

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO
E SISTEMAS PÚBLICOS**

MARILDA CRISTINA PRIORI

**ESTUDO DAS REMOÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

SÃO CARLOS - SP

2018

MARILDA CRISTINA PRIORI

**ESTUDO DAS REMOÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos do curso para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina
Coorientadora: Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli

SÃO CARLOS

2018

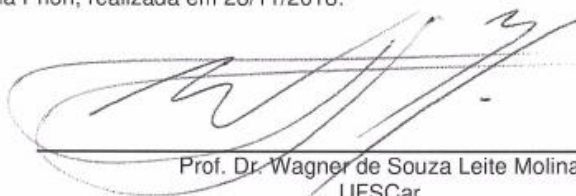


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

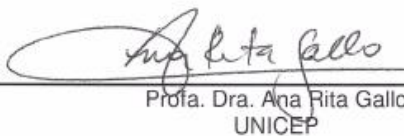
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Marilda Cristina Priori, realizada em 28/11/2018:



Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina
UFSCar



Profa. Dra. Ana Rita Gallo
UNICEP



Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho
UFSCar

DEDICATÓRIA

Ao meu companheiro Éverton (Tom), por acompanhar e apoiar todo o meu percurso. Por todas as vezes que me levava água, chá e sempre perguntava se eu estava precisando de alguma coisa; além de todas as noites que só dormia quando percebia que eu também tinha ido descansar. A você, meu amor, meu muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre conduziu a minha vida e o meu destino, e por ter me dado força e sabedoria para concluir este trabalho.

Aos meus pais, Zirico (em memória) e Rita, por terem me dado educação, valores e coragem para enfrentar os caminhos da vida.

Aos meus irmãos, que me ajudaram a construir a melhor família do mundo, cheia de amor, paz e união. Em especial às minhas irmãs Mariza e Margareth, que acompanharam mais de perto toda a minha dedicação.

Ao meu companheiro Éverton (Tom), que sempre acreditou em mim e me apoiou em todos os momentos. Você foi fundamental, meu amor.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Wagner de Souza Leite Molina, pela orientação, paciência, apoio e confiança na elaboração deste trabalho.

À minha coorientadora, Profa. Fabiane Letícia Lizarelli, pela ajuda e excelentes contribuições na minha pesquisa.

Às professoras Ana Rita Gallo e Ângela Maria Carneiro de Carvalho, que aceitaram participar da minha banca e me ajudaram a enriquecer ainda mais este trabalho com valiosas contribuições. Foi uma honra!

Agradeço à ProGPe, representada pelos pró-reitores Prof. Itamar Aparecido Lorenzon e Rafael Porto Santi, pela autorização e o apoio em estudar um tema tão relevante e atual para a Universidade, e às servidoras Rosangela e Ana Laurenti pela disponibilidade e presteza no fornecimento dos dados necessários para o desenvolvimento do trabalho. Agradeço também aos servidores da Universidade que participaram da pesquisa vocês foram fundamentais.

Agradeço aos servidores do Departamento Financeiro e da Engenharia Mecânica, que de alguma forma acompanharam a minha trajetória e torceram por mim.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, especialmente a Larissa, a Vilma e a Raquel, que foram minhas grandes companheiras nos trabalhos, nos incentivos e no dia a dia.

Agradeço novamente à minha irmã japonesa Raquel, que foi um presente de Deus para mim. O destino é realmente incrível! Foi minha tutora na especialização, com quem aprendi muito, minha companheira de artigo e apresentação em Congresso no mestrado. Foi essencial na escolha do meu orientador, da coorientadora e foi quem me apresentou à profa. Ângela, que fez parte da banca. Além de ser minha parceira e incentivadora em muitos outros momentos.

Enfim, agradeço a todas as outras pessoas e amigos que, direta ou indiretamente, sempre me apoiaram e me deram forças para seguir em frente nesta jornada. Muito obrigada!

RESUMO

Alocar ou realocar os servidores em uma instituição pública de ensino superior não é tarefa fácil. Diversos são os locais de atuação e equilibrar as necessidades institucionais com as pessoais é o grande desafio dos órgãos de Gestão de Pessoas. Esta pesquisa teve como objetivo estudar as remoções internas ocorridas no período de 2012 a 2016, pelos servidores técnico-administrativos, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O presente trabalho utilizou como modalidade de pesquisa o estudo de caso, a forma de abordagem exploratória e descritiva com enfoque quantitativo, além da pesquisa bibliográfica, documental e o questionário como procedimentos técnicos. Foi realizada uma pesquisa documental nos boletins de serviços divulgados no site da instituição e nas planilhas internas utilizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) para a remoção dos servidores. O trabalho concluiu que o período de maior movimentação foi o ano de 2015 com 75 remoções. A respeito do perfil dos servidores removidos o estudo identificou que a maioria pertence ao gênero feminino e possui idade entre 28 a 37 anos, estão na instituição a menos de três anos de efetivo exercício e apresentam grau de escolaridade acima do exigido para o cargo. Para identificar os motivos mais recorrentes dos pedidos de remoção foi aplicado um questionário com perguntas fechadas para 107 servidores. Chegou-se à conclusão de que a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidade são os principais motivos para os pedidos de remoção, seguidos por problemas de relacionamento com o Gestor/chefe e descontentamento com a equipe e demais colegas. Com o resultado da pesquisa esse estudo pretende fornecer subsídio que possam auxiliar em uma futura política de Gestão de Pessoas adequada sobre o assunto.

Palavras-chave: Remoção Interna; Realocação de Servidores Públicos; Instituições Federais de Ensino Superior, Lei 8.112/90.

ABSTRACT

Allocating or reallocating civil servants at a public institution of higher education is not an easy task. The working areas are various and balancing the institutional and personal needs is a major challenge for People Management organs. This research aims at studying internal reorganizations from 2012 to 2016, by public administrative technicians of the Federal University of São Carlos (UFSCar). The present study is characterized as a case study, with an exploratory and descriptive approach with quantitative emphasis, besides bibliographical and documental research and questionnaires as a technical procedure. A documental research of service reports published at the institution website and internal spreadsheets used by Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) for the reorganizations was carried out. The study has concluded that the major movement happened in 2015, with 75 reorganizations. Considering the workers' profiles, it was identified that most of them are female and they are aged from 28 to 37 years old. They have been at the institution for less than three years of effective practice and have higher degrees than required for the position. In order to identify the most recurring reasons for the reorganization processes, a questionnaire was used with closed questions to 107 servants. It was possible to conclude that work overload and responsibilities' excess are the major reasons for the reorganization requests, followed by relationship problems with manager/boss and dissatisfaction with the team and colleagues. Considering these results, this study aims at assisting a future People Management policy which could be more appropriate.

Keywords: Internal Reorganization; Reallocating Public Servants; Public Institutions of Higher Education, Law 8.112/90.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades	45
Figura 2 - Metodologia utilizada	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução de servidores TA's.....	97
Gráfico 2 - Aumento dos TA's em números	97
Gráfico 3 - Remoções entre os anos de 2012 a 2016.....	101
Gráfico 4 - Distribuição das remoções de acordo com os meses.....	102
Gráfico 5 - Distribuição das remoções de acordo com os anos	103
Gráfico 6 - Distribuição das remoções por gênero	104
Gráfico 7 - Distribuição dos servidores por gênero	105
Gráfico 8 – Total das remoções por gênero	106
Gráfico 9 – Faixa etária dos servidores removidos.....	107
Gráfico 10 - Nível de classificação dos servidores de 2012 a 2016	108
Gráfico 11 - Percentual de remoção pelo nível de classificação	108
Gráfico 12 - Tempo de serviço dos servidores removidos	109
Gráfico 13 - Nível de escolaridade dos servidores removidos	110
Gráfico 14 - Remoções por recrutamento interno	111
Gráfico 15 - Remoções sem recrutamento interno	113
Gráfico 16 - Gênero dos participantes	114
Gráfico 17 - Idade dos participantes da pesquisa	114
Gráfico 18 - Estado civil dos participantes	115
Gráfico 19 - Escolaridade atual dos respondentes	115
Gráfico 20 – Comparação do grau de escolaridade do ingresso para o atual	116
Gráfico 21 - População de interesse com ou sem filhos	116
Gráfico 22 - Categoria dos participantes da pesquisa.....	117
Gráfico 23 - Cargos pertencentes a categoria D	117
Gráfico 24 - Ano da remoção dos participantes	118
Gráfico 25 - Tempo na instituição no ato da remoção.....	118
Gráfico 26 – Conhecimento prévio da vaga	119
Gráfico 27 - Modalidade da remoção da população de interesse	119
Gráfico 28 - Ano das remoções de Ofício	120
Gráfico 29 - Motivo das remoções de Ofício	121
Gráfico 30 - Gênero dos servidores das remoções a pedido.....	122
Gráfico 31 - Faixa etária dos servidores a pedido	122

Gráfico 32 - Estado civil dos servidores a pedido	123
Gráfico 33 - Nível de classificação dos servidores a pedido	123
Gráfico 34 - Escolaridade atual dos servidores a pedido	124
Gráfico 35 - Evolução da escolaridade dos servidores a pedido	125
Gráfico 36 – Principais motivos das remoções a pedido	126
Gráfico 37 - Fatores decorrentes da sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades	128
Gráfico 38 - Fatores decorrentes do relacionamento com o gestor/chefe.....	131
Gráfico 39 – Fatores causadores do descontentamento com a equipe e demais colegas	133
.....	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos sobre remoção.....	29
Quadro 2 – Teoria de Herzberg.....	48
Quadro 3 - Tabela para Progressão por capacitação profissional	77
Quadro 4 - Percentual de Incentivo a qualificação.....	79
Quadro 5 - Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.....	84
Quadro 6 - Recrutamento Interno em Organizações Públicas.	87
Quadro 7 - População alvo da pesquisa.....	100
Quadro 8 – Principais motivos das remoções a pedido.....	125
Quadro 9 - Outros motivos além da sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades	129
Quadro 10 - Outros motivos além do relacionamento com o gestor/chefe	132
Quadro 11 - Outros motivos além do descontentamento com a equipe e demais colegas	134
Quadro 12 - Outros motivos além da insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	135
Quadro 13 - Outros motivos além da ausência de perspectiva profissional.....	136
Quadro 14 - Respostas dos servidores a respeito da Sobrecarga de trabalho e Excesso de responsabilidades	139
Quadro 15 - Resposta dos servidores a respeito do problema de relacionamento com o gestor/chefe.....	140
Quadro 16 - Resposta dos servidores a respeito do Descontentamento com a equipe ou demais colegas	141
Quadro 17 - Resposta dos servidores a respeito da Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	141
Quadro 18 - Resposta do servidor a respeito da Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho.....	142
Quadro 19 - Resposta dos servidores a respeito da Ausência de perspectiva profissional	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de servidores de 2012 a 2016	96
Tabela 2 - Total de remoções por ano.....	99
Tabela 3 - Quantidade das remoções por gênero	105
Tabela 4 – Comparativo gênero x remoções	106

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANPAC	Associação Nacional e Proteção e Apoio ao Concurso
ARH	Administração de Recursos Humanos
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCGT	Centro de Ciências e Gestão em Tecnologia
CCHB	Centro de Ciências Humanas e Biológicas
CCN	Centro de Ciências da Natureza
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CF	Constituição Federal
CO	Comportamento Organizacional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACE	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Políticas Públicas
GP	Gestão de Pessoas
GR	Gabinete da Reitoria
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGGOSP	Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos
ProACE	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
ProAd	Pró-Reitoria de Administração
ProEx	Pró-Reitoria de Extensão
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ProGrad	Pró-Reitoria de Graduação
ProPG	Pró-Reitoria de Pós Graduação
ProPq	Pró-Reitoria de Pesquisa
PU	Prefeitura Universitária

REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SIN	Secretaria Geral de Informática
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TA	Técnico Administrativo
TAES	Técnicos Administrativos em Educação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Federal de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização e problemática	17
1.2 Justificativa	22
1.3 Trabalhos relacionados com o tema.....	24
1.4 Estruturação do trabalho	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 Comportamento Organizacional	32
2.1.1 As gerações nas Organizações	34
2.1.2 Gênero nas Organizações	37
2.2 Motivação no Trabalho	39
2.3 Teorias da motivação	44
2.3.1 Hierarquia das necessidades.....	45
2.3.2 Teoria ERC.....	46
2.3.3 Teoria dos dois fatores.....	47
2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas.....	50
2.3.5 Teoria da Expectação	50
2.3.6 Teoria da Equidade	52
2.4 Possíveis aplicações no serviço público	54
2.5 As características e a satisfação no trabalho	57
2.6 O papel do Gestor no processo de motivação: profecia auto-realizadora, efeito pigmalião e Experimento Rosenthal.....	60
2.7 Clima Organizacional.....	62
2.8 As Organizações Privadas x Organizações Públicas.....	65
2.9 Gestão de Pessoas.....	69
2.9.1 O Perfil profissional.....	73
2.10 Alguns parâmetros norteadores da carreira dos servidores das IFES.....	76
2.11 A Remoção no Serviço Público	80
2.11.1 Tipos de remoção	82
2.12 O recrutamento interno	83
3 METODOLOGIA.....	89
3.1 Organização e a população	94
3.2 O objeto da pesquisa e a coleta dos dados.....	98
3.2.1 O questionário	99
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
4.1 Análise dos dados coletados – Pesquisa Documental.....	101

4.1.1 Perfil dos servidores removidos.....	104
4.1.2 Remoção por recrutamento interno.....	110
4.2 Análise dos dados coletados – Questionário	113
4.2.1 Análise descritiva da amostra	113
4.2.2 Remoção de ofício, no interesse da administração	120
4.2.3 Remoção a pedido, pelo próprio servidor	121
4.2.3.1 Motivos das remoções a pedido	125
5 CONCLUSÃO.....	143
REFERÊNCIAS	147

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problemática

O serviço público recruta as pessoas através de concurso público, conforme disposto na Constituição Federal (CF) de 1988 em seu artigo 37, inciso II: “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei [...]” (BRASIL, 1988, p. 16).

No caso do serviço público federal, quem consegue nele ingressar adquire a estabilidade depois de três anos de efetivo exercício. De acordo com o artigo 41 da CF: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988, p. 20). Segundo a mesma lei, o funcionário somente perderá esta estabilidade diante de alguns critérios que são: após sentença judicial depois de transitado e julgado, após processo administrativo ou avaliação periódica de desempenho na qual lhe será assegurado à ampla defesa e contraditório¹ (BRASIL, 1988).

Essas particularidades da administração pública estão atraindo cada vez mais candidatos ao serviço público. Segundo pesquisa publicada pela Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC), a procura por concursos públicos no Brasil cresceu cerca de 30% nos últimos dez anos (ANPAC, 2018).

Os servidores públicos são pessoas que prestam serviços ao estado - com quem mantém vínculo de trabalho - e que recebem a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser chamados de servidores estatutários, empregados públicos ou temporários. Os servidores estatutários são pessoas que ocupam cargos públicos cujo vínculo de trabalho é regulado através de legislação própria, que é o estatuto dos servidores públicos, instituído pela lei 8.112/90 (BERGUE, 2012).

Os empregados públicos são contratados sob o regime da legislação trabalhista – Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - e ocupantes de emprego público. Os servidores

¹ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes; (BRASIL, 1988).

temporários são contratados para exercer funções temporárias e atender as necessidades de excepcional interesse público, mediante regime jurídico especial (celetista ou estatutário) a ser disciplinado em lei de acordo com cada unidade da federação (BRASIL, 1988).

Exercendo o cargo público² o servidor executa funções sejam elas administrativas, jurídicas, pedagógicas, etc. Em muitos casos, passa anos no mesmo departamento ou setor desempenhando as mesmas atividades; outros, entretanto, buscam um local de trabalho com o qual se identifiquem melhor, que seja capaz de suprir suas necessidades, seus anseios e no qual possa desenvolver melhor suas habilidades.

Alguns desses servidores que, por diversas razões, desejam mudar de local de trabalho dentro da mesma instituição passam por um processo de realocação. Essa mudança de local de trabalho dentro da instituição pública federal é denominada de remoção. De acordo com a lei 8.112/90 em seu artigo 36 “a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990, p 8).

A nomenclatura “remoção” é própria do serviço público federal, mas pode ser comparada na literatura com a rotatividade, transferência, realocação, movimentação, entre outros. Dessa forma, esses termos poderão ser utilizados como sinônimos neste trabalho.

Segundo Lopes, Moretti e Alejandro (2011) a rotatividade de pessoas na mesma organização pode ser compreendida como a entrada e saída de indivíduos. Os estudos sobre este tema têm atraído interesse das organizações como uma forma de entender e manter o equilíbrio da organização e das pessoas em seu local de trabalho, pois a rotatividade - que é a substituição de um trabalhador - pode muitas vezes interferir no andamento e na sintonia das atividades (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

A rotatividade pode trazer, em alguns casos, consequências negativas para a organização, pois pode ocasionar interrupção nas atividades e, além disso, a necessidade de treinamento e introdução do novo servidor na rotina de trabalho (MENEZES, 2016).

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 94) “tanto o absenteísmo como a rotatividade podem custar muito caro para as organizações. Sempre que se perde um funcionário habilitado, temporária ou permanentemente, tanto a produtividade quanto a moral do grupo podem ser afetados”. As despesas ocasionadas pela rotatividade são

² Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor (BRASIL, 1990).

altas, para substituir um funcionário é necessário recrutar, selecionar, treinar e isso pode levar um tempo até que o funcionário novo atinja o padrão do anterior.

Para Menezes (2016) a rotatividade pode ser vista em qualquer organização e pode ser entendida como um processo natural e importante de renovação, o que se torna preocupante é o seu excesso dentro da instituição.

A rotatividade também pode ser funcional. Férias de um cargo, por exemplo, geram oportunidades para que haja a substituição e a geração de ideias criativas, talentos especiais e nova energia na unidade e no ambiente. Também existe a oportunidade de reajustar os padrões de Recursos Humanos (RH) no sentido de aumentar a harmonia do grupo, ou dos membros da equipe, e oferecer progresso para aqueles que tiveram um desempenho que justifique a promoção. As organizações que não possuem rotatividade suficiente podem ter dificuldades no seu processo de renovação e melhoramento contínuo (SHERMERHORN; HUNT E OSBORN, 1999).

Bergue (2014) traz um complemento para o fenômeno da rotatividade expondo que sua divisão pode ser determinada por três níveis que são: cargo, serviço público e organização. Para ele a rotatividade ocorre no nível do cargo quando um servidor sai de um cargo para o outro. Quando ocorre a saída do servidor de uma instituição para outra ela é definida como dentro do próprio serviço público. E a realocação em outra unidade da mesma instituição é caracterizada como sendo no nível organizacional. Esta última por sinal é a que se encaixa com a rotatividade do serviço público denominado de remoção. De fato, ela representa a movimentação de servidores dentro da mesma instituição em unidades diferentes e é efetuada através de um procedimento formal amparado por legislação específica.

Segundo Ribeiro (2010) o principal determinante para a saída, ou permanência, no local de trabalho é o nível de satisfação ou insatisfação do indivíduo. A insatisfação é vista como a causa mais recorrente da rotatividade nas instituições, pois, uma pessoa com elevado nível de insatisfação possui maior probabilidade de mudar do que uma pessoa que se considera satisfeita (CAMPOS; MALIK, 2008).

Entretanto, as questões não necessariamente estarão ligadas a fatores de motivação ou insatisfação, mas também a aspectos institucionais ou pessoais que desencadeiam a necessidade de mudança do local de trabalho. Com isso, é importante investigar se essas mudanças ocorrem por circunstâncias presentes no ambiente, na instituição, na atividade descrita, ou no próprio servidor que não consegue se adaptar as funções que precisa desempenhar no local de trabalho (LIMA, 2014).

Dentro da grande abrangência do serviço público estão as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com sua complexidade e variedade. No caso das universidades públicas federais a alocação dos servidores públicos por concurso público ou a realocação através de processo de remoção é de responsabilidade dos órgãos de Gestão de Pessoas. Para Kracik et al. (2016) atualmente a Gestão de Pessoas é apontada como o diferencial para o sucesso da organização uma vez que o capital humano é tido como o seu ativo mais valioso. Quando a área de recursos humanos vai além de uma simples alocação da força de trabalho e potencializa a capacidade da pessoa certa no lugar certo, ela possui grande responsabilidade por agregar valor e obter resultados na organização (KRACIK et al., 2016).

Com isso, existe uma preocupação dentro das instituições para que os processos de remoção ocorram de forma positiva. Entender os motivos dos pedidos é uma das formas para buscar possíveis soluções e melhorias, tanto na qualidade de vida do servidor quanto para o ambiente organizacional, diminuindo dessa forma a rotatividade (MENEZES, 2016).

Cada Instituição Pública Federal possui regras específicas para remoção (MENEZES, 2016). A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), instituição escolhida para esse estudo, possui a PORTARIA GR nº 872/08³, de 11 de março de 2008, que estabelece e regulamenta normas e procedimentos para a remoção dos servidores técnico-administrativos:

[...]

Art. 1º - O deslocamento interno de servidores técnico-administrativos da UFSCar, com ou sem mudança de sede, dar-se-á por ato de remoção, observadas as disposições desta Portaria.

Art. 2º - A remoção poderá ocorrer:

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido do servidor, a critério da Administração;

III - a pedido do servidor, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

Art. 3º - A remoção *de ofício*, no interesse da Administração, poderá ocorrer nos seguintes casos, devidamente justificados:

I - Para ajuste do quadro de servidores na mesma sede e atendimento às necessidades do serviço;

II - Em decorrência de limitação de saúde do servidor que imponha a mudança do local de trabalho, nos termos de laudo emitido por junta médica oficial;

III - Em decorrência de inadequação ao serviço, sob os aspectos técnicos, comportamentais ou de relacionamento, após avaliação por comissão especialmente designada, que poderá:

a) alocar temporariamente o servidor em outra unidade;

b) propor afastamento temporário do servidor, sem prejuízo dos vencimentos;

³ Na íntegra a referida portaria no anexo 1.

c) propor encaminhamento para tratamento de saúde, após consulta às áreas competentes.

[...]

Art. 4º - A remoção a pedido do servidor, a critério da administração, poderá ocorrer nos seguintes casos:

I – Por solicitação do servidor formulada em requerimento devidamente justificado;

II - Por permuta, mediante solicitação de dois servidores em requerimento devidamente justificado.

Parágrafo Único. A remoção a pedido, somente poderá ser autorizada pela Administração, após avaliação das justificativas apresentadas e tendo em consideração as necessidades do serviço e a concordância expressa das unidades acadêmicas e administrativas interessadas.

[...]

Art. 6º - Somente poderão ser removidos os servidores que atendam aos seguintes requisitos:

I - Não estejam em período de estágio probatório, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado;

II - Não estejam em gozo de férias ou usufruindo afastamento ou licença de qualquer natureza; e

III - Não tenham sido removidos há menos de trinta e seis meses, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado.

[...]

Entre os anos de 2012 a 2016 foram atendidos 219 processos de remoção pela instituição. A partir desse quantitativo são levantados alguns questionamentos no sentido de: qual tipo de remoção tem ocorrido de forma mais presente na universidade; qual o perfil dos servidores removidos; quais são os departamentos/setores que mais originam essas remoções; e em quais circunstâncias e fatores essas remoções acontecem.

Apesar de a intenção inicial deste trabalho também fosse mapear as diferentes áreas da Universidade com o intuito de detectar os gargalos e descobrir em quais setores mais ocorrem as evasões de servidores, constatou-se que uma das formas para isso implicaria na identificação dos respondentes, expondo as pessoas, além dos setores de atuação específicos. Após isso, essa intenção foi descartada para este estudo.

Além disso, esse trabalho trazia como expectativa a de encontrar um padrão específico de servidores removidos, demonstrando que os mais novos são mais impacientes e que mudam com maior facilidade de local de trabalho, por exemplo, ou que os servidores que estivessem em estágio probatório não participassem do processo de remoção, entre outros. No entanto, em alguns momentos esse padrão foi perdido, podendo ter sido causado pela maneira com que os dados foram trabalhados neste estudo ou pela metodologia utilizada por ele.

Autores como Menezes (2016), Balardin (2011), Gomes (2010), Campo (2008), Wist (2010), Lima (2014) apontam alguns indicadores para a remoção como: necessidades familiares ou pessoais, adquirir novos conhecimentos, mudar a área de atuação, necessidade do ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e chefias, horário de

trabalho ou carga horária diferenciada, problemas de saúde, necessidades da própria instituição, entre outros. Este estudo então aborda o seguinte problema de pesquisa: **quais os fatores que contribuem para as remoções dos servidores técnico-administrativos da UFSCar?**

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho pretende estudar as remoções internas efetuadas no período de 2012 a 2016, pelos servidores técnicos administrativos, da Universidade Federal de São Carlos.

Como objetivos específicos: verificar qual foi o período de maior movimentação de servidores entre os anos de 2012 a 2016; identificar o perfil dos servidores técnicos administrativos que passaram pelo processo de remoção no período de 2012 a 2016 e levantar os motivos mais recorrentes dessas solicitações de remoção.

1.2 Justificativa

Harmonizar os anseios pessoais dos servidores com as necessidades institucionais é tarefa difícil de encontrar um ponto de equilíbrio. De acordo com Dutra (2016) a movimentação de pessoal consiste em um processo que influencia tanto a vida das pessoas como das organizações, com isso, o compartilhamento das responsabilidades deve estar atrelado entre as duas partes.

Maximiano (2009) afirma que as organizações necessitam de pessoas qualificadas, motivadas, produtivas e integradas para realizar os seus objetivos. Ao ingressar na instituição, essas pessoas carregam consigo expectativas, anseios, dúvidas, necessidades, receio em relação à estrutura, às atividades que irão desempenhar e as pessoas com quem vão conviver. Para que ela se molde é necessário que o local de trabalho atenda minimamente essas expectativas e a adaptação se torne favorável (LIMA, 2014).

No caso das remoções é pertinente que exista uma sintonia entre as necessidades do local de trabalho que deseja receber o servidor e o perfil profissional deste. O perfil está ligado às características da pessoa como sexo, idade, formação, escolaridade, etc. Verificar o perfil correto no lugar certo é uma das grandes dificuldades encontradas.

Diante da grande variedade de servidores técnico-administrativos das instituições, cargos como médico, psicólogo, pedagogo, entre outros não apresentam grandes dificuldades na sua alocação pelo fato de que executam atividades bem específicas e relacionadas com a formação. Já no caso de cargos como assistente em administração e

administrador, por exemplo, cujas atividades possuem descrições mais genéricas e que podem ser executadas na maioria dos departamentos da instituição, podem ocorrer maiores dúvidas no ato da alocação ou realocação (BESS, 2016).

Com isso, esse tema torna-se importante para que se ofereçam subsídios e esclareçam alguns aspectos sobre o assunto de forma que este procedimento seja benéfico para as duas partes (organização e indivíduos). Na medida em que uma maior satisfação por parte dos servidores pode torná-los mais proativos no desenvolvimento das suas funções de trabalho isso traduz em ganhos para a organização; além disso, por se tratar de um órgão público, essa situação está relacionada com o funcionamento da instituição e com o atendimento ao cidadão, constituindo assim um tema muito relevante e considerável.

O público alvo desta pesquisa é composto pelos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) que passaram pelo processo de remoção nos anos citados. É importante ressaltar que o estudo não abordou os servidores docentes o que dificultaria a análise, pois, apesar de também serem admitidos por concurso público de provas e títulos, eles atuam em área específica com sua formação o que dificulta o exercício da atividade em vários setores da instituição, e conseqüentemente, a quantidade de pedidos de remoção dessa categoria é bem inferior.

O processo de remoção também origina várias demandas para a organização, como a reposição de pessoal, treinamento, integração e uma possível interrupção nas atividades (MENEZES, 2016). Dessa forma, além das ações já existentes e utilizadas nos processos de movimentação de servidores, o estudo pretende contribuir com novas opções na tomada de decisão dos gestores da organização, visto que o assunto possui uma dinâmica muito relevante diante da grande variedade do quadro funcional existente na instituição.

No âmbito das contribuições acadêmicas o presente trabalho buscou responder ao objetivo geral e aos específicos de modo a contribuir para o assunto em questão, especialmente na área de Gestão de Pessoas em Instituições Públicas. Em relação ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da UFSCar, tem como objetivo expor um assunto ainda pouco investigado no meio acadêmico.

Além da contribuição interna na instituição investigada, esse estudo pode contribuir para todas as instituições públicas que passam por situações de processos de remoção. O estudo vislumbra ser útil na implantação de políticas internas de Gestão de Pessoas voltadas para contrabalançar e harmonizar a instituição e os servidores, alinhando as perspectivas dos servidores à realidade das instituições.

Do ponto de vista da pesquisadora, a motivação pelo tema foi sendo despertada ao longo dos anos, pois como também é servidora da instituição sempre soube de servidores que estavam passando por processo de remoção ou que estavam querendo solicitar a remoção. Dentro de si algumas questões foram sendo levantadas: Porque várias pessoas sentem a necessidade de mudar de local de trabalho? Porque não estão satisfeitas no departamento onde atuam? Como é a convivência dentro do ambiente de trabalho dessa pessoa? Será que é algo relacionado com o local de trabalho (atividades, chefia, colegas) ou é algo intrínseco do próprio servidor?

Diante desses questionamentos internos, presentes no cotidiano e vivenciados pela pesquisadora, este assunto foi se tornando um tema relevante e interessante para a pesquisa e que futuramente possa contribuir para a própria instituição.

Sobre as dificuldades encontradas, a falta de dados e informações consistentes que facilitassem a investigação foi a pior delas. Não foi possível encontrar a quantidade suficiente de dados disponíveis em um só lugar, tornando-se necessário a busca em vários bancos de dados distintos. A forma hierárquica utilizada atualmente pela instituição também foi um fator de dificuldade, várias pró-reitorias e centros acadêmicos são divididos em divisão, departamento, chefia, seção, coordenação, secretaria, serviço... etc. Essa ramificação, que varia dentro da Universidade, causou grandes dificuldades para a pesquisadora entender onde os servidores estavam alocados e para onde foram destinados.

Filtrar as 219 remoções para decidir quais servidores participariam da pesquisa através do questionário, ou enviar o questionário para todos os 219 também foi outra grande dificuldade, pois por mais que alguns dados mostrassem evidências que pudessem ser seguidas, correu-se o risco de o resultado não apresentar consistência suficiente.

Diante do exposto e sabendo que o ato de remoção interfere no ambiente organizacional assim como na vida dos servidores é necessário maior atenção com a finalidade de investigar e entender os fatores que originam tal situação, e com a identificação deles desenvolver estratégias que possam ser úteis para a diminuição desse evento.

1.3 Trabalhos relacionados com o tema

No decorrer dessa pesquisa foi incessante a procura por trabalhos relacionados com o tema. Várias buscas foram efetuadas através do periódico da Capes nas bases de dados da Web of Science, Scopus, entre outras; também foram efetuadas buscas em sites

acadêmicos como: scielo, google acadêmico, etc. Poucos trabalhos foram encontrados utilizando o termo remoção, pois, o termo, como já dito anteriormente, restringe-se às instituições públicas federais regidas pela lei 8.112/90 e, diante dessa particularidade, torna-se o assunto ainda mais escasso. Utilizando outras palavras como transferência, realocação, movimentação interna entre outros; mais estudos podem ser encontrados, porém, não possuem relação tão próxima com o estudado neste trabalho. Diante disso, optou-se por abordar nesse ponto apenas os trabalhos cujos títulos possuem o termo remoção, pois estes trariam maiores contribuições para a pesquisa.

Foi realizado um trabalho de conclusão de curso pela autora Carolina Wist, no ano de 2010, para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com o seguinte título: **Concurso Interno de remoção com base em seleção por competências**. O estudo teve como foco o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) 4º região, órgão este vinculado ao Poder Judiciário Federal, e surgiu com a ideia de pesquisar uma nova forma de movimentação interna - para os servidores do órgão - partindo da seleção do perfil através das competências. Para a pesquisa foi utilizado o estudo de caso com abordagem exploratória e a coleta dos dados foi através de análise de documentos e entrevista semiestruturada com os gestores da instituição. O estudo apontou como principal modificação no atual sistema a participação dos gestores da unidade no processo e a inclusão da seleção do perfil das competências para a remoção (WIST, 2010).

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) foi realizado um trabalho de conclusão de curso pela autora Naína Leite de Lima, no ano de 2014, com o título: **Estudo dos fatores motivadores do pedido de remoção do servidor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e suas implicações para o grau de satisfação e motivação no trabalho**. O estudo teve como finalidade identificar os fatores motivadores do pedido protocolar de remoção e as implicações no grau de motivação e satisfação no trabalho do servidor da universidade. A pesquisa apontou que no ano de 2013, período escolhido para o estudo, ocorreram 91 remoções a pedido, considerando 83 válidas para o estudo. O trabalho utilizou o método de estudo de caso, exploratório, descritivo e com abordagem quantitativa. A coleta dos dados foi através de questionário aplicado a 31 servidores que pediram remoção, o que correspondeu a 37,35% do grupo estudado. Após a análise foi constatado na pesquisa que o principal fator motivador originário dos pedidos de remoção na universidade foi o relacionamento do servidor com o gestor; e que após a remoção foi constatado maior satisfação e motivação nesses servidores (LIMA, 2014).

A monografia do ano de 2010 da autora Marisa Dias de Carvalho Gomes, apresentada ao programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília (UnB), abordou o título: **A política de RH da UnB e o sentido do trabalho: a realidade dos servidores técnicos administrativos removidos ou em processo de remoção**. O trabalho abordou a realidade dos servidores técnico-administrativos removidos, ou em processo de remoção, a verdadeira política de Recursos Humanos (RH) da Universidade, os fatores que têm influenciado as remoções e o sentido do trabalho para aquelas pessoas. Para o estudo foi realizado análise documental e pesquisa de campo com trinta servidores para conhecer o ponto de vista destes a respeito do processo de remoção da UnB. O resultado apresentou que o processo na instituição não é efetivo e que precisa de mudanças (GOMES, 2010).

A pesquisadora Maira Raiser Suhnel Bess desenvolveu sua dissertação de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no ano de 2016, com o título: **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte a decisão**. A estudante tomou como abordagem a dificuldade de se equacionar nas remoções as necessidades institucionais com as aspirações dos servidores, diante do fato de que essa mudança influencia em igual medida as duas partes. Diante dessa dificuldade o trabalho da autora analisou uma maneira de movimentar as pessoas através da gestão por competências. O trabalho utilizou a metodologia multicritério de apoio a decisão com o tipo de abordagem qualitativa no qual seguiu a filosofia do interpretativismo através da abordagem indutiva. Além disso, apresentou um trabalho de natureza descritiva e como estratégia de investigação o estudo de caso. Na parte da coleta de dados a autora utilizou o questionário aberto, pesquisa documental e pesquisa semi-estruturada. Com a coleta dos dados foi possível conhecer como ocorrem as remoções na instituição. Foi realizado também o mapeamento das competências existentes em duas unidades da UFSC por meio dos fundamentos MCDA-C e a criação de um instrumento de apoio a decisão para a movimentação desses servidores para essas unidades. No final, o estudo atingiu seu objetivo principal de demonstrar como movimentar os servidores por meio da gestão por competências (BESS, 2016).

Ainda no ano de 2016 foi apresentada a dissertação de mestrado, na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela autora Danubia Paula da Silva Menezes com o título: **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco**. O objetivo do trabalho

consistia em entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que desencadeiam os atos de remoção dos servidores técnico-administrativos da universidade. No ponto de vista da autora esse tema é um desafio no sentido de equilibrar as expectativas individuais com as institucionais. A pesquisa foi baseada no tipo exploratória e descritiva através de um survey, com abordagem multimétodo devido à combinação de análise documental, de conteúdo, estatística descritiva e inferencial. A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de instrumentos adaptados em IMST (Inventário de Motivação e Significado do Trabalho) com base em teoria como de Victor Vroom e de Herzberg, entre outras. A amostra consistia em servidores que tiveram remoção no período de 2012 a 2014. A autora realizou o trabalho com o objetivo de entender os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnicos administrativos da universidade. O trabalho concluiu que o ambiente físico e a natureza do trabalho foram os fatores que apresentaram o maior índice de insatisfação, surgindo assim uma possível influência na remoção (MENEZES, 2016).

O servidor e mestrando da Universidade Federal de São Carlos Tiago Loureiro elaborou sua dissertação, no ano de 2015, com o título: **Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de São Carlos**. Sua dissertação procurou identificar sentimentos de prazer e sofrimento vivenciados pelos servidores e examinou as estratégias defensivas que estes empregaram para enfrentar os sentimentos de sofrimentos advindos do ambiente laboral. O estudo foi embasado na Psicodinâmica do trabalho dejouriana, que se trata de uma linha de estudo utilizada para a identificação de elementos presentes pelos trabalhadores na vida do trabalho, em diversas áreas do conhecimento. Para a pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso com uma amostra de oito indivíduos. As principais linhas de análise foram o sofrimento, o prazer, as relações de trabalho, o reconhecimento e as estratégias de defesas desses servidores. Além disso, foi realizada uma análise de conteúdo categorial temática que construiu alguns aspectos de sofrimento dos servidores, no cotidiano de trabalho, como: o estigma do servidor, a rotatividade das chefias, as condutas ditas como patrimonialistas, o fato de não se desligar do trabalho em casa, as influências políticas, o assédio moral a somatização, a intensidade do trabalho e a falta de visibilidade das atividades. Fatores relacionados ao prazer foram destacados: as condições de trabalho, a retribuição tida como simbólica, o fato de trabalhar em uma instituição de ensino e o espaço de discussão. Como alternativas para lidar com o sofrimento foram apontadas: priorizar os estudos, verbalizar os problemas, documentar as queixas, fazer enfrentamento, o isolamento e a indiferença. Neste sentido, o trabalho proposto

atingiu o objetivo e possibilitou a compreensão de diferentes aspectos do trabalho do servidor. O trabalho concluiu que em relação as remoções elas tiveram êxito na maioria dos casos, auxiliando a categoria na nova dinâmica do trabalho e na preservação da saúde. Porém, também existiram casos em que as remoções acentuaram as vivências de sofrimento (LOUREIRO, 2015).

O trabalho de conclusão de curso apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no ano de 2011, pelo autor Paulo César Balardin trouxe como tema: **A motivação do ato de remoção do servidor público e sua relevância para a administração pública**. O estudo abordou a relevância para a administração pública do ato administrativo de remoção ter sua devida motivação. Para ele, a movimentação do servidor deve ser acompanhada por justificativa que assegure a sua realização e respeite o interesse público. Como conclusão o trabalho buscou identificar um caminho jurídico que assegure os processos de remoção e satisfaça as necessidades da coletividade (BALARDIN, 2011).

Com o título: **Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, a dissertação de mestrado da aluna Priscilla Wesrphalen Berneira Teixeira, no ano de 2014, foi desenvolvida com o intuito de analisar o processo de remoção a pedido, dos servidores técnicos administrativos da UFSM, com o objetivo de propor melhorias alinhadas aos objetivos e necessidades da instituição. A necessidade do trabalho surgiu diante da falta de padronização do processo na instituição. O estudo foi desenvolvido através de estudo de caso com natureza descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados dos 59 sites das universidades federais do Brasil que pudessem servir de modelo para a universidade pesquisada, além de questionário aplicado para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e observação participante. Das universidades pesquisadas 29 foram descartadas e 29 sofreram melhor busca nos dados. O questionário enviado para a Universidade o Rio Grande do Sul foi do tipo com perguntas abertas e o diagnóstico do questionário se deu através de análise de conteúdo no qual possibilitou a elaboração de uma proposta, efetiva e clara, que se adequava as necessidades da UFSM (TEIXEIRA, 2014).

A revista **A Gestão Pública na visão dos técnicos Administrativos em educação das Universidade Públicas e Institutos Federais**, no ano de 2014, publicou um artigo dos autores Diego Armando Maradona Soares de Oliveira e Reinaldo Pereira de Aguiar com o título: **A valorização do servidor pela administração pública nos atos discricionários da remoção e redistribuição**. O artigo teve como objetivo apresentar como o

uso da discricionariedade aplicada aos atos de remoção e redistribuição podem contribuir para a eficiência do serviço público, otimizando tempo e reduzindo custos. Esta pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal Rural do Semi-Arido (UFERSA) e os autores utilizaram fontes documentais da instituição para a coleta dos dados. O estudo concluiu que o uso da discricionariedade pela administração pública pode ser utilizada desde que atenda aos interesses públicos e que ocorra de forma equitativa e justa, trazendo como benefícios a diminuição do tempo de provimento, aumento da eficiência, da motivação do servidor e, principalmente, contribuindo para a eficácia e eficiência do serviço público (OLIVEIRA; AGUIAR, 2014).

Após a verificação desses estudos e com a conclusão de que são poucos os trabalhos existentes que relatam os processos de remoção no serviço público, este estudo torna-se relevante como forma de contribuição para a organização analisada além de ajudar a enriquecer a literatura sobre o assunto.

O quadro 01 demonstra, de forma compilada, os trabalhos encontrados que possuem em seu título o termo remoção.

Quadro 1 – Trabalhos sobre remoção

Título	Objetivo Geral	Resultado
Concurso Interno de remoção com base em seleção por competências (WIST, 2010).	Desenvolver um plano de movimentação interna para os servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, partindo da seleção por perfil de competências.	A principal modificação no sistema é a participação dos gestores das unidades.
Estudo dos fatores motivadores do pedido de remoção do servidor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e suas implicações para o grau de satisfação e motivação no trabalho (LIMA, 2014).	Identificar os fatores motivadores do pedido formal de remoção e suas implicações no grau de satisfação e motivação no trabalho para o servidor removido.	O principal fator motivador originário dos pedidos de remoção na universidade é o relacionamento com o gestor e após a remoção foi constatado maior satisfação.
A política de RH da UnB e o sentido do trabalho: a realidade dos servidores técnico-administrativos removidos ou em processo de remoção (GOMES, 2010).	Pesquisar a situação dos servidores técnico-administrativos da UnB removidos ou em processo de remoção em face da política de RH da Instituição e ao sentido do trabalho.	O processo na instituição não é efetivo e precisa de mudanças.

Continua

Continua

Título	Objetivo Geral	Resultado
Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte a decisão (BESS, 2016).	Analisar como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.	O estudo atingiu o objetivo de demonstrar como movimentar os servidores por meio da gestão por competências.
Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco (MENEZES, 2016).	Analisar os fatores de motivação e satisfação no trabalho que implicam no ato de remoção dos técnico-administrativos em educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco.	O ambiente físico e a natureza do trabalho foram os fatores que apresentaram o maior índice de insatisfação, surgindo uma possível influência na remoção.
Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de São Carlos (LOUREIRO, 2015).	Identificar e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho experimentadas pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), no campus São Carlos, que já vivenciaram o processo de remoção.	As remoções tiveram êxito na maioria dos casos auxiliando a dinâmica do trabalho e preservação da saúde. Também existiram casos em que as remoções acentuaram as vivências de sofrimento.
A motivação do ato de remoção do servidor público e sua relevância para a administração pública (BALARDIN, 2011).	A relevância para a administração pública do ato administrativo de remoção ter sua devida motivação.	Necessidade de identificar um caminho jurídico que assegure os processos de remoção e satisfaça as necessidades da coletividade.

Continua

Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (TEIXEIRA, 2014).	Analisar o processo de remoção a pedido dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM a fim de propor melhorias, sendo estas alinhadas às necessidades e aos objetivos da Instituição.	Possibilitou a elaboração de uma proposta efetiva e clara que se adequava as necessidades da UFSM.
---	---	--

Continua

Título	Objetivo Geral	Resultado
A valorização do servidor pela administração pública nos atos discricionários da remoção e redistribuição (OLIVEIRA; AGUIAR, 2014).	Mostrar como o uso da discricionariedade nos atos da Administração quando aplicada ao instituto da remoção e redistribuição poderá contribuir para uma eficiência no serviço público.	O uso da discricionariedade pela administração pública pode ser utilizada, desde que atenda aos interesses públicos e contribua para a eficácia e eficiência do serviço público.

Fonte: Autora.

1.4 Estruturação do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Nesta seção, o capítulo 1, é apresentado uma contextualização sobre as particularidades do serviço público e o ato de remoção nas Instituições Federais regidas pela lei 8.112/90. Em seguida é apresentado a justificativa da pesquisa, uma busca sobre os trabalhos relacionados com o tema além dos objetivos geral e específicos.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico abordando assuntos como o comportamento organizacional, motivação no trabalho, as teorias da motivação e as possíveis aplicações no serviço público; satisfação no ambiente de trabalho, suas características e as particularidades entre as organizações privadas e as organizações públicas; a gestão de pessoas no serviço público, o trabalho nas IFES, os servidores técnico-administrativos e as particularidades da sua carreira.

Após essa revisão sobre a literatura, o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada descrevendo a organização e a população da pesquisa, além do método de coleta dos dados.

No capítulo 4 é apresentada a análise e a discussão dos resultados que permite fazer levantamentos e suposições acerca do tema estudado, além disso, foi possível resgatar considerações importantes da literatura que embasam e justificam o resultado dos dados.

No 5 e último capítulo é apresentado as conclusões sobre o trabalho, dificuldades encontradas e as possíveis sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional (CO) é uma parcela do estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas, dentro das organizações, com a finalidade de melhorar a eficácia organizacional através desses conhecimentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) o CO é o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações. Esse corpo de conhecimento se aplica a todos os ambientes de trabalho pequeno, grande, empresas lucrativas ou sem fins lucrativos.

Silva (2014) ratifica que o comportamento organizacional visando o entendimento do todo e à criação de maneiras para aprimorar o desempenho de uma empresa, estuda fundamentalmente três fatores essenciais para a sua existência: o indivíduo, os grupos e a estrutura.

As organizações precisam estudar esses fatores pois podem influenciar nos resultados organizacionais. Para Silva (2014, p. 9):

Atualmente, além de todos os desafios existentes, há, ainda, o que chamamos de diversidade da força de trabalho, ou seja, a aceitação das diferenças e a adaptação destas entre as pessoas. Isso se deve ao fato de que as organizações são formadas por pessoas de ambos os sexos, de idades diferentes, de etnias e religiões distintas. Administrar uma organização e gerir perfis tão distintos não é fácil!

Pode-se dizer que o CO estuda o que as pessoas fazem nas organizações e como o comportamento delas afeta o desempenho organizacional, estuda também como os motivos que levam o indivíduo a envolver-se com uma atividade profissional são diferentes de pessoa para pessoa (KWASNICKA, 2005). Como o estudo está voltado especificamente em situações relacionadas com o vínculo entre as pessoas e as organizações, é destacado esse comportamento a tarefas, absenteísmo, produtividade, rotatividade, desempenho e administração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) essa parcela do estudo procura resposta para questões práticas do dia-a-dia que geram consequências reais para as organizações. Os resultados e as variáveis de estudos dependem do interesse dos

investigadores, mas estão incluídos temas como o desempenho individual e de grupo, satisfação no trabalho, ausências e rotatividade.

Entre os comportamentos destacados acima, o de rotatividade, é o que se relaciona melhor com o estudo, pois, apesar da rotatividade, de modo geral, estar relacionada com a saída permanente de indivíduos da organização, ela possui características semelhantes com a remoção do serviço público no que se refere à mudança do local de trabalho e conseqüentemente das atividades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012) o estudo do comportamento organizacional utiliza a abordagem sistemática que revela importantes fatos e fornece uma base para realizar previsões precisas de comportamento. É utilizado a abordagem sistemática para realizar essas previsões pelo qual indica que o comportamento não é aleatório. Segundo eles existem algumas consistências fundamentais que sustentam o comportamento de todos os indivíduos nas quais podem ser identificadas e analisadas para refletir as diferenças individuais. “O comportamento é geralmente previsível e o estudo sistemático⁴ do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012, p. 8).

Nesse sentido, o CO busca encontrar ideias práticas para ajudar as organizações a atingirem um desempenho elevado e, ao mesmo tempo, oferecer sempre aos seus colaboradores uma real qualidade de vida no ambiente de trabalho. Com isso, é necessário reconhecer que as práticas gerenciais devem trabalhar sob medida com a finalidade de se encaixarem na natureza exata de cada situação (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Porém, vale salientar que os seres humanos são complexos e poucos princípios explicam o comportamento organizacional, dessa forma a possibilidade de fazer generalizações simples e precisa é muito complexa. Isso não implica não poder dar explicações razoavelmente compreensíveis sobre o comportamento das pessoas, mas que precisam refletir condições situacionais e contingenciais. Algumas pessoas, por exemplo, preferem a rotina do trabalho em vez de variedades, pois um trabalho interessante para um pode não ser interessante para o outro (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Chiavenato (2014) complementa dizendo que existem aspectos profundos e imperceptíveis do comportamento organizacional como percepções e atitudes individuais,

⁴ Estudo sistemático: Estudo que relaciona variáveis na tentativa de atribuir causas e efeitos e de chegar em conclusões através de evidências científicas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais que são dificilmente visualizáveis nas organizações, mas que dinamizam e influenciam o comportamento de pessoas e grupos.

2.1.1 As gerações nas Organizações

Diante de uma concepção histórica e sociológica, entende-se por geração o conjunto de pessoas que nasceram na mesma época e que possuem experiências idênticas, em comum, ou com proximidade cultural. A geração, não se resume apenas a pessoas nascidas na mesma época ou com a mesma idade, mas que sofreram influências políticas, educativas ou culturais parecidas e que, dessa forma, desenvolveram experiências semelhantes (FORQUIM, 2003).

Conger (1998) descreve a geração dos Baby Boomers os nascidos entre 1943 a 1964 e a geração X os nascidos entre 1965 a 1981. Para Zemke (2008) a geração Baby Boomers é a geração do pós-guerra nascidos entre 1943 a 1960 que foi marcada como a era do progresso e das oportunidades; a geração X, para ele, são os nascidos entre 1960 a 1980.

Para Maldonado (2009) podemos considerar a geração dos Baby Boomers os nascidos entre 1948 a 1963; a geração X entre 1964 a 1977 que, segundo Ladeira (2014) viveram em um momento de revolução e luta pela abertura política e social praticamente no mundo todo; e a geração Y entre 1978 a 1994. Entretanto, para a autora, ao traçar o perfil das diferentes gerações corre-se o risco de fazer generalizações indevidas, pois nem todos se encaixam ao esquema proposto.

Em linhas gerais, os Baby Boomers foram jovens rebeldes que se tornaram adultos conservadores que valorizam a ascensão profissional e o status dentro da empresa (MALDONADO, 2009). Para Furucho et al. (2015) os Baby Boomers foram criados para competir diante de muita disciplina, ordem e respeito aos outros, são indivíduos motivados, entusiasmados e viciados no trabalho; valorizam o status e a ascensão profissional, sempre com foco nos resultados demonstrando muita lealdade e mantendo o alinhamento e o compromisso com a missão e a organização que trabalham.

Os autores Zemke, Raines e Filipczak (2008) salientam que essa geração raramente se vê como um problema, apesar de frequentemente o serem, para eles as outras pessoas é que são o problema. Essa geração é composta de pessoas preocupadas com a participação e a manutenção de um bom ambiente de trabalho, são uma geração que coloca a

carreira acima de tudo até mesmo da própria família. De acordo com Furucho et al. (2015) o principal foco dessa geração foi a busca pela estabilidade no trabalho, colocando sempre a carreira acima de tudo e deixando, em muitos casos, de preservar e priorizar a qualidade de vida. Atualmente, essa geração se mostra resistente às mudanças devido à grande bagagem acumulada durante os grandes e longos anos de trabalho.

Para a geração X trabalho é trabalho, eles trabalham para viver e não vivem para trabalhar, entendem que emprego não é uma garantia de sobrevivência, por isso são desconfiados por natureza, mas podem se tornar motivados para o trabalho diante de alternativas como horários flexíveis, ambiente informal e a medida exata da supervisão (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2008).

As pessoas que se encaixam na geração X tendem a ser individualistas e autoconfiantes, gostam de variedades, desafios, oportunidades e querem trabalhar com liberdade, criatividade e flexibilidade, além de sentir a necessidade de feedback constante (MALDONADO, 2009). Conger (1998) destaca que os integrantes da geração X valorizam um trabalho interessante, mesmo que venha acompanhado de um jornada de trabalho longa e com níveis elevados de exigência, ao mesmo tempo que querem desfrutar de seus finais de semana.

A geração Y é formada pelos filhos dos Baby Boomers e os primeiros filhos da geração X, são indivíduos que cresceram na era da globalização em meio à cultura da diversidade. As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, decididas, questionadoras, ousadas e proativas, contudo também são individualistas, instáveis e impacientes; são também multifuncionais e realizam várias coisas ao mesmo tempo; durante o trabalho, priorizam a realização profissional e gostam de variedades, desafios e novas oportunidades (MALDONADO, 2009). O mesmo autor destaca que a geração Y é representada por pessoas que possuem dificuldade de se relacionar com a autoridade, procuram fazer a diferença no ambiente de trabalho e sentem a necessidade de recompensas e de reconhecimento explícito.

Segundo Furucho et al. (2015) a geração Y consiste em pessoas que conseguem acesso fácil às informações, fazem somente o que gostam e aquilo que demonstra algum sentido ou prazer. Estão sempre dispostas a experimentar novas situações e almejam ascensão rápida, acreditam que aproveitar o presente é a melhor alternativa, pois o futuro é incerto (FURUCHO et al., 2015).

Essa geração busca a valorização no trabalho e a estabilidade financeira no intuito de garantir a realização dos desejos pessoais e materiais, busca com a carreira o centro da sua direção para o sucesso. Apesar disso, elas estão menos dispostas a se sacrificar pela organização que trabalham, priorizam os interesses particulares. Tentam encontrar um equilíbrio entre a vida profissional, ligada a satisfação no trabalho, e a pessoal que é a importância da família e dos relacionamentos (FURUCHO et al., 2015).

Para Ladeira (2014) as pessoas da geração Y por força das circunstâncias em que viveram tiveram um acelerado desenvolvimento intelectual, o que as tornou mais exigentes em relação ao seu trabalho e a sua qualidade de vida. Ainda para o autor, uma característica comum nesses profissionais é o interesse pessoal estar acima do interesse coletivo, isso traz como consequência a necessidade de mudarem de trabalho com facilidade na tentativa de satisfazer os interesses pessoais e profissionais. Essa geração não está acostumada à hierarquia e a ambientes autoritários, muitas vezes trabalha por estímulo e gosta de ser reconhecida pelo que faz e necessita de feedback constante dos seus líderes.

Apesar de possuírem domínio com a tecnologia essa geração não se contenta com os desafios propostos, estão sempre procurando novos desafios, isso faz com que permaneçam pouco tempo nas organizações em que trabalham; assim, mudam rapidamente de emprego se o mesmo não o satisfaz pessoal e profissionalmente (FURUCHO et al., 2015).

Conforme o exposto, conclui-se que a relação entre idade e desempenho do funcionário deverá ser um aspecto crescente nos próximos anos por três motivos. O primeiro é que existe um consenso de que o desempenho profissional decai com o passar dos anos, o segundo é que a mão de obra está envelhecendo e o terceiro e último é que existe um aumento do número de funcionários aposentados que continuam trabalhando. Ao mesmo tempo que os trabalhadores mais velhos apresentam qualidades positivas como o bom-senso, experiência, ética e compromisso com a qualidade; eles também são considerados pouco flexíveis e avessos a novas tecnologias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Quando as organizações passam a conhecer melhor as características das diferentes gerações conseguem intervir de forma mais assertiva no sentido de reduzir os conflitos e a resistência às mudanças, assim como, melhorar o desempenho organizacional. A convivência de diferentes gerações pode ser benéfica diante da diversidade de ideias, integração e vivências; porém, por outro lado, podem gerar conflitos, desentendimentos e desequilíbrios diante das diferentes formas de se relacionar no contexto social, econômico e político. Com isso, as organizações precisam conhecer melhor seus colaboradores em relação

as suas percepções, crenças e valores para que possam conviver melhor no ambiente de trabalho (FURUCHO et al., 2015).

Mas qual é o efeito que a idade apresenta em relação ao fator da rotatividade? De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2012), quanto mais velho é a pessoa menor é a probabilidade dela deixar o local de trabalho. Essa conclusão está baseada em estudos sobre idade e rotatividade, e segundo o estudo, quanto maior a idade maior é o tempo de duração da pessoa no local de trabalho, independente da área que exerça.

2.1.2 Gênero nas Organizações

Na antiguidade, o treinamento do homem, desde a sua infância, era realizado fora do lar em atividades como a caça e a pesca devido a sua força física e a disposição para enfrentar perigos. A mulher assumia uma posição de permanência e de produção dentro do lar. O resultado dessa divisão antiga do trabalho se resumiu numa diferenciação de papéis entre homens e mulheres em que o trabalho realizado fora do lar deveria ficar velado à participação feminina (GOMES, 2005).

Foi apenas a partir do século XX que alguns eventos como a Grande Recessão e a Revolução Russa, em 1917, contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Nessa época, a mulher conseguiu alguns empregos em variadas profissões graças principalmente a uma remuneração menor. O aparecimento do telefone e da máquina de escrever também abriram espaço para a mulher, pois, esses postos de trabalho não interessavam aos homens. Assim, somente com o evento mais relevante a partir da segunda metade do século, que foi a 2ª Guerra Mundial, é que começaram a surgir novas oportunidades para as mulheres em todas as atividades (LEITE, 1994).

A partir da globalização, o envolvimento da mulher no mercado de trabalho passou a ser muito maior. Para Gomes (2005) as mulheres estão em uma fase profissional sem igual na história brasileira, a motivação para o trabalho fora do lar tem-se revelado como umas das mais notáveis características da mulher moderna. Para Leite (1994, p. 136) os motivos que levam a mulher ao mercado de trabalho “trata-se, sobretudo, de uma necessidade básica do ser humano, qual seja, a de encontrar no trabalho uma verdadeira fonte de realização pessoal e até mesmo de prazer”.

De acordo com Castells (1999) o grupo feminino é menos afetado pelo desemprego que o masculino, acredita-se que a mão de obra feminina é mais atraente, não por

questões biológicas (como a destreza), ou por sua menor participação sindical, mas por certos fatores sociais. Para o autor, o primeiro desses fatores está ligado à possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho. O segundo refere-se às habilidades de relacionamento, mais desenvolvidas pelas mulheres e cada vez mais necessárias, o terceiro e último fator, trata-se da flexibilidade feminina como força de trabalho, referindo-se a flexibilidade quanto ao horário de entrada e saída do mercado de trabalho. Ademais, o autor destaca características como objetividade, perseverança, cooperativismo, disposição de trabalhar em equipe e o uso da intuição na solução dos problemas.

Segundo Medrado (1996) não é o sexo o fator originário das diferenças, mas sim o significado socialmente construído do que é ser homem e mulher. O determinismo biológico não pode ser substituído pelo social, pois homens e mulheres podem ou não se posicionar de acordo com esses parâmetros pré-estabelecidos. É necessário considerar a complexidade que existe no meio organizacional em relação ao gênero e que cria as possibilidades de mudança.

Para Robbins, Judge e Sobral (2012) não existem diferenças consistentes entre os sexos quando o assunto são habilidades em resolver problemas, motivação, sociabilidade, espírito competitivo, capacidade de aprendizagem, entre outros. As mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade, ao passo que os homens tendem a ser mais agressivos, mas são diferenças mínimas. Porém, as mulheres que possuem sucesso em áreas tradicionalmente masculinas são vistas como menos agradáveis e mais hostis.

Um aspecto realmente relevante entre os sexos, especialmente quando se tem filhos pequenos, é a preferência por horários diferenciados no trabalho. As mulheres tendem a preferir empregos de meio período ou com horários mais flexíveis para conciliar com suas responsabilidades familiares (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

De acordo com Aquino, Menezes e Marinho (1995), durante o período de cuidado e educação dos filhos, a atividade feminina é marcada por um grande refluxo, algumas chegam a se desligar do trabalho e grande parte das que permanecem empregadas optam por trabalhar em tempo parcial. Isso ocorre porque a grande incorporação das atividades fora do lar não as tem necessariamente desobrigado das antigas funções, e sem equipamentos sociais que as liberem ou aliviem das tarefas do lar e do cuidado com os filhos, grande número de mulheres optam por jornadas parciais ou até mesmo em interrupções frequentes na vida profissional.

Em relação ao absenteísmo e a rotatividade, um estudo com cerca de 500 mil funcionários apontou que existe maior absenteísmo entre as mulheres e elas também apresentam maior rotatividade que os homens. A explicação é que as responsabilidades familiares recaem mais sobre as mulheres do que sobre os homens; por exemplo, quando um filho está doente é a mulher que geralmente falta ao trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Com isso, a influência do papel da mulher na reprodução é tão grande que a própria escolha ou a manutenção do emprego, a extensão das jornadas e dos turnos de trabalho, e até mesmo de crescimento profissional incluem a possibilidade de conciliação com a casa e cuidado com os filhos. Outro fator importante é a proximidade entre a casa e o local de trabalho, mesmo em detrimento do salário e ascensão profissional as mulheres optam por essa proximidade para poderem se dedicar mais aos filhos pequenos (AQUINO; MENEZES; MARINHO, 1995).

2.2 Motivação no Trabalho

A origem etimológica do termo explica o básico e mais geral sobre o assunto, motivação vem da palavra *movere* que quer dizer *mover* (BERGAMINI, 1997). No campo da administração, o estudo da motivação procura explicar quais são as forças ou motivos que impulsionam o desempenho das pessoas em circunstâncias de trabalho (MAXIMIANO, 2009).

Griffin e Moorhead (2006) entendem que a motivação é um conjunto de forças que direcionam as pessoas a escolherem determinadas atividades ao invés de outras; e acrescentam que ela é o fator mais difícil de ser gerenciado, pois, para entendê-la é preciso investigar necessidades e comportamentos que apontam para objetivos específicos de cada pessoa.

Para Chiavenato (2000) motivação vem de *motivo* que é o impulso que faz a pessoa agir de determinado modo, isto é, gera o início de um comportamento específico. Segundo o autor, esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo (que advém do ambiente) ou pode ser gerado internamente através de processos mentais do próprio indivíduo. Neste sentido, o autor acredita que a motivação está relacionada com aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeiam.

Maximiano (2009) destaca que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho é a mesma coisa que dizer que ela está positiva ou favorável para realizar a tarefa. Além disso, a motivação é uma interação complexa entre motivos internos - da pessoa -, e externos - da situação ou do ambiente. Os motivos internos são aptidões, interesses, valores e habilidades, são eles que fazem as pessoas serem capazes de realizar determinadas tarefas ao contrário de outras, gostar de certas coisas e não de outras e valorizar determinados comportamentos ao invés de outros; são os impulsos interiores de natureza psicológica e fisiológica. Já os motivos externos são estímulos ou incentivos advindos do ambiente, eles satisfazem necessidades e despertam interesses. São os motivos externos os relacionados às recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, assim como os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros aspectos relacionados ao trabalho.

Até a chegada da revolução industrial a principal forma de motivar o trabalhador consistia no uso de punições, o local de trabalho era considerado um lugar de medo e as punições baseavam-se desde restrições financeiras, de natureza psicológica e até prejuízos de ordem física. Por volta de 1910, os defensores da administração científica delineada por Taylor defendiam formas de controle sobre os subalternos para que eles pudessem atingir níveis elevados de produtividade; as operações foram se tornando rotineiras, e com o tempo começou a ocorrer o fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. Em lugar das punições, adotou-se o dinheiro como a principal fonte de incentivo ao trabalhador, com isso, acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria seus empregos por dinheiro e não por afinidade com o trabalho ou com o cargo (BERGAMINI, 1986).

Nesse ambiente repleto de incentivos financeiros para a produtividade máxima, e com o número reduzido de trabalhadores, estes começaram a perceber que estavam arriscando seu emprego e sua própria segurança no trabalho. Como resposta ao fato, eles optaram por reduzir a produtividade e assim assegurar sua permanência por mais tempo no serviço (BERGAMINI, 1986).

Elton Mayo foi o pioneiro na percepção da importância de considerar o indivíduo como um todo, para ele, a melhor maneira de motivar os empregados era dar ênfase em seu comportamento social. Como consequência das conclusões obtidas por Elton Mayo e em oposição a administração científica defendida por Taylor surgiu a Teoria das Relações Humanas, também conhecida como Escola Humanística da Administração, cujo principal

objetivo era orientar as pessoas para que se sentissem úteis e importantes nas situações de trabalho (CHIAVENATO, 1929). Era significativo fazer com que os trabalhadores se identificassem como parte integrante do grupo social sem deixar de considerar o individual, com isso, essas necessidades substituiriam com vantagens as recompensas pecuniárias (BERGAMINI, 1986).

Dessa forma, os administradores buscaram a estratégia de promover o reconhecimento do valor de cada pessoa e a satisfação das suas necessidades. Segundo essa nova diretriz, os trabalhadores deveriam conhecer tudo o que envolvesse a organização de forma ampla, de modo que pudessem ter abertura para opinar tanto na área produtiva quanto na área administrativa. Após isso, as formas de recompensas deixaram de ser individuais para serem parte integrante de um processo grupal. Dentro desse contexto, os modelos de administração começaram a considerar que os trabalhadores são motivados por fatores complexos que guardam relação entre si (MAXIMIANO, 2009). Segundo Bergamini (1986, p. 22) “O ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com o seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar”.

Ademais, começa-se a perceber e admitir que existem diferenças individuais em situações no trabalho, é necessário aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos em determinado tipo de trabalho. Ao mesmo tempo, esses trabalhadores são percebidos com diferentes habilidades e talentos que são inéditos, próprio a cada indivíduo (KNAPIK, 2008). A partir desse ponto, as pessoas passaram a ser vistas como potenciais a serem aproveitados e as organizações passaram a dar mais atenção a estratégias capazes de evitar a fuga desses recursos humanos, ao mesmo tempo, que contribuíssem para uma elevada produtividade dos mesmos (BERGAMINI, 1986).

Já no início desse século a preocupação, que antes era para descobrir o que motivava as pessoas, passou a perceber que cada indivíduo traz dentro de si as suas próprias motivações. Então, o que passou a se tornar mais importante é como descobrir os recursos organizacionais que serão capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes da própria pessoa, e descobre-se também que o ser humano não desempenha atividades impostas que não tenham nenhum significado para ele (MASLOW, 2003).

Segundo Ragazini (2011), a desmotivação no trabalho pode acontecer e acontece com frequência. Muitas vezes o determinante nem é o trabalho que a pessoa executa, mas a situação que o rodeia como divergências de opiniões, intrigas e conflitos com colegas ou chefias, injustiças no trabalho desenvolvido, excesso de controle e mudanças constantes.

Esses elementos podem influenciar na permanência ou saída da pessoa do ambiente de trabalho.

No funcionalismo público, a motivação possui peculiaridades diante da grande complexidade que o setor apresenta que consiste em natureza cultural política, econômica, legal, etc. (BERGUE, 2014).

No decorrer das duas últimas décadas, os funcionários públicos sofreram fortes ataques sobre sua suposta ineficiência e até mesmo sua verdadeira utilidade. Na maioria dos países industrializados muitos se escondem sobre sua condição de funcionário público para não serem ridicularizados nos meios sociais. Os discursos de alguns políticos somados às críticas da imprensa afetaram profundamente a imagem que os funcionários tinham de si mesmos. Como poderiam desta forma os funcionários serem motivados se, além de muitas vezes não possuírem os meios necessários para o trabalho, também são objeto de escárnio da população (CHANLAT, 2002).

Frente a um olhar preconceituoso da população, o servidor passa por sentimentos diversos: por um lado o constrangimento por não possuir reconhecimento social do seu trabalho, e por outro, o orgulho de ser um felizado, alguém que perseverou e conseguiu com sua capacidade conquistar uma vaga no tão desejado e disputado serviço público; saboreia um sentimento de conquista e conforto por deter condições financeiras para o seu próprio sustento e de sua família, ao mesmo tempo, que se encontra preservado das incertezas existentes no setor privado (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

No caso dos países subdesenvolvidos, o que precisa ser evidenciado é que a problemática da motivação no trabalho dos funcionários públicos não se baseia somente sobre elementos comuns a todo trabalho profissional, ela deve levar em conta a ética profissional que está ligada a ação pública; pois, o orgulho de pertencer a essa categoria que se define pelos serviços dos outros é um poderoso fator de motivação (CHANLAT, 2002).

Houston (2000) complementa que os servidores públicos são fortemente motivados por questões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, como o altruísmo, lealdade e prazer pelo trabalho, comprometimento com os objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir a sociedade e ao interesse público. Outros fatores motivacionais como altos salários e benefícios seriam até menos importantes para servidores públicos se comparado a profissionais do setor privado.

Porém, para Assis (2012) tanto fatores extrínsecos como intrínsecos afetam a motivação de servidores públicos e privados. Para o mesmo autor apenas a análise particular

de cada um desses fatores é que irá determinar o impacto potencial que elas possuem sobre o desempenho profissional.

Fernandes (2014) evidencia que as teorias motivacionais foram desenvolvidas para as organizações privadas, mas destaca que existe uma preocupação dos gestores públicos em entender se essas teorias podem ser aplicadas ou não a esfera pública. Bergue (2014) salienta que há limitações em estudos produzidos nessa área e as particularidades que diferenciam as organizações públicas das privadas possuem grande impacto no comportamento das pessoas.

Nesse sentido, o gestor público deve estar apto para lidar com as diferentes expectativas existentes nas pessoas devido à busca de objetivos distintos e dinâmicos. Ele dispõe das teorias que tratam do estudo comportamental para ajudá-lo, com elas, ele poderá articular políticas que minimizem os conflitos organizacionais e aproxime os desejos individuais dos institucionais (BERGUE, 2014).

Em estudo realizado por Vieira et al. (2011), os autores levantaram a questão: existe a possibilidade de motivar o servidor público? O estudo que abordou as características e as peculiaridades da administração pública demonstrou que a resposta pode ser positiva. No entanto, o administrador público deve utilizar as teorias sempre considerando as particularidades do serviço público. Tanto as teorias de processo quanto as de conteúdo, que veremos a seguir, podem ser consideradas para melhorar o ambiente de trabalho e estimular as pessoas a trabalhar melhor.

Em uma pesquisa o autor Houston (2000) analisou 101 empregados do setor público e 1356 empregados do setor privado. Em ambas as amostras os indivíduos eram gestores profissionais e assistentes administrativos de organizações dos Estados Unidos. Houston (2000) ao estudar as recompensas intrínsecas e as extrínsecas, através de ferramentas estatísticas, confirmou que existem diferenças entre a motivação dos servidores públicos em relação aos funcionários do setor privado. Para ele, os empregados públicos dão mais valor as recompensas intrínsecas, com isso apresentam melhor desempenho na realização de atividades que consideram importantes e que lhe oferecem sentimento de realização. Já os trabalhadores o setor privado são mais motivados por recompensas extrínsecas. Os resultados do estudo demonstraram que a motivação no serviço público existe em comparação ao setor privado e que os empregados deste setor possuem diferentes valores que os motivam.

Para Gomes (2016) as questões relativas a motivação originam diretamente os pedidos de saídas dos funcionários da organização, este fato traz como consequência a

rotatividade de pessoas nos ambientes de trabalho e que geram preocupações tanto nas Organizações Públicas quanto nas privadas. Allen apud Gomes (2016) ressalta que nem toda rotatividade é ruim, no entanto, quando a ocorrência desse pedido passa a ser originado pelo funcionário a organização tem o dever de agir, pois se torna uma problemática e a gestão de pessoas precisa compreender os fatores motivacionais para tentar com isso reter os funcionários e deixá-los satisfeitos.

Vários autores abordam a temática sobre motivação, entre eles: Bergamini (1997); Chiavenato (2004); Maximiano (2009); Morais (2011); Robbins (2005); Robbins, Judge e Sobral (2010); Silva (2008); Stoner e Freeman (2012); entre outros. A seguir, veremos resumidamente algumas teorias da motivação que explicam os motivos internos, externos e a interações que existem entre eles.

2.3 Teorias da motivação

As teorias da motivação foram criadas com a finalidade de determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e qual é o processo que gera esse comportamento (SILVA, 2008). No entanto, existem várias teorias motivacionais que amparam o comportamento humano, mas nenhuma delas possui todas as respostas ou explicações (MORAIS, 2011).

Apesar de existirem categorizações diferentes, de acordo com a classificação do autor Silva (2008), adotada neste ponto do estudo, as teorias estão divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. “As teorias cujo foco está em “o que” motiva o comportamento humano são as chamadas teorias de conteúdo, e aquelas cujo foco está em “como” o comportamento é motivado são chamadas teorias de processo” (p. 209).

As principais teorias de conteúdo são:

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
- Teoria de ERC, de Alderfer;
- Teoria dos dois fatores, de Herzberg;
- Teoria das necessidades adquiridas, de McClelland.

As principais teorias de processo são:

- Teoria da expectativa, de Vroom;

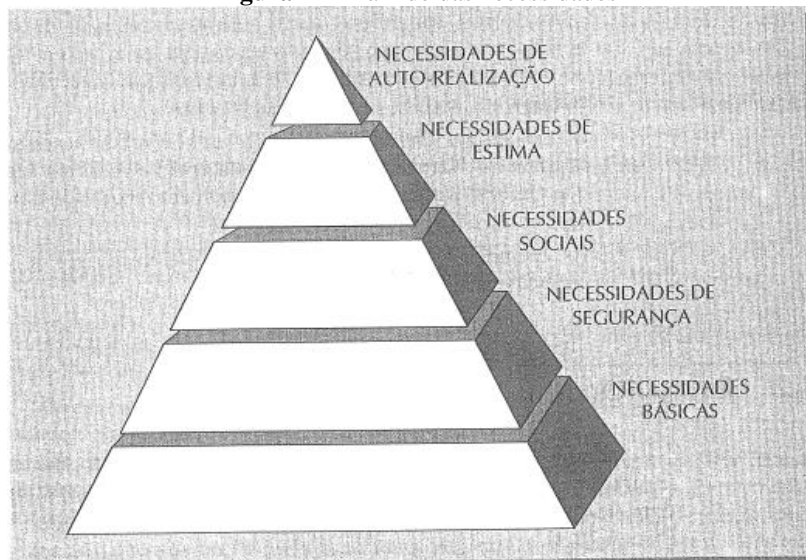
- Teoria da equidade, de Stacy Adams.

2.3.1 Hierarquia das necessidades

Essa teoria é a mais conhecida sobre motivação, também chamada de pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, pelo fato de serem apresentadas em uma pirâmide conforme figura 01. Segundo os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) o ser humano possui uma hierarquia de necessidades a serem atingidas, que são as fisiológicas, de segurança, social, de estima e autorrealização; e correspondem as seguintes necessidades:

- Fisiológicas: fome, sede, sono, abrigo, sexo, etc;
- Segurança: trabalho, segurança e proteção contra danos físicos;
- Social: amizade, aceitação, sentimento de pertencimento;
- Estima: respeito, status e reconhecimento;
- Autorrealização: conseguir realizar tudo aquilo que deseja, crescimento e autodesenvolvimento.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Maximiano (2009).

De acordo com a teoria, as cinco categorias são divididas em dois níveis - as de nível inferior - mais fáceis de serem atingidas, são as necessidades fisiológicas e de segurança; já as necessidades sociais, de estima e autorrealização encontram-se no nível superior, portanto, mais difíceis de serem atendidas. Uma necessidade estando satisfeita não

gera mais motivação, e na medida em que elas vão sendo satisfeitas, automaticamente a próxima se torna dominante. Portanto, para motivar o indivíduo é preciso saber em qual posição da hierarquia a pessoa se encontra e focar naquele nível ou no nível imediatamente superior (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Maslow (2003), as pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas que estão na base da pirâmide antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Quando uma necessidade não é satisfeita a pessoa permanece naquele nível não avançando nos demais (MAXIMIANO, 2009).

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como fome, repouso e sono. Elas são instintivas e já nascem com os indivíduos, são as mais primordiais e dirigem o comportamento do indivíduo quando não são satisfeitas (SILVA, 2008). Uma pessoa com fome, por exemplo, não tem outra preocupação a não ser se alimentar.

O trabalho e o local de trabalho podem atender as necessidades, desde as de sobrevivência até as de autorrealização, no entanto, as necessidades e a capacidade de satisfazê-las dependem das pessoas e da situação de trabalho (MAXIMIANO, 2009).

2.3.2 Teoria ERC

Robbins (2005) afirma que o autor Clayton Alderfer trabalhou na teoria da hierarquia de Maslow para alinhá-la melhor, ele propôs um modelo de entendimento que também parte de uma hierarquia (CASADO, 2002). Para ele, existem três grupos de necessidades essenciais que são a existência (E), relacionamento (R) e crescimento (C), responsáveis pela sigla ERG em inglês, da teoria, e que combinam os cinco grupos da teoria de Maslow. A necessidade de existência está relacionada as necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento agrupam as sociais e de estima; e por último, a de crescimento que equivale a de autorrealização (GONDIM; SILVA, 2004).

As necessidades de existência são comparadas com as necessidades básicas de vida do indivíduo, correspondendo as necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow. O relacionamento está ligado as necessidades sociais de Maslow e ao componente externo de estima do mesmo autor. Já o crescimento é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal equivalente ao componente interno de estima e a necessidade de autorrealização, também de Maslow (CASADO, 2002).

Segundo Vieira et al. (2011) a hierarquia das necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escada, enquanto, a teoria proposta por Alderfer não segue uma sequência rígida. Esta, defende a ideia de que mais de uma necessidade podem ser ativadas ao mesmo tempo, ou todas simultaneamente; da mesma forma, uma necessidade pode ser ativada quando uma mais elevada não pode ser satisfeita.

Para Casado (2002) na teoria de Alderfer todos os níveis de necessidades podem atuar simultaneamente, além de que a ausência de uma necessidade pode causar o aumento da importância de outra, não precisando seguir a uma hierarquia diferentemente da abordagem de Maslow.

2.3.3 Teoria dos dois fatores

Para Silva (2008) a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma extensão da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Para formular essa teoria, (algumas vezes chamada de teoria higiene-motivação) Herzberg entrevistou engenheiros e contadores e perguntou a eles quais eram os aspectos do trabalho que os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos (STONER; FREEMAN, 2012).

Os resultados demonstraram que quando as pessoas falavam sobre algum sentimento de insatisfação em relação ao trabalho, eles se referiam a fatores extrínsecos ao trabalho e quando falavam que se sentiam satisfeitos e bem, referiam-se a elementos intrínsecos ao trabalho; deste modo Herzberg os intitulou como “fatores de higiene” e “fatores de motivação” (SILVA, 2008). Também podem ser chamados de fatores satisficentes e fatores insatisficentes (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Bergamini (1997) algumas respostas encontradas referente ao conteúdo do trabalho denominado de fatores intrínsecos, são eles:

- O trabalho em si;
- A realização de algo considerado importante;
- O atributo da responsabilidade;
- A oportunidade de crescimento.

Os fatores extrínsecos que dizem respeito ao contexto do trabalho ou as condições os quais o trabalho é realizado são eles (BERGAMINI, 1997).

- Modo como é feita a supervisão;
- Relações pessoais;

- Salário;
- Políticas de administração de pessoas;
- Condições de segurança e físicas do trabalho.

Devido a esta divisão ela recebeu o nome de teoria dos dois fatores. A teoria também formulou a premissa de que em situações do trabalho os fatores intrínsecos produzem a satisfação. No entanto, os fatores extrínsecos não fazem com que a pessoa se sinta satisfeita com o trabalho, eles influenciam apenas o estado de satisfação com as condições nos quais o trabalho é exercido (BERGAMINI, 1997).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos não estão sobre o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa situando no ambiente externo que circunda o indivíduo como o salário, benefícios sociais, chefia e supervisão, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, oportunidades, relações entre o indivíduo e a direção, etc. Esses fatores quando ótimos apenas evitam a insatisfação, mas não conseguem levar a satisfação, porém, quando precários provocam a insatisfação. Por essa razão os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação, mas não levam a satisfação (CHIAVENATO, 2000).

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do trabalho ou com as atividades que o indivíduo desempenha. Esses fatores estão sob o controle do indivíduo e compreendem sentimentos de autorrealização, crescimento individual e reconhecimento profissional (CHIAVENATO, 2000).

Herzberg sintetizou nos estudos que os fatores relacionados a satisfação e a insatisfação são diferentes entre si, conforme quadro 02. O contrário de satisfação não é a insatisfação, mas não-satisfação; o contrário de insatisfação não é a satisfação, mas a não satisfação (MAXIMIANO, 2012). Para Robbins (2005) o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente é entendida, e a ausência das características de insatisfação no trabalho não o torna necessariamente satisfeito.

Quadro 2 – Teoria de Herzberg

Fatores Motivacionais (Influenciam a satisfação)	Fatores Higiênicos (Influenciam a insatisfação)
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização pessoal	Salário
Reconhecimento	Relação com o chefe
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Adaptado, Robbins (2005).

Essa teoria afirma que um ambiente de trabalho agradável faz as pessoas se sentirem motivadas para o trabalho, pois, para Herzberg o ambiente de trabalho origina satisfação apenas para o próprio ambiente de trabalho e o conteúdo do trabalho produz satisfação apenas com o próprio trabalho, as coisas não se misturam (BERGAMINI, 1997).

Com base nessa teoria, a organização pública, através do gestor público, pode identificar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor, em relação ao cargo que ocupa, para formular a devida ação gerencial (BERGUE, 2012). Existem algumas medidas que podem auxiliar na elevação do nível de satisfação dos indivíduos em relação ao cargo que ocupam, que são (BERGUE, 2012):

- o rodízio de cargos;
- a ampliação de tarefas;
- o enriquecimento de cargos.

Uma dessas medidas, o rodízio de cargos, permite a possibilidade de o gestor diversificar os postos de atuação dos servidores com a finalidade de propiciar ao indivíduo a exploração de diferentes potenciais de trabalho (BERGUE, 2012). Para o autor essa alternativa no âmbito da administração pública é restrita do ponto de vista formal, visto que no contexto de uma estrutura dotada de cargos especializados, essa aplicação caracterizaria o desvio de função do agente. Porém, é necessária uma análise particular de cada organização, pois, algumas instituições possuem uma estrutura dotada com diversos cargos da mesma função o que possibilitaria o rodízio de cargos em diferentes ambientes sem, com isso, incorrer em um desvio de função do agente.

Na visão de Maximiano (2004, p. 282) “o rodízio de cargos consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma unidade de trabalho. A cada período, por exemplo, a cada dia, as pessoas assumem atividades diferentes, de maneira que todas desempenhem todas as atividades e o processo recomeça continuamente”.

Bergue (2012) acrescenta que sob um ponto de vista mais restrito, o rodízio de cargos pode ser implementado sob a forma de rodízio de atividades, possibilitando ao servidor atuar em diferentes atividades desde que contempladas na descrição de atividades do cargo que ocupa. Essa alternativa pode ser orientada para os cargos mais amplos, com a capacidade de comportar a mobilidade interna das pessoas neles investidos.

2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

Essa teoria desenvolvida por David C. McClelland afirma que há três categorias de necessidades: poder, afiliação e realização. Essas necessidades se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, e apesar de possuírem origem biológica não são consideradas pela perspectiva de hierarquia (GONDIM; SILVA, 2004).

A necessidade de poder está ligada a capacidade de exercer influência e controlar outras pessoas. A necessidade de afiliação se refere ao desejo de obter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis com outros indivíduos. Por último, a necessidade de realização está relacionada com a busca pela excelência e o cumprimento de objetivos na busca de alcançar o sucesso (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para o autor da teoria, os indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhos com bastante responsabilidade, bom feedback e um grau médio de riscos; quando essas características existem as pessoas se sentem fortemente motivadas. Porém, uma grande necessidade de realização não conduz, necessariamente, um alto grau de desempenho. As necessidades de poder e associação costumam estar relacionadas e ligadas ao sucesso de modo inverso, pois geralmente as pessoas que possuem alta necessidade de poder apresentam baixa necessidade de associação (ROBBINS, 2005).

2.3.5 Teoria da Expectação

Também conhecida como teoria da expectância ou da expectativa ela defende a ideia de que as pessoas são tomadoras de decisão e que escolhem entre várias alternativas, selecionando aquela mais desejável para o momento. Assim, a motivação depende da situação enfrentada pela pessoa (SILVA, 2008).

Robbins (2005, p. 148) destaca que:

Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção -; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.

Para Maximiano (2012) esta teoria propõe que as pessoas se esforçam para alcançar determinados resultados e recompensas que são importantes para ela, ao mesmo tempo, que evitam os resultados não desejáveis.

A teoria foi elaborada com base em três conceitos: valência, expectativa e instrumentalidade. “A valência se refere às preferências que a pessoa tem pelos resultados ou incentivos disponíveis a ela. Valência é a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa” (SILVA, 2008, p. 221). A expectativa é o grau que a pessoa acredita que os objetivos sejam alcançados, a possibilidade de a pessoa conseguir atingir o seu alvo (CASADO, 2002). A instrumentalidade é a percepção de que determinado comportamento é associado a um resultado (NOE, 2015).

Esta teoria também foca em três relações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010):

- Relação esforço-desempenho: a expectativa percebida pelo indivíduo de que determinada parcela de esforço levará ao desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: o estado em que o indivíduo acredita que seu desempenho levará a um resultado almejado;
- Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas da organização satisfazem as metas pessoais ou necessidades individuais e o grau de atração que essas recompensas geram sobre ele.

Na Administração Pública, de um modo geral, o servidor público pode exercer maior empenho no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua impressão de que seu desempenho poderá ser melhor avaliado. Essa abordagem possui relação especial com o tema avaliação de desempenho, sendo este um conceito em crescimento na Administração Pública (BERGUE, 2012).

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação é uma apreciação do desempenho da pessoa em função das atividades que desenvolve, das metas e resultados que serão alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. Esta avaliação é um processo que serve para julgar ou estimar valor e identificar qual é a contribuição da pessoa para a organização.

Nessa perspectiva, a teoria da expectância sugere que a boa avaliação e desempenho conduzirá ao servidor a percepção de recompensas organizacionais (econômicas

ou simbólicas, como uma posição de chefia ou assessoramento, por exemplo, que possa significar uma função gratificada ou uma posição de maior destaque) (BERGUE, 2012).

Para Chiavenato (2014) o desempenho humano é contingencial, varia de pessoa para pessoa e de situação para situação. Trata-se de uma apreciação da relação custo/benefício que cada pessoa deverá desempenhar em determinada situação. O valor das recompensas e a percepção do retorno determinam o tamanho do esforço individual que a pessoa terá que realizar. Para o mesmo autor, um dos principais motivos das avaliações de desempenho se referem as recompensas que podem surgir através de aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, em demissões.

Essas relações são aspectos que os gestores públicos precisam se atentar para obter uma melhor compreensão dos fenômenos comportamentais da organização, assim como para a formulação de políticas públicas integradas de gestão de pessoas que possam relacionar os aspectos de carreira, remuneração e ambiente organizacional (BERGUE, 2012).

2.3.6 Teoria da Equidade

A teoria da equidade desenvolvida por John Stacy Adams possui como tema central o determinante do desempenho e da satisfação no trabalho e o grau de equidade e iniquidade que um indivíduo constata na situação profissional (CASADO, 2002).

O autor da teoria defende a ideia de que os indivíduos estabelecem uma relação entre o que investem no seu trabalho e o que recebem dele; posteriormente comparam essa relação entre recompensas e insumos com os outros funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para Casado (2002, p. 255) “o grau de equidade é definido em termos da razão entre a entrega individual e a recompensa, comparada a uma relação similar para outra pessoa que seja relevante em termos de comparação”.

Para Silva (2008) a teoria da equidade é baseada no fenômeno da comparação social aplicada no ambiente de trabalho. Quando um indivíduo avalia que o resultado do seu trabalho em comparação com o resultado do trabalho dos outros não possui qualquer iniquidade (desequilíbrio) então ocorre um estado de motivação.

Quando a comparação das relações entre eles traz uma sensação de que estão iguais, conclui-se que existe um estado de equidade. Isso reflete que as situações estão justas e que a justiça prevalece. Quando se percebe que existe uma relação desigual e que as pessoas notam que estão sendo desvalorizadas é criada uma tensão de equidade, a tensão gera um

sentimento de raiva e revolta; da mesma forma, quando é percebido que existem recompensas em excesso é gerado um sentimento de culpa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na percepção de Silva (2008) quando uma pessoa percebe ou acredita que as recompensas recebidas pelo seu trabalho são menores que as recompensas recebidas pelas outras pessoas o indivíduo se motivará a atuar no sentido de remover o desconforto e reestabelecer um sentido de equilíbrio para a determinada situação.

Os funcionários podem se comparar a amigos, colegas de empresa, vizinhos; ou até mesmo comparar o emprego atual com o anterior. Homens e mulheres preferem se comparar com pessoas do mesmo sexo, os funcionários que possuem pouco tempo de empresa preferem confiar nas suas próprias experiências e os mais antigos utilizam, preferencialmente, os colegas como fonte de comparação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Quando a pessoa percebe que existe um estado de iniquidade, ela pode apresentar comportamentos diversos como: alterar o esforço dispendido, alterar os resultados alcançados, modificar sua percepção ou a percepção do outro, escolher um novo ponto como referência ou abandonar a situação atual (MAXIMIANO, 2012).

Para Bergue (2014) essa teoria é especialmente muito interessante para explicar determinados comportamentos das pessoas no serviço público, pois esse ambiente possibilita “privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira” (p. 119). Aliada a isso, existe a fragilidade das políticas de remuneração e carreira que não beneficiam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias (BERGUE, 2012).

Nesse sentido, é fundamental lembrar a importância de sistemas remuneratórios e de carreira que resultem em remunerações diferenciadas para os membros da organização. Isso porque o desempenho e a competência das pessoas tendem a ser diferentes entre si. Portanto, nada mais coerente com o espírito de justiça remuneratória do que uma remuneração compatível (BERGUE, 2012). O autor também sugere que é preciso expandir o entendimento da equidade para conceitos como distribuição do trabalho, valorização das pessoas, reconhecimento, autonomia, entre outros.

2.4 Possíveis aplicações no serviço público

As publicações sobre as teorias da motivação aplicadas ao serviço público são escassas, não permitindo uma explanação aprofundada e enriquecedora sobre o assunto nesse trabalho. No entanto, Bergue (2012) em seu livro *Comportamento Organizacional* traz análises preciosas que corroboram com o tema e com as abordagens vistas até o momento, portanto, esse tópico está baseado em constatações efetuadas pelo autor mencionado.

De acordo com Bergue (2012) esses modelos teóricos tiveram empenho na articulação conceitual e empírica produzidos com a finalidade de permitir a compreensão e análise de fenômenos do comportamento em diferentes ambientes organizacionais, abrangendo aqueles próprios do setor público. É preciso atentar que cada uma dessas teorias possui uma abordagem própria o que permite uma relativa aproximação para o melhor entendimento.

Segundo Bergue (2012), é provável que os servidores públicos quando questionados sobre os motivos pelos quais se sentiram incentivados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com ênfase sobre alguns fatores como: remuneração (em relação de valor, ou de garantia), estabilidade e o status (do cargo ou da instituição); e quando essas pessoas são questionadas em relação ao fator que os incentivaria a produzir mais, as respostas geralmente tendem a se concentrar no fator remuneração.

Identificar a complexidade desses fatores permite que a instituição supere a perspectiva que subordina a motivação apenas a fatores como remuneração e segurança, e se aproprie de outras formas de olhar a análise desse fenômeno. Com a possibilidade de compreender o contexto específico da organização pública mediante análise e diagnóstico das teorias apresentadas, pode-se elaborar programas específicos no sentido de promover melhores condições para a motivação dos servidores públicos (BERGUE, 2012).

Bergue (2012), entendendo algumas particularidades que são gerais da Administração Pública, expõe alguns programas que podem ser utilizados como base:

- ✓ Programa de reconhecimento de servidores;
- ✓ Programa de envolvimento ampliado de servidores;
- ✓ Programa de remuneração variável;
- ✓ Programa de remuneração por habilidades adquiridas;
- ✓ Programa de benefícios;
- ✓ Programa de envolvimento social (responsabilidade social).

O Programa motivacional de reconhecimento de servidores possui ações que vêm ao encontro de reconhecimento público que evidencia o bom desempenho dos servidores, esse reconhecimento pode ser oferecido através de brindes, símbolos, folgas, cursos, entre outros. O Programa de envolvimento ampliado de servidores oferece a interação na instituição propondo a formação de alguns grupos que podem ser: grupo de estudo de melhorias – que tem o intuito de reconhecer a existência de pessoas com competências específicas –, e grupo de planejamento e definição de metas de trabalho – que permite com que as pessoas se envolvam com a organização e o planejamento das atividades de trabalho (BERGUE, 2012).

O Programa de remuneração variável compreende aspectos que devem ser incorporados na política de remuneração de pessoal da Administração Pública como a incorporação de fração variável da remuneração e rodízio de gratificação. Já o Programa de remuneração por habilidades adquiridas envolve ações que podem ser incorporadas na remuneração da Administração Pública, como a realização de cursos ou treinamentos e de cursos de desenvolvimento (BERGUE, 2012).

O Programa de benefícios possui direcionamento para o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos que é o bem-estar físico e o social dos servidores e podem ser representados pelos vales (refeição, alimentação, transporte, etc) e a concessão de bolsas auxílio. Por último, o Programa de Envolvimento Social (responsabilidade social) pode ser direcionado em ganhos para o relacionamento pessoal e da equipe (BERGUE, 2012).

Além dos programas mencionados, Bergue (2012) expõe outra alternativa que o gestor pode beneficiar os colaboradores no ambiente de trabalho que é a flexibilização do horário de trabalho. Para o autor, os gestores precisam considerar que as pessoas possuem vida externa a organização e que existem necessidades que não podem ser alcançadas no ambiente organizacional. Essas necessidades podem estar relacionadas desde ao exercício de outra profissão que seja compatível com o exercício do cargo público, até mesmo necessidades associadas a lazer, esportes ou a preferência pessoal por determinado horário de trabalho (BERGUE, 2012). Para ele, existem pessoas que por motivos diversos apresentam melhor produtividade em determinados horários de trabalho como no período da manhã, outras à noite ou no final da tarde; dessa forma poderiam exercer suas atividades de acordo com a preferência o que geraria satisfação pessoal e profissional (BERGUE, 2012).

Os horários de trabalho flexíveis possibilitam diversas configurações, sendo adequado sua utilização dentro do setor público por possuírem o denominado núcleo rígido

comum⁵, e devido às particularidades existentes na natureza do trabalho. No período do núcleo rígido comum, todos os servidores devem estar ao mesmo tempo no ambiente organizacional para a interação pessoal, reuniões, trocas de informação, etc. De acordo com Bergue (2012) no extremo desses horários são estendidos os horários complementares até possibilitar o limite que integra a carga horária fixada legalmente.

Os limites inferior e superior do período correspondente ao núcleo rígido comum e a extensão de horário flexível permitida devem ser definidos pela Administração Pública, observados os critérios de conveniência e oportunidade do interesse público. A carga horária total deve ser preservada conforme determinado em lei e devidamente aferida com um sistema de controle interno, ficando a área de recursos humanos encarregados de analisar a efetividade (BERGUE, 2012).

Bergue (2012) salienta que não são todos os segmentos da administração pública que podem utilizar de uma política de flexibilização de horário, seja pela rigidez, pela dependência das atividades, ou pela insuficiência de pessoal, entretanto, não descartam a possibilidade de serem utilizadas em casos possíveis. Atribuir aos servidores essa margem de opção pode apresentar reflexos altamente positivos no desempenho das atividades laborais, pois, a possibilidade de combinar diferentes atividades na vida cotidiana do indivíduo, sejam elas de trabalho ou não, reduz a ocorrência de limitação do desenvolvimento intelectual do indivíduo (BERGUE, 2012).

O autor Bergue (2012) complementa que a política de flexibilização de horário, desde que não resulte na mudança da carga horária legalmente definida para o cargo, pode ser instituída por ato administrativo emitido pelo chefe do poder ou da Administração Indireta; porém, neste ato devem constar as diretrizes e os critérios para definição dos limites de horário, os períodos mínimos, as escalas de trabalho entre outros aspectos específicos.

Percebe-se que as abordagens sobre motivação nas organizações podem ser moldadas em qualquer tipo de organização sejam elas públicas ou privadas, basta conhecer efetivamente as particularidades de cada uma.

⁵ “Modelo de estruturação de horários de trabalho que opera com a fixação de um período intermediário comum dentro do horário de expediente” (BERGUE, 2012 p. 39).

2.5 As características e a satisfação no trabalho

O trabalho é extremamente importante na vida das pessoas (ROBBINS, 2005). No trabalho, os indivíduos têm a oportunidade de conferir sentido ao que fazem, desenvolver competências sobre suas práticas buscando qualidade de vida e eficácia para a organização (MORIN, 2001). Essa efetivação pode ser conferida como prazer real e concreto, apesar do sofrimento, que muitas vezes é proveniente da própria forma de organização do trabalho (LUNIARDI FILHO, 1997; KANAN, 2008).

As particularidades que ocorrem no trabalho são determinantes para a satisfação do trabalhador e tem impacto direto no aumento da produtividade, da motivação e na melhoria do desempenho; assim como, apresentam redução nas taxas de rotatividade e auxiliam a organização no seu processo (DALL'INHA, 2006).

Para Campos e Malik (2008) diversas são as causas que buscam explicar os motivos que os profissionais decidem permanecer ou sair do local onde desempenham suas atividades, assim como a saída definitiva da organização; a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados sobre essa correlação com a rotatividade.

Averiguar e pesquisar esses diferentes aspectos possibilitam medir se o trabalho é diversificado, se o indivíduo possui autonomia e se as informações sobre o trabalho que desenvolve são claras. Entretanto, por outro lado, um trabalho que pode ser considerado desafiador e estimulante para um respectivo indivíduo pode ser desestimulante e repetitivo para outro (PARNAÍBA, 2014).

Para Morin (2001) o trabalhador encontra sentido no trabalho, percebendo que ele é útil e legítimo, com isso tenta ficar mais satisfeito, produzir resultados melhores e interesse em permanecer na instituição.

Diante disso, a satisfação no trabalho é entendida como um processo mental que direciona o comportamento através de atitudes (MARTINS; SANTOS, 2006). A satisfação do trabalhador com o seu trabalho tem sido muito pesquisada e considerada uma das variáveis mais importantes do comportamento organizacional. O primeiro instrumento

para medir essa satisfação foi desenvolvido em 1951 por *Brayfield e Rothe*⁶ (MARTINS; SANTOS, 2006).

Nas décadas seguintes, a satisfação tornou-se um tema amplamente discutido no campo do comportamento organizacional (KANAN, 2008). A partir de 1970, a satisfação passou a construir atitudes de diferentes comportamentos no trabalho como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (SIQUEIRA, 2008).

Quanto mais dividido o trabalho mais especializado se torna o trabalhador. Quanto mais especializado, menos qualificado e mais alienado. Quando a pessoa está em situação de extrema especialização, a pessoa desempenha uma ou poucas tarefas que restringem sua capacidade de tomar decisão que limitam o uso do seu intelecto (XAVIER, 2006).

A divisão do trabalho pode ser vista em inúmeras ocupações profissionais, exigindo dos ocupantes poucas habilidades motoras e quase nenhuma aptidão intelectual. As ocupações que tendem a desenvolver poder de decisão ou aplicação de aptidões intelectuais possuem uma carga maior de fatores motivacionais (XAVIER, 2006).

De acordo com Peiró (1996) os fatores que operam como antecessores da satisfação no trabalho podem ser agrupados em duas categorias: as variáveis situacionais, que estão relacionadas com o próprio trabalho ou com o ambiente de trabalho; e as variáveis individuais, as quais abarcam as características sociodemográficas ou disposicionais dos indivíduos.

Segundo Lopes (2012) as características do trabalho procuram estabelecer uma relação com o nível de satisfação vivenciado pelos trabalhadores. As variáveis mais utilizadas estão relacionadas com a análise das tarefas que cada trabalhador desempenha – que correspondem as dimensões da organização do trabalho - a variedade, identidade, autonomia, o significado e o feedback, que caso existam irão provocar o sentimento de satisfação.

De acordo com Xavier (2006), e conforme exposto na teoria dos dois fatores de Herzberg, existem procedimentos para o enriquecimento da técnica do trabalho que é o aumento da quantidade de tarefas de um cargo, além dos fatores de desafio, responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso no cargo.

As técnicas que geram enriquecimento do trabalho são as seguintes:

⁶ *Brayfield e Rothe*: Desenvolveram o mais antigo instrumento de medida de satisfação no trabalho, chamado de unifatorial, que procurou avaliar a satisfação geral no trabalho por meio de dezoito itens e que talvez tenha sido o mais aplicado e o que causou maior impacto na literatura (MARTINS; SANTOS, 2006).

- Rodízio de cargos: os funcionários são transferidos periodicamente de um cargo para o outro na busca de ampliar expectativas e adquirir novas habilidades;
- Treinamento e desenvolvimento: para aprimorar o desempenho inclusive daquelas que não estão relacionadas diretamente ao cargo;
- Participação de comissões e outros grupos semelhantes;
- Participação em grupos de aprimoramento de processos e solução de problemas, entre outros;
- Autocontrole: o funcionário é o responsável pelo controle do seu próprio trabalho;
- Auto-avaliação: o funcionário é responsável pela avaliação do seu próprio desempenho.

No decorrer do século XXI o tema se tornou um dos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, começou a ser entendida como impacto do ambiente de trabalho sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos conceitos psicossociais de bem-estar no trabalho, ao lado de outros conceitos como envolvimento e comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Diante disso, a satisfação no trabalho passou a ser conceituada por algumas dimensões que são elas: satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário, com as promoções e com o próprio trabalho. Em relação à satisfação com os colegas de trabalho, quando existe convivência adequada no ambiente de trabalho, tanto pessoal, quanto coletivo, eles são fontes de satisfação (KANAN, 2008).

Sobre a satisfação com a chefia, ela está ligada com a organização do trabalho, com o reconhecimento da capacidade do chefe, o relacionamento que ocorre entre a chefia e seus subordinados e o interesse do chefe sobre o trabalho executado pelo funcionário (KANAN, 2008).

A respeito do salário e as promoções, Siqueira (2008) ressalta ser importante analisar qual é o retorno ofertado pela organização em forma de salários e promoções e se propiciam aos funcionários sentimentos gratificantes e prazerosos. A última dimensão que é o próprio trabalho, está ligado com o trabalho em si e com o sentido que ele fornece para o indivíduo.

Os estudos referentes à satisfação do trabalho no serviço público cresceram nos últimos tempos e tem demonstrado grande expressividade, pois, os gestores passaram a

perceber que o indivíduo satisfeito consegue manter altos níveis de envolvimento com o trabalho e com a organização (SIQUEIRA, 2008).

2.6 O papel do Gestor no processo de motivação: profecia auto-realizadora, efeito pigmalião e Experimento Rosenthal

Neste tópico, será apresentado o importante papel desenvolvido pelo gestor no processo de motivação de um servidor. Maximiliano (2004) aborda em seu livro *Introdução à Administração* as diferentes formas de influência que o gestor possui sobre o desempenho e a motivação de um colaborador, e para ilustrar melhor, o autor utiliza o chamado efeito Pigmalião, uma variante da chamada profecia auto-realizadora.

Motivar uma pessoa não é uma missão fácil, mas é gratificante. O gestor possui um papel muito importante nesse processo e ele pode tirar das próprias pessoas a solução para a motivação. Ele deve construir uma imagem rica do subordinado levantando dados que auxiliem na motivação e ser flexível na formulação de metas viáveis e particulares a cada um. Essa postura ajuda na mudança de atitude e na motivação das pessoas (RIBEIRO, 2004).

Cabe ao gestor, compreender os efeitos que a organização gera nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais as perspectivas pessoais e profissionais de cada um, para que dessa forma, possa mediar uma trajetória que tenha convergência entre os objetivos individuais e organizacionais (BERGUE, 2012).

A *profecia auto-realizadora* é o processo no qual um acontecimento provável torna-se realidade porque se espera que ele aconteça. O primeiro a estudar essa profecia foi Robert K. Merton, sociólogo americano. Esse conceito explica que certos eventos podem acontecer pelo fato de que as pessoas esperam que ele aconteça. Um exemplo disso ocorreu no Brasil na época do plano cruzado, espalhou-se a notícia que faltaria mercadoria para a população. As pessoas correram aos supermercados e as mercearias e compraram a maior quantidade de mercadoria que podiam, isso fez com que a mercadoria realmente acabasse (MAXIMIANO, 2004).

Essa profecia é ilustrada pela lenda de *Pigmalião*, da mitologia grega, que se apaixonou pela estátua da mulher perfeita que havia esculpido. Vênus deu vida a estátua e transformou em realidade a expectativa de *Pigmalião* de que ela fosse uma mulher de verdade. Por causa disso, a profecia auto-realizadora também ficou conhecida como “efeito

Pigmalião”. O “efeito *Pigmalião*” então, é a transformação que se opera em uma pessoa, pelo fato de que uma outra pessoa tem a expectativa de que essa transformação ocorra (MAXIMIANO, 2004).

O *Experimento de Rosenthal* ajudou a comprovar esses conceitos. Ele disse a uma professora que metade dos seus alunos tinham passado por um teste de QI e que eram “intelectualmente promissores”, ao longo do curso, esses alunos realmente mostraram um desempenho acima do esperado; no entanto, eles tinham sido escolhidos por acaso sem nenhum teste realizado. A análise do experimento mostrou que a professora havia acreditado na superioridade intelectual daquela metade, por isso tinha agido de maneira que favorecia o desenvolvimento. Ela tinha dado mais incentivos, dedicado mais atenção e fornecido mais informações; inconscientemente ela agiu de forma a tornar a expectativa de que esses alunos eram melhores que os outros, sendo que, na verdade, eram todos iguais (MAXIMIANO, 2004).

Para Maximiano (2004), o efeito *Pigmalião* nas organizações significa que o desempenho, a motivação e o desenvolvimento dependem em parte de como a pessoa é tratada pelos outros, em particular por aqueles que têm sobre ela alguma prevalência, que é o caso dos chefes. O tratamento recebido pelo chefe, é produto das expectativas que ele possui em relação a sua equipe, como o caso da professora com seus alunos.

Se a expectativa for elevada, existe uma grande possibilidade de se obter um desempenho também elevado. Isso acontece não apenas devido à expectativa que se cria, mas também pelo tratamento que a pessoa recebe. Os fatores como o clima, informações e feedback são os principais para gerar influência (MAXIMIANO, 2004).

O clima do ambiente de trabalho compreende a maneira de falar, expressão corporal, o tom de voz, etc. Para o funcionário o comportamento do seu chefe pode criar uma sensação de interesse, cordialidade, ou de indiferença e hostilidade, tornando assim o clima favorável ou desfavorável. Quanto mais favorável mais propenso a responder positivamente aos desejos do seu chefe o funcionário se sente (MAXIMIANO, 2004).

Outra forma de transmitir expectativas positivas é a quantidade de informações que o funcionário pode obter do seu chefe. O chefe pode ajudar o funcionário a chegar no seu objetivo mais rapidamente pela quantidade de informações e dados possíveis para o cumprimento da tarefa. O gerente pode ajudar a melhorar o desempenho do seu funcionário mantendo-o informado sobre a sua performance e como ele está realizando as tarefas (MAXIMIANO, 2004).

Por fim, um chefe que possui as características de *Pigmalião* tende a mostrar ao funcionário as recompensas que podem vir diante da realização de um objetivo. As recompensas podem ser materiais, como promoção, ou intangíveis como a aquisição de uma nova habilidade (MAXIMIANO, 2004).

2.7 Clima Organizacional

Chiavenato (2004) define o termo clima organizacional, especificamente, como às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, os aspectos internos que levam a diferentes espécies de motivações nos seus participantes. Segundo ele, o clima organizacional pode ser considerado favorável à medida que proporciona satisfação das necessidades dos seus colaboradores produzindo elevação do moral interno; e desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades. Apesar disso, o autor destaca que a conceituação do clima organizacional também é complexo, pois, ele pode ser percebido de maneiras diferentes entre as pessoas; o que pode ser percebido negativamente na visão de um, pode ser positivo para outro.

Segundo Oliveira (1996) o conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano através de fatores relacionados ao trabalho e outros relevantes do cotidiano, como: satisfação, liderança, motivação, desempenho e rotatividade.

Para Santos (1999) existem pontos comuns nas diversas definições existentes de clima organizacional:

- O clima influencia o comportamento das pessoas de modo que pode afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho;
- Apesar de o seu número limitado de dimensões o seu conceito global e abrangente pode retratar numerosas percepções diferentes;
- Ele pode ser operacionável por meio de medidas objetivas e subjetivas;
- Na percepção de seus participantes são geralmente vistos como um atributo da organização.

Chiavenato (2004) ratifica afirmando que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Esse clima cria certas expectativas sobre as quais seguem diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas,

satisfações e frustrações na base de suas percepções sobre o clima organizacional, quando essas expectativas possuem caráter positivo aumenta a motivação das pessoas.

Em muitas organizações o clima organizacional é visto como supérfluo por alguns gestores, sem se importar com as reais condições que os resultados são gerados. No entanto, para exercer suas funções de modo satisfatório, o servidor precisa de um ambiente agradável e sem medo de represálias, pois os seus sentimentos assim como suas expectativas devem ser considerados. É muito importante que exista uma integração entre a empresa e o colaborador, conforme afirma Santos (1999, p. 22):

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

A respeito dessa interação entre servidor e organização, Dutra (1996) ressalta que quando a pessoa percebe que isso ocorre ela fica mais satisfeita consigo e com suas atividades, com isso essa satisfação é transferida para o seu trabalho e os resultados acabam sendo alcançados mais rapidamente. Nesse sentido, a cultura reflete diretamente na conduta dos colaboradores e conseqüentemente no clima das organizações.

Para Luz (2003) o clima organizacional pode ser bom, ruim ou prejudicado. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na organização, que pode ser refletido pela baixa rotatividade, por exemplo; sendo assim, esse trabalho é refletido em alegria, disposição, participação e comprometimento com o que fazem. Por outro lado, o clima ruim ou prejudicado existe quando algumas variáveis afetam os servidores gerando tensão, discórdia, rivalidade, desinteresse pelo trabalho, entre outros fatores. A intensidade com que ocorre esses fatores é que define o quão ruim ou bom está o clima na organização.

O clima organizacional também pode causar impactos na qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes, as reclamações atribuídas aos colaboradores das instituições é repassada como se eles fossem os responsáveis pela insatisfação; porém, muitas vezes, as empresas não consideram que as falhas não estão nos servidores, mas sim no contexto em que eles estão inseridos (Paula et. al, 2011). Segundo Luz (2003) o investimento na gestão do clima contribui para uma melhor qualidade nos serviços, por isso, é importante que a

organização tenha um ambiente favorável, que os recursos sejam satisfatórios e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho.

De acordo com Coda (1997) o clima organizacional reflete o ponto em que as necessidades dos trabalhadores e da organização efetivamente estão sendo atendidos. Para Souza (1978) a eficiência da organização pode ser aumentada por intermédio de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus colaboradores e que canalize os comportamentos motivados na direção dos objetivos da organização.

Freitas (1997) acrescenta que a percepção do clima organizacional é influenciada tanto por aspectos individuais como a estrutura familiar, experiências profissionais e valores; quanto a aspectos organizacionais como o tamanho da empresa, estrutura de comunicação e estilos de liderança, juntos esses aspectos compõem os atributos organizacionais.

Coda (1997) ressalta que aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas entre outras condições precisam ser atendidos, principalmente em se tratando da ótica do servidor no ambiente de trabalho. Esses aspectos são os elementos formadores do clima organizacional, ou seja, são os indicadores dos níveis de satisfação ou insatisfação experimentada pelos empregados no trabalho.

No caso das organizações públicas, o clima ainda é mais difícil de ser gerenciado. Por mais que se tenha uma visão de que o ambiente público é agradável e sem conflitos, algumas características são fundamentais para o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente para o clima dessas organizações, entre elas destacam-se a Burocracia, a Estabilidade e o Paternalismo (PEREIRA, 1996).

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação da pessoa, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração, etc. Esses fatores, são determinantes do clima organizacional e influenciam a motivação provocando diferentes níveis de satisfação, produtividade e estímulos que produzem o resultado final (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2009) apesar de boa parte do clima organizacional depender de condições econômicas, da estrutura organizacional e cultura, boa parte delas depende exclusivamente do gestor como as condições de participação das pessoas, significado do trabalho, estilo de liderança, escolha, preparo, avaliação e remuneração da equipe. Nesse

ponto o executivo pode atuar ativamente. Apesar disso, é importante salientar que o gestor não tem condições de modificar a cultura organizacional existente em sua organização, todavia, quase sempre ele possui plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento e da sua equipe de trabalho, intervindo em elementos que os compõem. Com isso, o gestor pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções em seu próprio estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do pessoal, no projeto de trabalho e no treinamento da equipe, sobretudo nos sistemas de recompensas e remuneração.

2.8 As Organizações Privadas x Organizações Públicas

A sociedade em que vivemos depende intensamente das organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor; comerciais, industriais ou de serviços, etc. (COSTA; PARADELA, 2013).

As organizações são investimentos sociais que reúnem determinados recursos para o alcance de objetivos. Sem os recursos não são possíveis de atingir os objetivos. Esses recursos também podem ser chamados de processos, que é a maneira que a empresa busca para chegar em seus objetivos (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013). Conforme Chiavenato (2004), os recursos organizacionais estabelecem a maneira que a organização realizará suas atividades, que podem ser:

- Recursos humanos: são as pessoas que ingressam, participam e permanecem na organização, independentemente de qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Essas pessoas fornecem para a organização seus conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, entre outros (CHIAVENATO, 2004). São elas que formam o único recurso vivo e dinâmico existente na organização, é também o principal ativo da empresa;
- Recursos materiais e tecnológicos: são os equipamentos, as ferramentas e acessórios utilizados na organização; as instalações, as tecnologias e processos utilizados tanto na produção quanto na gestão. São essenciais para a organização, desde a prestação de serviços como para a produção de bens ou produtos;
- Recursos financeiros: representam o capital monetário da organização que pode ser utilizado para a atividade corrente e para investimentos. É através

deles que se obtém a possibilidade de aquisição de novos recursos para a organização;

- Recursos mercadológicos: são os contatos que são formados com clientes, fornecedores, ou usuários. Esses recursos representam as atividades de pesquisa, análise de mercado e definição de preço; geralmente é representado por aquilo que o consumidor pensa que será produzido pela organização;
- Recursos administrativos: é constituído através dos meios que a organização consegue desenvolver suas atividades organizacionais. Neste ponto incluem os esquemas de coordenação e integração da empresa.

Dessa forma, todos os recursos da organização são importantes para que ela possa desenvolver seus trabalhos com a finalidade de atender ao esperado pelo seu público alvo (CHIAVENATO, 2004).

As organizações são vistas como instituições criadas para atender a demanda da sociedade, estabelecendo meios para o alcance de determinados objetivos. De acordo com Costa e Paradela (2013), as principais características de uma organização são:

- Estabelecimento de objetivos a serem alcançados por todos os membros;
- Existência de regulamentos que definem o bom funcionamento;
- Distribuição de trabalhos e responsabilidades;
- Coordenação das ações que garantem o funcionamento da organização de acordo com os objetivos estabelecidos.

De acordo com a visão de Rezende (2008) a palavra “negócio” está relacionada com a empresa privada e a palavra “atividade” está ligada com as organizações públicas. A principal atividade da organização privada é o negócio e pode ser conceituado como o ramo ou o segmento que atua. A atividade é a principal essência da organização pública, ela deve retornar ganhos para a sociedade e melhoria na qualidade de vida dos cidadãos (REZENDE, 2008).

Segundo Castro e Dzierwa (2013) as organizações privadas são estudadas pelas teorias das organizações e possuem missão, valores e objetivos próprios e autônomos pautados pelas vontades de seus membros ou proprietários. Elas são autossuficientes e atuam com interesses próprios e objetivos que podem variar com maior frequência durante o tempo. Segundo os autores, as organizações públicas possuem objetivos mais permanentes e voltados

para a coletividade e não para os que as integram, elas agem exclusivamente para influenciar e atender as necessidades da população em geral.

O conceito de organizações públicas para Fernandes (2014, p. 52):

As organizações públicas são criadas ou autorizadas por norma estatal e financiadas por meio de recursos públicos oriundos de arrecadação tributária. Como seu caráter é fundamentalmente público, sua missão principal é concretizar os valores e os objetivos adotados pelo sistema político, o que as torna a expressão tangível dos valores políticos vigentes.

As organizações privadas possuem um número restrito de clientes que são diretamente atingidos por suas ações, enquanto as organizações públicas atingem a sociedade como um todo. Desta forma, as organizações públicas são cobradas por uma gestão de importância ainda maior. Conseguir um modo adequado de atuação é missão tanto dos seus dirigentes quanto dos seus colaboradores, o que muitas vezes depende de um acertado modelo de gestão (COSTA; PARADELA, 2013).

Algumas das principais diferenças entre as organizações públicas e privadas são apresentadas (CASTRO; DZIERWA, 2013; PALUDO, 2010):

- As organizações privadas são motivadas, em geral, pela obtenção de lucro financeiro, fator menos presente nas organizações públicas, onde o seu foco principal é o bem-estar da coletividade;
- A maior parte dos recursos da organização privada é custeada pelos seus clientes na obtenção de bens e serviços, enquanto na organização pública é custeada por todos os contribuintes através de impostos;
- As organizações públicas geralmente são monopolizadas e os usuários não podem escolher outra forma, enquanto na organização privada a livre concorrência proporciona diversas opções;
- As empresas privadas servem a um grupo ou indivíduo específico enquanto as instituições públicas servem aos interesses gerais da sociedade;
- As organizações privadas são menores e possuem maior autonomia e flexibilidade, no caso das públicas a ação é mais difícil, complexa e com menos autonomia;
- A eficiência e a eficácia das organizações privadas são medidas pelo aumento das suas receitas, pela redução dos custos e pela expansão de seus mercados; na organização pública é medido pelo cumprimento da sua

missão e pelo atendimento com qualidade dos interesses e demandas dos cidadãos.

Tanto as organizações privadas como as públicas empregam técnicas administrativas como o planejamento, organização, direção e controle, assim como as técnicas de avaliação de resultados e de motivação. A divisão do trabalho também possui atributos e técnicas bem parecidas com funções semelhantes a serem desempenhadas: orçamentário, financeiro, contábil, recursos humanos, etc. Elas, porém, sofrem interferências do ambiente externo como fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos que dificilmente serão idênticos de uma organização para outra (PALUDO, 2010).

As organizações, de modo geral, precisam possuir uma estrutura, adotar processos e recursos compatíveis com sua característica e finalidade. De acordo com a tradição, as organizações possuem uma estrutura definida por cargos e funções que são representadas por organogramas e manuais. As estruturas rígidas e inflexíveis não atendem mais aos anseios de agilidade e adaptação das organizações atuais e contemporâneas, portanto, novos arranjos organizacionais são necessários dentre os quais os antigos e intransigentes limites de competência e autoridade já não fazem mais sentido (COSTA; PARADELA, 2013).

De acordo com Costa e Paradela (2013) as organizações precisam focar corretamente no seu planejamento, pois, se assim não fizerem terão dificuldades com um ambiente organizacional que se apresenta cada vez mais complexo, inquieto e restritivo. A falta de clareza ou a inadequação desses objetivos inviabiliza a realização de um trabalho sólido e duradouro na organização. Porém, a definição correta dos objetivos precisa ser aceita e incorporada pelos seus colaboradores, pois, sem isso, não existe a garantia de que eles serão alcançados de forma satisfatória. Dessa forma, é preciso que estratégias para a adoção dos objetivos por parte dos colaboradores sejam adotadas, uma vez que, quando os objetivos individuais se sobrepõem aos organizacionais impedem que as metas pretendidas sejam alcançadas.

É importante a criação de identidade dos indivíduos com a organização, isso dependerá de uma política de pessoal adequada que contemple os colaboradores nos seus objetivos individuais. Os objetivos individuais não são e não devem ter seu grau de importância minimizado. O trabalho é uma fonte fundamental de satisfação do indivíduo e quando as condições adequadas são oferecidas ele tende a aderir com convicção os objetivos organizacionais (COSTA; PARADELA, 2013).

2.9 Gestão de Pessoas

Após a Segunda Guerra Mundial foi percebido um aumento significativo na influência dos sindicatos sobre os trabalhadores. Essa situação causou mudanças na administração de pessoal das empresas, as atividades que antes se restringiam apenas a rotinas ligadas ao enfoque legal e disciplinar; passou a se preocupar mais com a concessão de benefícios e melhores condições de trabalho a seus empregados (GIL, 2001).

De acordo com Chiavenato (2004) umas das áreas da organização que mais sofreram mudanças ao longo dos anos foi a área de Recursos Humanos (RH), ela passou por uma evolução sendo chamada no passado de administração de pessoal e de recursos humanos. Para Gil (2001) a expressão administração de recursos humanos surgiu na década de 60 substituindo as utilizadas anteriormente conhecidas como administração de pessoal e relações industriais. No Brasil, a nomenclatura de administração de pessoal para administração de recursos humanos foi substituída em 1980 (SANTOS, 2006). Conforme Chiavenato (2004) a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos (ARH) foi sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão do Capital Humano, Gestão com Pessoas e Gestão de Pessoas (GP).

Juntamente com a mudança da visão de Recursos Humanos para o que se denomina hoje de Gestão de Pessoas veio uma mudança em relação ao papel exercido pelas pessoas dentro das organizações, a substituição do termo procura também evidenciar o modo como a organização lida com as pessoas. Nesse sentido, entende-se por gestão de pessoas o modo com que a empresa gerencia o comportamento do ser humano no trabalho (FISCHER, 2002). Chiavenato (2004) ressalta que para trabalhar com pessoas é preciso entender o comportamento humano. Para Dutra (2008) gestão de pessoas pode ser conceituada como a interação das práticas e políticas que possibilitam a combinação de expectativas da organização com o seu capital humano.

No setor público, assim como no setor privado houve uma evolução na visão com que as empresas tinham das pessoas. A Gestão de Pessoas procura valorizar os servidores e a pessoa do ser humano, enquanto que o setor de Recursos Humanos visava apenas a técnica e o mecanicismo profissional. Dutra (2009) ressalta que foi a partir de 1980 que a gestão de pessoas começou a adotar um modelo estratégico na internalização de novos conceitos e na geração de valor para as organizações.

Com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto Federal n.º 5.707/2006, e com as ações e programas que vem sendo instituídos desde essa época ela começou a se desenvolver melhor. Essa política representou um marco institucional e teve como atores de destaques o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (TERABE; BERGUE, 2014).

Em 2005 tornou-se obrigatório o dimensionamento do quadro de pessoal técnico-administrativo nas universidades federais. Esse dimensionamento tem o intuito de analisar se o quantitativo de funcionários alocados corresponde ao que a instituição necessita para as atividades diárias, devendo ser elaborado pelos órgãos de Gestão de Pessoas (BRASIL, 2005).

A criação em 2007 pelo Decreto-lei n.º 6.096 do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) trouxe grandes desafios para a área administrativa das universidades, principalmente para o setor de Gestão de Pessoas. A meta principal do REUNI foi de expandir o acesso à educação superior por meio da criação de mais vagas nas universidades federais e políticas no combate a redução dos desistentes (BRASIL, 2007).

Esse cenário trouxe grande pressão nos quadros dos servidores das entidades públicas, pois, haviam passado por uma série de cortes de pessoal nas décadas de 1990 com os governos de Collor e Fernando Henrique Cardoso (DUTRA, 2009). Dentre as medidas que foram impostas na época está a lei 9.632/1998 e Decreto 2.271/97 que extingue cargos das classes A, B e C podendo esses serem ocupados por trabalhadores terceirizados.

Diante do grande déficit gerado no quadro dos servidores das instituições, o presidente Lula, em seu primeiro mandato, passou a abrir concursos públicos de modo a aumentar esse quantitativo que se encontrava tão defasado; dessa forma, diminuindo o problema gerado na administração pública principalmente nas áreas administrativas da educação (LACERDA, 2013).

Apesar do quadro de referência estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC) ele ainda não é amplamente utilizado na realização do dimensionamento das IFES. Muitas Instituições Federais de Ensino Superior estabelecem metodologias próprias para o dimensionamento da sua força de trabalho. A Universidade Federal do Paraná (UFPR), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por exemplo, estabeleceram diretrizes próprias (TEIXEIRA, 2014).

Para Bergue (2012, p. 23) “essa capacidade de compreensão e de diagnóstico da realidade organizacional por parte do gestor público é condição prévia essencial para a concepção, implementação e avaliação de qualquer programa de gestão ou política pública, independentemente da área de competência”.

Dentre as políticas que envolvem o gerenciamento das pessoas na IFES com os cargos de técnicos-administrativos em educação (TAE’S) estão:

- Lei 11.091/2005 que institui o plano de carreira dos servidores;
- Decreto 5.825/2006 que estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de carreira;
- Lei 12.772/2012 que estipula os valores em vigor dos TAE’s.

Apesar da legislação que normatiza essa categoria, e que representa um avanço, ainda pode ser verificado uma grande quantidade de necessidades não atendidas. Segundo Dutra (2009) as IFES possuem grande dificuldade em lidar com os aspectos relacionados a remuneração, satisfação, motivação, desenvolvimentos e reconhecimento das pessoas. Com isso, existe o desafio dos gestores em alinhar a missão da universidade na sua área fim - que é o ensino, pesquisa e a extensão – com sua área meio que envolve as questões administrativas e complexas de uma Instituição Pública.

De acordo com Marconi (2004), o objetivo principal de uma política de recursos humanos, no setor público, é obter o perfil desejado para a força de trabalho e que sua atuação ocorra de forma motivada e eficiente, isso em um modelo de gestão que objetive o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão em um cenário de restrições orçamentárias.

Para Chiavenato (2004) uma política adequada de recursos humanos deve considerar critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, bem como definir a quantidade de recursos humanos necessário e a alocação apropriada desses recursos em termos de posicionamento dentro da organização.

Segundo Gil (2001) a organização deve compartilhar e considerar a gestão de pessoas como elemento da alta administração. Isso traduz a ideia de considerar as pessoas como elementos centrais da organização e sugere ao gestor buscar compreender a dinâmica e os motivos pelos quais essa diretriz geralmente não se efetiva (GIL, 2001).

Para Bergue (2014) outro elemento que não contrasta com o cotidiano da gestão de pessoas na organização é a noção de que o gerenciamento de pessoas é

compromisso de todos os gestores do órgão ou da unidade, isso traduz a crença de que problemas relacionados com pessoal são típicos e estritamente da área de RH.

A noção de gerenciar pessoas é a força de reconhecer a interação da organização como um sistema social e que as pessoas são potencialmente capazes de desenvolvimento contínuo ao longo de sua trajetória na administração. Então, as organizações não devem colocar limites para as carreiras, e sim reconhecer que os servidores são capazes de adicionar valor diverso daquele que originalmente prestaram o concurso. De encontro com esse pensamento o autor salienta que as organizações públicas não podem aprisionar as pessoas, especialmente se essas competências admitem alocação mais eficiente em outro ponto da administração pública, principalmente diante do maior dominador que é o interesse público (BERGUE, 2014).

Há um grande esforço em tornar o servidor o próprio protagonista de sua carreira e de seu desenvolvimento, entretanto, os investimentos para que se tornem efetivos é o grande desafio da administração pública (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2013).

De acordo com Teixeira e Salomão (2013) grande parte da insatisfação dos servidores relacionado ao seu trabalho é fruto da falta de racionalidade sistêmica da gestão de recursos humanos nos diversos níveis. Ela se materializa através de políticas e práticas que possibilitam aos gestores análises para a tomada de decisão que envolvem cada um dos indivíduos diretamente envolvidos e sobre a organização como um todo.

Na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) o setor relacionado aos Recursos Humanos foi criado de maneira provisória em 23 de março de 1.987, a partir de uma divisão de atividades do chamado Setor de Pessoal. A primeira revisão da sua estrutura ocorreu em 1.991 com a incorporação da área de pessoal e de desenvolvimento de pessoas que até então atuavam separadamente, com isso criou-se a Secretaria Geral de Recursos Humanos (SRH) (UFSCAR, 2016).

Essa estrutura teve funcionamento até o final dos anos 2000 quando começou a apresentar limitações e dificuldades diante do crescimento da instituição que passou a contar com quatro *campi*. Além das demandas originadas pela sociedade, pela própria comunidade interna e pelo governo federal, no segundo semestre de 2010 foi necessária uma nova reestruturação com a criação de várias unidades (UFSCAR, 2016).

No sentido de atender as solicitações de mudança e em substituição à Secretaria Geral de Recursos Humanos, em 17/12/2010 a estrutura organizacional foi redesenhada sendo criada então a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe). A criação da

ProGPe proporcionou uma importante mudança conceitual na gestão dos servidores da Universidade ao buscar diálogo com a comunidade e priorizar relações de trabalho cada vez mais democráticas (UFSCAR, 2016).

A mudança trouxe atividades que se consolidaram nos seguintes eixos (UFSCAR, 2016, p. 4):

- Relações de trabalho democráticas;
- Qualificar e capacitar;
- Informatizar e informar;
- Gestão por competências e avaliação de desempenho numa perspectiva propositiva;
- Saúde, previdência e benefícios;
- Valorizar o servidor público;
- Zêlo e cuidado com a coisa pública.

Com o crescimento da Universidade nos últimos anos, a ProGPe sofreu um impacto direto trazendo para essa área desafios com necessidade de estruturação que pudessem, ao mesmo tempo, abarcar as expectativas do vasto contingente de novos servidores, quanto garantir processos e procedimentos mais modernos que trouxessem resultados eficientes e eficazes (UFSCAR, 2016).

Dessa forma, a ProGPe (UFSCAR, 2016, p. 5):

formula e executa a política de gestão de pessoas da instituição, em consonância com as diretrizes aprovadas pelos colegiados e a legislação vigente. Analisa e planeja, em conjunto com as demais unidades acadêmicas e administrativas, o quantitativo da força de trabalho da instituição, elaborando estudos que permitam avaliação, dimensionamento e distribuição do quadro. Conduz as iniciativas de desenvolvimento, qualificação, capacitação, recrutamento, seleção e avaliação pessoal. Planeja e implementa procedimentos relativos à saúde e segurança no trabalho. Planeja e executa as atividades pertinentes à administração de pessoal, em todas as suas dimensões. Planeja, organiza e mantém estruturas de dados informatizados que permitam a produção de análises e construção de cenários. É responsável pelo acompanhamento, organização e implementação das atividades de saúde: perícias e juntas médicas, exames admissionais e periódicos.

2.9.1 O Perfil profissional

A formação profissional obtida diante do grande leque de cursos de nível superior ofertados no mercado é muito diferenciada, gerando profissionais de diversos seguimentos, uns com perfil mais especialista e outros com perfil mais generalista; com isso existe a necessidade de examinar com cautela as várias possibilidades de atuação que existem

nos vários setores de modo a encontrar qual o mais compatível com o perfil profissional de cada um. É compreensivo e natural que um determinado indivíduo, com determinada formação, encontre melhores condições de atuação em um segmento, enquanto outros, com perfil profissional diferente, vá se sentir mais à vontade em outro segmento (MACHADO, 2012).

Essa diferenciação não é causada apenas pela formação que obteve na graduação, mas também, pela formação complementar que cada um obteve através de atividades extracurriculares e experiências profissionais. A experiência profissional que cada indivíduo obteve, por exemplo, acaba trazendo conhecimentos aprofundados do setor onde atuou, colocando-o em posição vantajosa diante dos que não adquiriram o mesmo patamar de conhecimento (MACHADO, 2012).

O sistema de carreiras do Brasil auxiliou que o procedimento de recursos humanos fosse transparente e baseado no mérito, mas também é baseado por rigidez e elevado custo de transação. Os servidores entram no serviço público através de uma seleção muito competitiva para uma carreira específica, não havendo a possibilidade de mudar de carreira sem passar por outro concurso público. As oportunidades de carreira horizontal e vertical são escassas e os requisitos de desempenho são mínimos para a obtenção de promoção. O sistema também é complexo e caro para administrar, pois, está sujeito a pressões de diversos grupos. Reformar os métodos de carreiras pode ser uma oportunidade que a administração pública tem de organizar melhor os sistema, criando maior mobilidade para a construção de carreira piramidal (BRASIL, 2010).

Nesse sentido, a progressão deveria ser organizada de acordo com a aquisição da competência individual e do desempenho. Pode-se entender a competência como sendo atribuída a diferentes atores, indivíduos e a organização. A competência da organização é oriunda do seu processo de desenvolvimento e se concretiza no seu patrimônio de conhecimento, o qual lhe atribui vantagem competitiva no contexto em que está inserida. A competência oriunda do indivíduo é definida de acordo com o saber agir que implica em mobilizar, integrar habilidades e recursos que podem agregar valor econômico a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2012).

Aprimorar os métodos de recrutamento seria uma alternativa de absorção apropriada para o alcance de competências na gestão de pessoal. A introdução de métodos modernos de recrutamento deveriam ser focados em experiências anteriores sem prejudicar,

acima de tudo, a transparência e o mérito. Entretanto, a idade ainda pode ser considerada como o principal determinante para a progressão salarial e promoção (BRASIL, 2010).

Nas organizações as decisões sobre as pessoas são embasadas em função do que elas entregam para a organização, porém é observado que os tradicionais sistemas de gestão veem os profissionais pelo que eles fazem, pelo seu tempo de serviço na instituição e por sua formação. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema de gestão, pois, considerar e olhar as pessoas pelas suas contribuições e não pela sua entrega cria-se uma realidade distorcida (DUTRA, 2013).

O conjunto de práticas e políticas da gestão de pessoas deve obter (DUTRA, 2013):

- Integração entre si: permite ao gestor avaliar o desenvolvimento do servidor de forma articulada com os sistemas de valorização, de carreira entre outros;
- Integração com a estratégia organizacional: é importante que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os desdobramentos da missão e objetivos da organização;
- Integração com as expectativas das pessoas: é importante que as políticas estejam alinhadas com a necessidade e a legitimidade das pessoas para que sua efetividade seja garantida.

As ausências dessas particularidades tornam a política pública da área um conjunto de normas burocráticas e, infelizmente, é o que acontece na maioria das organizações públicas ou privadas. Essas práticas foram formuladas com base na administração científica onde as pessoas eram vistas com um conjunto de normas ou funções; se essas percepções continuarem sendo usadas geram instrumentos inadequados diante da realidade atual. Devido a essa instabilidade, algumas pessoas não conseguem avaliar com clareza suas perspectivas e estabelecer seus projetos profissionais alinhados com as necessidades da organização, e esta possui dificuldade em explicitar suas expectativas em relação às pessoas (DUTRA, 2013).

No sentido de estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) foi estabelecido o Decreto 5.825 de 2006, que define diretrizes para um plano de Desenvolvimento para esta categoria. Com base neste decreto, o órgão de Gestão de Pessoas, em conjunto com as outras unidades da administração,

devem encontrar soluções para as questões institucionais; essa responsabilidade deve ser compartilhada pelos Dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas e dos órgãos de gestão de pessoas no intuito de construir um melhor desenvolvimento na carreira dos integrantes desses cargos (BRASIL, 2006).

Assim, para que a gestão de pessoas consiga implantar mudanças na organização é necessário que seu foco seja estratégico e a alocação de recursos humanos, é um exemplo disso, pois, possuem como responsabilidade conhecer o perfil dos funcionários. Para isso, a gestão de pessoas precisa possuir um cadastro atualizado do perfil profissional dos seus servidores, tendo em vista a possibilidade de desenvolvimento profissional na organização (BERGUE, 2007).

2.10 Alguns parâmetros norteadores da carreira dos servidores das IFES

O regime Jurídico do Servidor Público, de acordo com a Lei Federal 8.112/1990, define o servidor público como a pessoa legalmente investida em cargo público que é responsável pelas atribuições que estão previstas na estrutura organizacional da instituição. Um dos requisitos para que a pessoa assuma o cargo é o nível mínimo de escolaridade exigido para o cargo (BRASIL, 1990).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFE's), os servidores pertencentes a categoria de Técnico-Administrativos em Educação (TAE) possuem o Plano de Carreira dos Cargos, regido pela Lei n.º 11.091/2005 e incluído na Lei n.º 12.772/2012. O texto da Lei Federal 11.091/2005 aborda especificadamente sobre o plano de carreira dos servidores TAE e foi criado para regulamentar a atuação nas instituições de ensino assim como, para fornecer mecanismos que estimulem a busca por capacitação e qualificação desses servidores.

A carreira dos servidores pertencentes a essas instituições está organizada em cinco níveis de classificação, A, B, C, D e E, com suas respectivas remunerações, e que representam desde o ensino fundamental incompleto até o ensino superior completo, cada um deles possuindo 4 níveis de capacitação, I, II, III e IV, e 16 padrões de vencimentos (BRASIL, 2005).

Os servidores possuem duas formas de progressão na carreira: a capacitação, decorrente da apresentação de certificados de cursos de pequena duração; e o mérito,

mediante a obtenção de aproveitamento mínimo nas avaliações de desempenho, ambas com intervalo de 18 meses (BRASIL, 2005).

Ao ingressar na carreira, o servidor está automaticamente inserido no nível I de capacitação e desde que obtenha certificação em cursos dessa natureza pode progredir até o nível IV. Para progressão, de um nível para o outro, é necessário um interstício de 18 meses e o cumprimento da carga horária mínima estabelecida, que varia conforme o nível de classificação da carreira, conforme exposto no quadro 03 (BRASIL, 2005).

Quadro 3 - Tabela para Progressão por capacitação profissional

Nível de classificação	Nível de capacitação	Carga horária de capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20
	III	40
	IV	60
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40
	III	60
	IV	90
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60
	III	90
	IV	120
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90
	III	120
	IV	150
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120
	III	150
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: BRASIL, 2005.

Para ajudar a compreensão de como ocorre o processo de progressão por capacitação, será exposto um exemplo: um/a servidor/a que ingressa por concurso público em um cargo que pertence ao nível de classificação D está automaticamente situado no nível I de capacitação. Sua progressão para o nível II de capacitação exige a certificação equivalente a 90 horas de participação em cursos de capacitação, sua progressão para o nível III requer um total de 120 horas e para o nível IV, 150 horas, observando a correspondência do curso com o

cargo e o ambiente organizacional. Essa relação com o cargo está estipulada pela Portaria n.º 09 de 29 de junho de 2006 do Ministério da Educação (BRASIL, 2006).

O outro nível da carreira PCCTAE, o de classificação, corresponde ao “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimento, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. (BRASIL, 2005, p. 1). De acordo com a lei, o conjunto de cargos classificados como “A” abrange os cargos cujo requisito mínimo é ser alfabetizado (como o cargo de servente de limpeza, por exemplo) e cargos cujo requisito é o ensino fundamental incompleto (como o cargo de auxiliar rural). Para os cargos de nível de classificação “B” as exigências de escolaridade vão da condição de alfabetizado (ex: auxiliar de cozinha) até o fundamental completo (ex: atendente de enfermagem), alguns deles exigem também experiência ou habilitação específica acrescida de experiência profissional (BRASIL, 2005).

Aos servidores pertencentes ao nível de classificação “C” é exigido o ensino fundamental incompleto, completo ou ensino médio completo, que em sua maioria está ligado à habilitação, experiência ou curso profissionalizante. Há cargos neste nível que exigem ensino fundamental completo com experiência (ex: auxiliar em administração) e ensino médio completo com profissionalizante (ex: auxiliar de enfermagem) (BRASIL, 2005).

Os cargos com nível de classificação “D” exigem em sua maioria o ensino médio completo, variando de acordo com o cargo as exigências de experiência e formação complementar como profissionalizante, técnico ou habilitação específica. O cargo mais comum nas IFES e, portanto, nas universidades, é o de assistente em administração cujo requisito para o ingresso no cargo exige o ensino médio profissionalizante ou o ensino médio regular com experiência de 12 meses (BRASIL, 2005).

Por último, o nível de classificação “E” refere-se aos cargos cujo requisito mínimo para o ingresso é possuir o ensino superior completo. Alguns desses cargos são representados por administrador, enfermeiro, pedagogo, assistente social, contador, técnico em assuntos educacionais, médico, entre outros (BRASIL, 2005).

Os indicadores que se referem a distribuição dos servidores dessa carreira apontam que cerca de 60% dos trabalhadores ocupam os cargos correspondentes ao nível de classificação “C” e “D” e cerca de 30% correspondem aos cargos de nível superior com classificação “E”; por outro lado, apenas 6% dessa categoria desempenham as funções

relativas aos cargos de classificação “A” e “B”. Além disso, a mudança do nível de classificação somente é possível com a aprovação em outro concurso (BRASIL, 2005).

De acordo com Luchini (2016) com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), em 1995, a extinção de cargos considerados obsoletos pelo governo tem sido prática recorrente. Atualmente, apenas três classes de servidores técnicos administrativos possuem contratação que são as classes, C, D e E; sendo quase escassas as contratações de técnicos das classes A e B, visto que essas classes foram extintas ou estão sendo substituídas por funcionários terceirizados. Dessa forma, os servidores pertencentes as classes A e B possuem um considerável tempo de serviço em relação aos outros.

O PCCTAE estabelece ainda que o servidor perceberá um percentual sobre seu vencimento básico diante da apresentação de titulação superior à exigida para ingresso no cargo, denominado incentivo a qualificação. Os percentuais não são cumulativos e o servidor faz jus apenas àquele que compreender ao maior nível de formação, eles podem significar um aumento de até 75% sobre o salário base e podem ser incorporados à aposentadoria ou pensão. Para esse incentivo é necessário considerar se a formação tem relação direta ou indireta ao ambiente organizacional e as atribuições do cargo, com exceção para o nível fundamental e médio. Esses percentuais foram definidos em janeiro de 2013 pela lei n.º 12.772 de 2012, conforme demonstra o quadro 04 (BRASIL, 2012):

Quadro 4 - Percentual de Incentivo a qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Adaptado, Lei 12.772 (2012).

Para Cavalcante e Silva (2012) a capacitação e a qualificação possuem grande importância dentro dessas instituições, pois, causam transformações que podem ser de cunho pessoal, na atualização do capital humano, na qualidade de vida e na perspectiva da carreira;

ou no contexto organizacional, pois, a aprendizagem adquirida produz capacidade no grupo para melhorar o desempenho da organização frente às pressões de um ambiente em constante transformação.

Os servidores técnico-administrativos realizam importantes atividades nas instituições públicas de ensino superior. Atuam em laboratórios que fornecem apoio as atividades de ensino e pesquisa, sendo corresponsáveis por estudos e experimentos que tem impacto na produção científica; por outro lado, existem também os que são responsáveis pelo trâmite de documentos de natureza variada. Em ambos os casos, esses servidores são submetidos ao cumprimento de prazos e metas além da qualidade que se espera em seu trabalho (FREITAS; SOUZA; QUINTELLA, 2013).

Cada cargo na instituição possui atribuições específicas que são informadas no ato da abertura do concurso público e depois acompanhadas no exercício do cargo. Porém, nessas Instituições Públicas existe a prática chamada “autonomia universitária” que leva departamentos a trabalharem de maneira independente conforme suas particularidades, dificultando o compartilhamento do conhecimento institucional (GOMES, 2016). Dessa forma, algumas atribuições possuem características que são melhor definidas com o plano de trabalho elaborado na unidade de trabalho designada ao servidor. Esse plano de trabalho é um documento legal das instituições que deve ser elaborado pela chefia imediata do servidor, e esta será “responsável” pelas atribuições que o servidor deverá executar.

2.11 A Remoção no Serviço Público

A remoção dentro do serviço público pode ser entendida como a movimentação de servidores de um departamento para outro. Conforme dispõe a lei 8.112/90 em seu Art. 36, “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990).

A remoção é o mero deslocamento do servidor e acontece por duas razões: quando existe a conveniência ou interesse do serviço público, ou diante da solicitação do servidor, porém, vale ressaltar que a remoção do servidor deverá sempre atender ao interesse público (BALARDIN, 2011).

De acordo com Oliveira (2009) a remoção é utilizada para a movimentação do servidor dentro do mesmo cargo e da mesma carreira, implicando apenas em movimentação física e não em nova investidura.

Gomes (2010) complementa que a movimentação não irá resultar em nova investidura ou mudança de cargo, dessa forma, constitui mero deslocamento no órgão em que está vinculado. Além disso, esse fenômeno é típico da administração pública e possui apenas repercussão interna na instituição que se encontra lotado.

Vale ressaltar a diferença entre transferência e remoção, ambos assuntos do direito administrativo. A transferência é a passagem do servidor, dentro do mesmo cargo, de um órgão de lotação para outro. Enquanto a remoção é o deslocamento do servidor, também com o mesmo cargo, dentro do mesmo órgão de lotação.

Constituindo a remoção uma exclusividade do órgão público e que foi pensada nos limites do ato administrativo, ela tem como finalidade, não apenas, possibilitar que o servidor que por algum motivo esteja insatisfeito em seu local de trabalho tenha a possibilidade de realocação em outro lugar, e assim melhorar a qualidade no trabalho, mas também, e primordialmente, atender ao interesse público e ao ajuste das necessidades do trabalho e do ambiente organizacional (MENEZES, 2016).

Dessa forma, entendida como um procedimento organizacional em que ocorre o deslocamento de pessoal, ela pode ser considerada como uma movimentação ou rotatividade interna que ocorre pela saída de servidores de um departamento/unidade para outro na mesma instituição (MENEZES, 2016).

De acordo com Dutra (2016), um ponto a ser ressaltado no processo de movimentação de pessoal é a grande influência que essa movimentação traz para a vida das pessoas e da organização. Para ele, esse processo afeta o desempenho das atividades organizacionais, o processo de aprendizagem e a própria política de pessoal, pelo fato de que são essas pessoas as responsáveis por dar o andamento nas atividades e por implantar as estratégias necessárias para a instituição.

Um dos grandes desafios da gestão de pessoas atualmente é gerir essa movimentação de pessoal. A retenção desses talentos está intimamente ligada com a satisfação e motivação dessas pessoas, pois, um servidor insatisfeito tende a sair do seu local de trabalho. Nesse sentido, é necessária uma atenção diferenciada dos órgãos de gestão de pessoas com alternativas estratégicas para administrar, pois, a troca frequente de servidores dentro da instituição afeta tanto o aprendizado e integração dos servidores como a dinâmica da organização (MENEZES, 2016).

Dutra (2009) salienta que a movimentação de pessoas dentro da instituição tem sido pouco discutida, tanto pelos teóricos como pelos dirigentes das empresas, deixando essa

questão para segundo plano por acreditarem se tratar de um processo menos importante se comparado a valorização e ao desenvolvimento das pessoas.

2.11.1 Tipos de remoção

No âmbito federal, a lei 8.112/90 em seu Art. 36, parágrafo único, dispõe de algumas modalidades de remoção, que são (BRASIL, 1990):

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido, a critério da Administração;

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:

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;

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.

O pedido de remoção, de ofício, no interesse da administração deve ser efetuado de acordo com o interesse e a conveniência da administração pública, sempre buscando o interesse do órgão público. A solicitação de remoção denominada a pedido, permite que o servidor público solicite sua remoção por vários motivos, porém, fica facultado a administração da instituição conceder ou não a remoção. Dessa forma, nesse tipo de remoção são necessários dois fatores para que ocorra a movimentação: a vontade do servidor através de um requerimento devidamente preenchido e justificado, e o interesse público, que neste caso, deve prevalecer sobre o interesse particular (OLIVEIRA, 2009). São essas duas modalidades de remoção que iremos tratar nesse estudo.

A outra modalidade de remoção a pedido também existente, porém, para outra localidade, independe do interesse da administração, pois geralmente possui caráter vinculado

e não se subordina da autorização da instituição a sua permissão. Elas ocorrem diante de algumas situações específicas (BRASIL, 1990):

A) no acompanhamento de cônjuge ou companheiro, desde que o mesmo seja servidor público, civil ou militar, de qualquer dos poderes, União, Distrito Federal, Municipal ou Estadual e desde que ele tenha sido removido de sede no interesse da Administração;

B) por motivo de saúde do servidor, companheiro, cônjuge ou de qualquer outro dependente que conste de seu assentamento e viva às suas expensas, porém, a solicitação deverá ser comprovada por junta médica oficial;

C) diante de processo seletivo promovido, na situação em que o número de interessados for superior ao número de vagas, diante de acordo e normas preestabelecidas pelo órgão que estejam lotados.

A remoção para acompanhamento do cônjuge encontra-se amplamente amparada devido à proteção da instituição familiar que ela preserva (OLIVEIRA, 2009).

2.12 O recrutamento interno

Recrutamento é um conjunto de atividades designadas que visam atrair candidatos qualificados para uma organização ou cargo. Trata-se de uma atividade que não pode ser desenvolvida de forma isolada na empresa, o seu principal desafio é agregar valor à organização e às pessoas (XAVIER, 2006).

O recrutamento pode ocorrer dentro da empresa ou fora dela, e a movimentação de servidores pode acontecer aliada a um processo de recrutamento interno. De acordo com Carvalho et al. (2008) o recrutamento interno significa localizar e incentivar potenciais candidatos dentro da organização a disputar vagas que estão disponíveis. Para o mesmo autor o recrutamento interno ocorre quando a instituição procura preencher as vagas que estão disponíveis utilizando a força de trabalho de seu próprio quadro funcional.

O recrutamento interno visa os candidatos que estão trabalhando dentro da organização com a finalidade de promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já o recrutamento externo visa atrair candidatos que estão fora da organização, portanto, disponíveis no mercado de trabalho. Assim, enquanto o recrutamento interno foca nos atuais funcionários da empresa com o intuito de oferecer-lhes melhores oportunidades dentro da instituição, o recrutamento externo atua nos candidatos do mercado

de trabalho para que possam trazer novas habilidades e experiências para a organização (CHIAVENATO, 2009).

No quadro 05 abaixo, está disposto a diferença entre o recrutamento interno e o recrutamento externo.

Quadro 5 - Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
As vagas são preenchidas por funcionários que são selecionados e promovidos dentro da organização.	As vagas são preenchidas por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente dentro do próprio quadro da organização.	Os candidatos são selecionados externamente no mercado de trabalho.
Os candidatos são conhecidos na organização, passaram por treinamento e já foram avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos e precisam passar por testes e avaliados em processo seletivo.
As oportunidades são oferecidas para os próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas no mercado de trabalho onde os candidatos podem disputá-las.

Fonte: Adaptado, Chiavenato (2009).

Apesar das diferenças existentes, tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo contribui para a contínua atualização dos talentos, que serve de fonte para recrutamentos futuros (Chiavenato, 2014).

Para Sousa et al. (2006) o passo inicial na busca de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, dessa forma, aproveita e da oportunidade aos funcionários já existentes. Os autores definem o recrutamento interno como o aproveitamento de indivíduos que já trabalham na organização. Isto demonstra que para preencher uma determinada vaga se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, através do seu desempenho ou por via da aquisição de novas experiências, mostram competência, potencialidade e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Segundo Banov (2012) o processo de recrutamento interno pode envolver a transferência de pessoas de uma posição para outra, assim como promoções e outras qualificações que são descritas no plano de carreira, também pode existir dentro da organização outros funcionários com as qualificações necessárias para a vaga em aberto ou para o cargo, dessa forma faz-se um recrutamento interno dentro da empresa. Então, quando ocorrem candidatos da própria organização que são transferidos ou remanejados, ou ainda, transferidos por promoção está ocorrendo um recrutamento dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento interno funciona de duas maneiras: através da oferta de promoções – que são cargos mais elevados, e, mais complexos, dentro da mesma área de atividade da pessoa -; ou através de transferências que são cargos que possuem o mesmo nível hierárquico, mas que abarquem outras habilidades e conhecimentos da pessoa, e geralmente, são situados em outra área de atividade na organização.

Xavier (2006) complementa que o recrutamento na própria empresa, além de ser muito simpático, pode ser muito eficiente, pois, esse recrutamento visa buscar colaboradores de outras áreas com potencial para promoção.

As vantagens desse tipo de recrutamento são: maior economia financeira, mais agilidade, maior segurança e validade, fonte de motivação para os funcionários, saudável espírito de competição entre as pessoas, dentre outras vantagens. Como desvantagens podem citar: as ideias das pessoas podem estar viciadas com a cultura praticante da empresa e pode comprometer o sucesso da mesma, pois, novas ideias renovariam o ambiente o que pode gerar conflito de interesse entre os próprios funcionários (BANOV, 2012).

De acordo com Chiavenato (2014) o recrutamento interno tem vantagens e desvantagens que são elas:

Prós

- Aproveita o potencial humano da organização;
- Motiva o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Estimula a permanência e a lealdade dos funcionários à organização;
- Ideal em situações de estabilidade e pouca mudança no ambiente;
- Não é necessária a socialização organizacional dos novos membros;
- Possibilidade de melhor seleção, pois, os candidatos já são conhecidos;
- Custa menos financeiramente do que efetuar um recrutamento externo.

Contras

- Pode impedir a entrada de novas ideias, expectativas e novas experiências;
- Facilita o conservadorismo e favorece a continuidade da atual rotina;
- Mantém inalterado o seu patrimônio humano;
- Ideal para empresas mais burocratizadas e mecanicistas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional praticada;

- Funciona como um sistema fechado de reciclagem.

No caso das instituições públicas o recrutamento externo é caracterizado pela realização de concursos públicos. Seus principais instrumentos são a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos que exigem elevado nível de conhecimento e desempenho dos candidatos. A exigência através das provas de títulos reforça a dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção (MENDES, 2015).

Em muitos casos, a organização ou o gestor não necessitam de um servidor “idealizado”, que corresponda a um perfil específico, cheio de critérios técnicos e objetivos. Muitas das vezes, é preciso apenas ampliar o número de integrantes de uma determinada equipe, formada por servidores com razoável domínio das atividades e desempenho das funções. Por outro lado, a composição de equipes com integrantes de diversos perfis pode ser extremamente enriquecedora e indispensável (PIRES ET AL., 2005).

Dentro da própria instituição podem ser encontrados servidores dispostos a ocupar outras funções ou cargos não sendo necessário a nomeação de novo servidor para a vaga disponível. Pires et al. (2005) sugere que para atrair os servidores da própria instituição para outras áreas, pode ser elaborado um edital ou aviso de circulação interna que contenham as atividades a serem desempenhadas e os procedimentos do novo local; assim como, os procedimentos a serem adotados no processo de seleção como: descrição das etapas do processo, pontuação dos cursos realizados, participação de projetos ou grupos de trabalho, etc.

Para Pires et al. (2005) pode ser feita também uma pré-seleção no banco de talentos de modo a identificar profissionais habilitados a participar do processo seletivo, como, por exemplo, servidores que tenham mais de cinco anos na organização e que estejam atuando em uma área específica. Pode-se abrir um prazo para que os candidatos manifestem interesse ou se credenciem a participar das demais fases. Ao fim do processo, será encaminhada às áreas solicitantes a relação dos servidores selecionados, cabendo a elas a entrevista final para a seleção. No entanto, a discussão dessas questões no serviço público ainda é recente e necessita de estudos para que se tenha uma compreensão mais apurada sobre o assunto.

Para Dessler (2003) as vagas internas surgem através de fatores internos como a substituição de um funcionário, que antes exercia essa função e foi promovido, exonerado, transferido ou por qualquer outro motivo.

De acordo com Mendes (2015) o recrutamento interno pode ser considerado de algumas formas:

- Vertical, quando ocorrem as promoções;
- Horizontal, quando ocorrem transferências de postos de trabalho;
- Diagonal, quando existe transferência com promoção.

Mendes (2015) cita algumas fontes de recrutamento que são a transferência, reconversão e promoção. A transferência faz com que os servidores descubram novos desafios na mesma organização e privilegia a mobilidade horizontal. A reconversão permite a ocupação de novos lugares dentro da própria organização e propicia a aquisição de novas experiências por parte dos colaboradores. Por último, a promoção é a ocupação de um lugar de maior responsabilidade por parte de um servidor já existente, premiando o seu desempenho.

Nas organizações públicas, as vantagens e as desvantagens do recrutamento interno podem ser conferidas no quadro 06 abaixo (MENDES, 2015):

Quadro 6 - Recrutamento Interno em Organizações Públicas.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">- Mais econômico monetariamente e em questão de tempo;- Mais rápido que um recrutamento fora da organização;- Maior segurança e validade porque se conhece as pessoas;- Maior motivação dos servidores diante da oportunidade de carreira;- Estimula a motivação, aperfeiçoamento e aquisição de novas competências;- Aproveita os investimentos da empresa em formação, pois evita as fugas dos servidores.	<ul style="list-style-type: none">- Exige um potencial de desenvolvimento maior para que os colaboradores sejam promovidos;- Pode causar frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento das carreiras;- Pode causar descapitalização dos recursos humanos se não investir no potencial do novo colaborador.

Fonte: Adaptado, Mendes (2015).

Pode-se concluir com esse quadro que uma das principais vantagens deste recrutamento é ter uma fonte mais próxima e rápida, pois, os interessados aparecem de imediato no setor de recrutamento, com menores custos, seleção, formação dos colaboradores e o desempenho do funcionário anterior. Com isso, o recrutamento dentro da empresa aumenta a moral e a motivação dos colaboradores da organização (MENDES, 2015).

Em relação às desvantagens, Mendes (2015) relata que o recrutamento interno não traz a entrada de novas ideias, experiências e expectativas para a organização, mantendo

inalterado os recursos humanos da instituição. Pode gerar também, alguns conflitos de interesse por parte dos não promovidos e a redução da criatividade e a inovação do trabalho.

Banov (2012) complementa que diante dos conceitos e questionamentos acima, as organizações não precisam optar por apenas um único meio de recrutamento, elas podem complementar um ao outro. Tanto dentro da organização com o recrutamento interno, como fora da organização com o externo.

3 METODOLOGIA

Tendo sua origem no grego, metodologia vem de métodos: que quer dizer ao longo do caminho e lógos: estudo, ou seja, é o estudo a ser percorrido pelo caminho (CRUZ; RIBEIRO, 2004). O método em ciência é a forma, a maneira que o cientista utiliza para ampliar seus conhecimentos sobre determinado assunto, fato ou objeto. Ele atinge o conhecimento esperado através de técnicas e procedimentos intelectuais adotados (ZANELLA, 2012).

Para Marconi e Lakatos (2005) a definição do instrumento metodológico está intimamente ligado com o problema a ser estudado; a escolha dependerá de fatores como a natureza dos fenômenos, o objeto pesquisado, a equipe humana e outros componentes que possam surgir durante a investigação. Os métodos e as técnicas devem se adequar ao problema, as hipóteses e aos informantes que vai ter. Nunca é utilizado um único método ou apenas aquele que se tem conhecimento, mas todos os que forem necessários para determinado caso e na maioria das vezes é preciso uma combinação de dois ou mais deles.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005) a metodologia abrange um conjunto de passos que devem ser sistematicamente trabalhados com consistência adotando os seguintes procedimentos:

- Clareza no emprego do problema;
- Atendimento aos objetivos definidos;
- Consistência na revisão da bibliografia para elaboração do referencial teórico;
- Escolha apropriada dos métodos e técnicas de pesquisa;
- Coleta e análise dos dados;
- Conclusão com sugestões.

Moura e Ferreira (2005) explicam que após definir os objetivos, problemas, questões e hipóteses da pesquisa o pesquisador precisa proceder o detalhamento do método que irá utilizar para atingir os seus objetivos. “O detalhamento da metodologia é característica essencial para a organização das explicações encontradas pela investigação do problema” (BAPTISTA; CAMPOS, 2007, p. 39).

Diante do exposto e para atingir os objetivos propostos neste trabalho, este tópico irá apresentar os procedimentos metodológicos utilizados, que são eles: o tipo de

abordagem, tipo de pesquisa, o método propriamente dito, os procedimentos e os instrumentos para análise e coleta de dados.

Este estudo será exploratório e descritivo. Exploratório, pois, seu objetivo é examinar um tema ou problema pouco estudado, com muitas dúvidas ou que não foi abordado anteriormente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Segundo os mesmos autores, pode estar relacionado também a casos em que a revisão de literatura tenha demonstrado estudos com ideias vagas sobre o assunto e que o caminho a seguir seja de novas perspectivas de modo a ampliar os já existentes.

A pesquisa exploratória, segundo Oliveira (2013), tem como objetivo principal dar uma explicação ampla sobre determinado fato através de levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos. De acordo com Gil (2010) este tipo de pesquisa visa possibilitar maior proximidade com o problema no intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses.

Descritivo, pois procura especificar as propriedades, as características e os perfis das pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno; também por demonstrar uma determinada problemática que deverá ser resolvida (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). São coletados, medidos e avaliados dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). De acordo com Andrade (2007) é necessário observar os fatos e registrá-lo, fazer a análise, inferir sua classificação e interpretação e sempre com cuidado para que não ocorra a interferência do pesquisador neles. Essa abordagem procura estudar as causas, características, natureza e a frequência dos fenômenos.

Para Gil (2010) a pesquisa descritiva procura descrever, geralmente através de coleta de dados, as características de determinada população ou fenômeno; ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Segundo Miguel (2010) é importante na pesquisa considerar indivíduos, com níveis hierárquicos, idade, áreas funcionais e outras características diversas e essa diversificação deve ser compatível com o que se pretende medir.

Sobre a abordagem, trata-se de enfoque quantitativo cuja característica mais marcante é o ato de mensurar as variáveis de pesquisa e é utilizado para responder as questões de pesquisa (MARTINS, 2010). Ela emprega a análise e coleta dos dados e confia na medição numérica, na contagem e frequentemente no uso de estatística para estabelecer de forma acertada os padrões de comportamento de uma determinada população (SAMPIERI;

COLLADO; LUCIO, 2006). A abordagem quantitativa é aquela em que os dados são apresentados sob forma numérica ou podem ser convertidos a ela (MOURA; FERREIRA, 2005).

Segundo Oliveira (2013) essa abordagem constitui quantificar dados obtidos de diversas formas, sejam elas: questionários, entrevistas, observações; assim como é permitido o uso de técnicas estatísticas das mais simples como porcentagem, moda e mediana como as mais complexas como coeficiente de correlação e análise de regressão.

Outro procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa bibliográfica que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) é sensato e imprescindível encontrar, obter e consultar estudos anteriores, livros, revistas, teses, dissertações e páginas na internet, independentemente da perspectiva que irá seguir. É relevante saber como foi abordado ou investigado o tema anteriormente. (...) “é sempre importante revisar o passado para construir o presente e vislumbrar o futuro” (p. 52).

A pesquisa bibliográfica traz informações e relatos sobre o tema ou problema pesquisado, ela promove a explicação dos fatos através de referenciais teóricos já publicados anteriormente. Cabe ao pesquisador a busca dessas informações, pois, a pesquisa proporciona um olhar novo para explorar as problemáticas, permitindo ao pesquisador novas conclusões (MARCONI; LAKATOS, 2015). Para Moura e Ferreira (2005, p. 36) “sem uma revisão ampla e crítica da literatura, pode-se assumir uma posição radical de modularidade da mente, ignorando um debate contemporâneo” (...).

Gil (2010) enfatiza que a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem a possibilidade de permitir ao pesquisador uma cobertura ampla sobre o tema, fato que seria muito difícil de conseguir diretamente.

Para a coleta dos dados este estudo utilizou a pesquisa documental e a aplicação de um questionário. A característica de pesquisa documental de acordo com Gil (2010) possui semelhança com a pesquisa bibliográfica pelo fato de que as duas se baseiam em dados já existentes. Porém, para o autor, a principal diferença entre elas está na natureza das fontes. A bibliográfica é produzida por autores próprios com fim específico de ser lido por autores específicos; já a documental é um misto de dados elaborados com finalidades distintas como assentamentos, declarações, portarias, etc.

De acordo com Oliveira (2013), a grande diferença entre a pesquisa documental e a bibliográfica é que a documental se caracteriza pela busca de informações em documentos que não recebem tratamento científico, como os relatórios, revistas, cartas, etc;

dessa forma, o autor precisa apresentar um diagnóstico mais cuidadoso na análise da documentação; diferente da bibliográfica.

Para Marconi e Lakatos (2005) a pesquisa documental está baseada em documentos, escritos ou não, constituído de fonte primária, secundária, contemporânea ou retrospectiva, e que podem ser recolhidos no momento em que o fato ocorre ou posteriormente. As fontes escritas primárias são exemplos de documentos de arquivos públicos que podem ser publicações parlamentares, administrativas ou até mesmo documentos de arquivos privados. Já as secundárias são os relatórios de pesquisa, estudos históricos ou pesquisas estatísticas.

Dessa forma, existem fontes que são ora consideradas documentais, ora bibliográficas. Porém, o que se recomenda normalmente, segundo Gil (2010), é considerar fonte documental para material interno da organização e fonte bibliográfica para o obtido em bibliotecas ou base de dados.

O outro instrumento para coleta de dados, o questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre um determinado tema. Ele é enviado aos participantes da pesquisa para que respondam as perguntas e devolvam o questionário ao pesquisador. Após isso as perguntas são transformadas em estatísticas (VIEIRA, 2009).

De acordo com Miguel (2010) o questionário é um instrumento de coleta de dados formado por um conjunto de perguntas ordenadas cujas respostas o indivíduo tem a privacidade de ler e responder sem a presença do entrevistado. Além disso, o questionário pode ser enviado de várias formas: por correio, fax, ou até mesmo, preenchido na internet ou enviado por *e-mail*.

Para Vieira (2009) o questionário produz informações valiosas, mas os pesquisadores enfrentam grandes dificuldades: as pessoas hesitam ou resistem em responder as perguntas. Isso é compreensível pelo fato de que para responder um questionário leva-se tempo, exige atenção e reflexão e requer tomada de decisão diante de algumas questões. Algumas pessoas receiam que as respostas fornecidas ao pesquisador possam ser usadas contra elas próprias. Marconi e Lakatos (2015, p. 86) complementam que “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”.

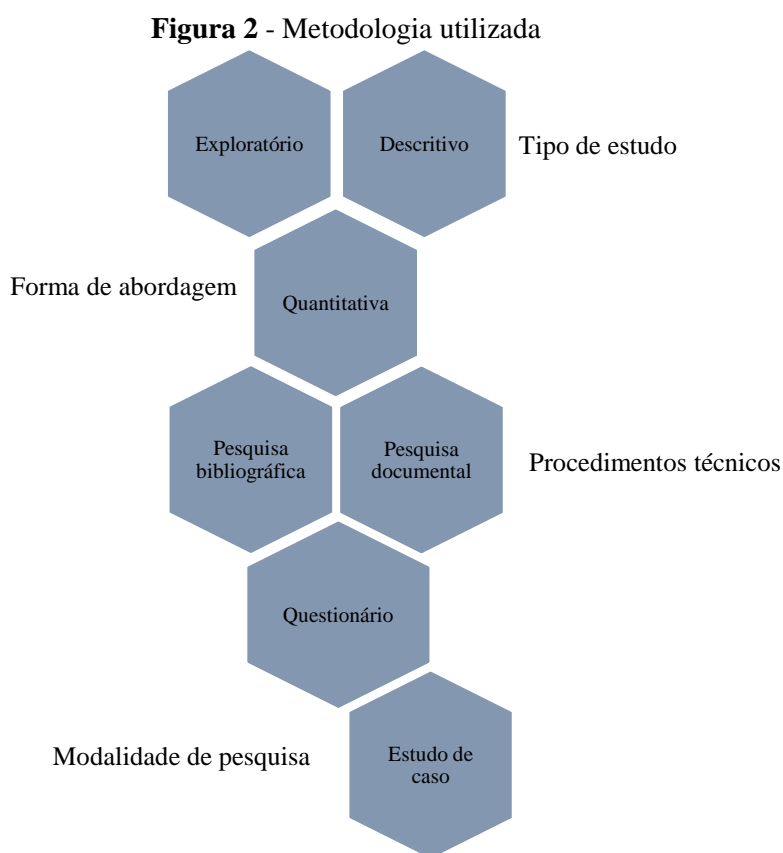
Como modalidade de pesquisa, trata-se de um estudo de caso que de acordo com Yin (2010) contempla um fenômeno dentro de um contexto que ainda não está claramente definido. Para o autor, o estudo de caso é considerado o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno atual dentro de um contexto real. Essa técnica

não tem o objetivo de proporcionar o conhecimento exato das características de uma população, mas o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis condições que o influenciam, ou são por eles influenciados. Dessa forma, sua utilização tem sido crescente no contexto das ciências sociais (YIN, 2010).

Gil (1991) afirma que no estudo de caso é estabelecido um profundo e exaustivo estudo sobre um pequeno número de objetos de modo que se obtenha um conhecimento amplo dos mesmos. É importante salientar que no meio científico tal procedimento metodológico é muitas vezes questionado, isso se deve em muitos casos pelos abusos cometidos por autores que a partir de fragmentos pessoais pretendem construir a história da humanidade (BAPTISTA; CAMPOS, 2007).

Oliveira (2013) evidencia a aplicação do estudo de caso para atender aos objetivos preestabelecidos pelo pesquisador de modo a buscar fundamentos e explicações para determinado fenômeno da realidade empírica.

De forma sintetizada, a figura 2 apresenta os diferentes modos de classificação dessa pesquisa.



Fonte: Autora.

3.1 Organização e a população

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), instituição pesquisada, é uma fundação pública vinculada ao ministério da educação e foi fundada em 1968. Possui sede no município de São Carlos e conta atualmente com 3 (três) outros *Campi*: Araras, criado em 1991, Sorocaba, criado em 2005, e Lagoa do Sino, criado em 2012. Ela foi a primeira Instituição Federal de Ensino Superior instalada no interior de São Paulo (UFSCAR, 2018).

A Universidade possui um corpo docente que se destaca pelo alto nível de qualificação, mais de 95% deles são doutores ou mestres e desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão com regime de dedicação exclusiva. Considerando os 4 (quatro) *campi* a Universidade conta com 376 laboratórios, quatro bibliotecas, três ambulatorios, dois teatros, 10 anfiteatros, 14 auditórios, um ginásio, um parque esportivo, um campo de futebol com quadra de atletismo, um núcleo de esportes aquáticos, nove quadras esportivas, duas piscinas, quatro restaurantes universitários, sete lanchonetes, 177 salas de aulas e 785 vagas internas e externas de moradia infantil (UFSCAR, 2018).

Os 48 departamentos acadêmicos que a universidade possui estão divididos em oito Centros: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências em Gestão e Tecnologias (CCGT), Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS), Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Humanas e Biológicas (CCHB), Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) e Centro de Ciências da Natureza (CCN). Três deles localizados no campus de São Carlos: CCBS, CCET, CECH; outros três no campus de Sorocaba: CCGT, CCHB, CCTS; um, no campus de Araras: CCA e um, no campus de Lagoa do Sino: CCN (UFSCAR, 2018).

Além dessa estrutura, também existe uma Prefeitura Universitária (PU) e sete pró-reitorias que ajudam na administração da universidade, são elas: Pró-Reitoria de Administração (ProAd), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), Pró-Reitoria de Graduação (ProGrad), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG), Pró-Reitoria de Pesquisa (ProPq), Pró-Reitoria de Extensão (ProEx) e Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROACE) (UFSCAR, 2018).

Em relação aos cursos e vagas, ela conta com 62 cursos de graduação presencial em um total de 2.757 vagas. Na área de pós-graduação conta com 47 programas, oito cursos de mestrado profissional, 41 de mestrado acadêmico além de 27 de doutorado e 95

curso de especialização. Na área de extensão ela também oferece 1.355 atividades de extensão e 311 programas, além de 94 atividades curriculares de Integração (UFSCar, 2018). A UFSCar conta com um total de 24.825 alunos matriculados divididos da seguinte forma: 12.338 de graduação presencial, 1.584 de educação a distância; 369 são alunos de mestrado profissional; 1.915 de mestrado acadêmico; 1.690 de doutorado; e 6.929 de especialização. No ano de 2014 a Universidade obteve a 18ª colocação entre as universidades da América Latina e é considerada a 10ª melhor instituição brasileira (UFSCAR, 2018).

Em relação aos seus servidores, desde a sua criação à UFSCar sempre contou com um número reduzido, principalmente de servidores Técnico-Administrativos (TA). Comparando-se com outras universidades a relação servidor TA/docente está em 0,8 servidores TA para cada docente, a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), por exemplo, possui 4 servidores Técnico-Administrativos para cada docente e a Universidade de São Paulo (USP) está perto de 3 servidores para cada docente; o que causou toda essa discrepância foi a não reposição automática do quadro de TAs, fato que começou a ocorrer de forma gradativa somente no ano de 2010 (UFSCAR, 2016).

No período de 2012 a 2016, pode-se observar pouca alteração no quadro de servidores da universidade, porém, significativa se comparado com os anos anteriores a esses. No final do ano de 2012 a UFSCar possuía um quantitativo de 1880 servidores docentes e Técnico-Administrativos. Diante desse quantitativo, o número representado pelos servidores TA teve um leve crescimento passando de 883 em 2011 para 894 em 2012 registrando 1,2% de aumento (UFSCAR, 2012).

No ano de 2013 o quantitativo geral técnico-administrativo e docente, chegou a 2.009, valor superior a 2012 que era de 1880. O aumento da categoria de técnico administrativo neste ano foi de 1,68% em relação ao ano anterior, pois, passou de 894 a 909; porém, vale ressaltar que esse número ainda é insuficiente para atender a demanda oriunda do crescimento da Universidade (UFSCAR, 2013).

No ano de 2014 o quadro de servidores TA chegou a 971 representando um aumento de 6,82% diante do quantitativo de 2013 que estava em 909 servidores; entretanto, a carência dessa categoria, neste ano, ainda correspondia a um total de 386 servidores (UFSCAR, 2014).

No ano de 2015 a universidade chegou a apresentar um somatório de 2235 servidores, entre docentes e técnico-administrativos, esse número passou de 2140 em 2014

para 2.235 em 2015. Em referência à categoria de TA esse aumento representou 4,63% pois ampliou de 971, em 2014, para 1016 em 2015 (UFSCAR, 2015).

Em 2016 a UFSCar contava com um quantitativo de 2.283 servidores, sendo 1.243 docentes e 1.027 técnico administrativos todos eles desenvolvendo atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e gestão. O quadro de servidores docentes e técnico-administrativo passou de 2.235, em 2015 para 2.283 em 2016 correspondendo a um crescimento de 2,15%. Em relação apenas ao quadro técnico-administrativo, em 2015 a universidade contava com 1.016 TA e em 2016 passou para 1.027 um aumento de 1,08% (UFSCAR, 2016).

O aumento do número de servidores na UFSCar é reflexo da implantação do programa REUNI, que a partir de 2009 trouxe para a universidade um aumento dos cursos de graduação além do aumento do quantitativo de vagas dos cursos já existentes. Além disso, no ano de 2014 também ocorreu à implantação do novo *campus* Lagoa do Sino da Universidade, localizado em Buri/SP. Apesar disso, a quantidade de servidores técnico-administrativos da UFSCar é um ponto que chama muita atenção, no ano de 2016, de acordo com o modelo do MEC, faltavam na universidade mais de 300 servidores dessa categoria, o que corresponde a aproximadamente 40% da força de trabalho do respectivo ano (UFSCAR, 2016).

Diante do exposto, percebe-se que o crescimento da universidade proporcionou a renovação do quadro de servidores, não só dos docentes, como também dos técnico-administrativos, que atuam nas diferentes áreas do ensino, pesquisa e extensão (UFSCAR, 2016).

De forma resumida, a tabela 01 representa um comparativo do número de servidores técnico-administrativos da universidade entre os anos 2012 a 2016.

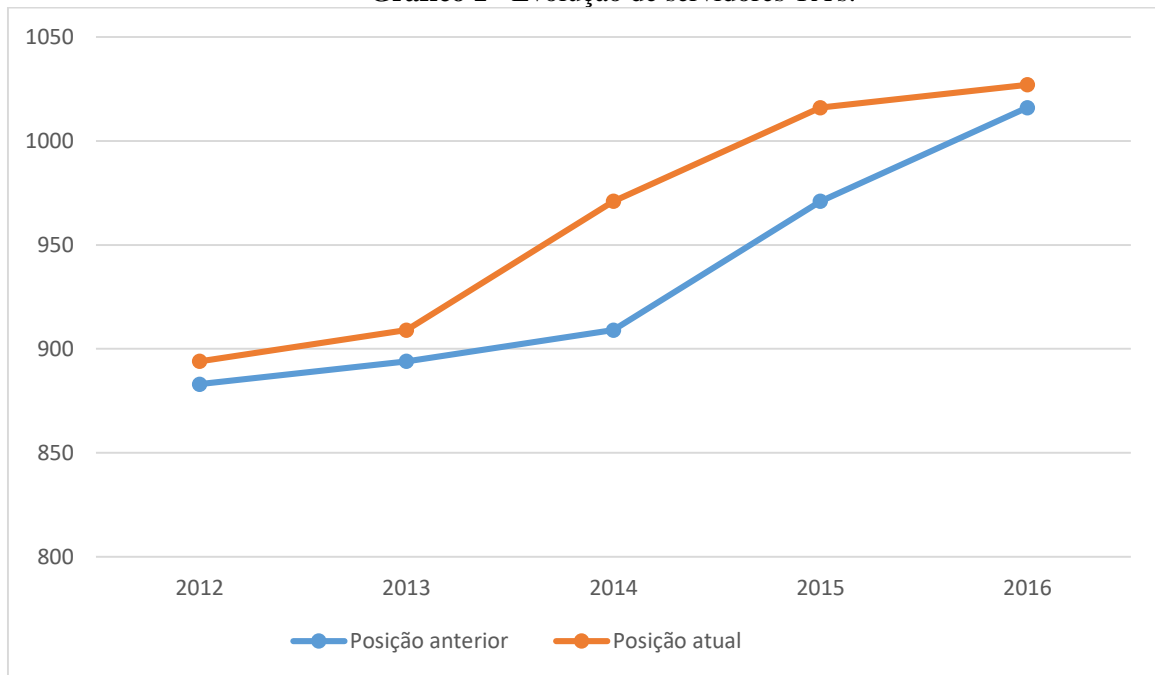
Tabela 1 - Quantidade de servidores de 2012 a 2016

Ano	Antes	Atual	Quantidade aumentada	Porcentagem do aumento
2012	883	894	11	1,2%
2013	894	909	15	1,6%
2014	909	971	62	6,82%
2015	971	1016	45	4,63%
2016	1016	1027	11	1,08%

Fonte: Autora.

No gráfico 01 pode-se observar claramente que entre os anos de 2012 a 2016 houve um crescimento do número de servidores técnico-administrativos na universidade. Percebe-se que o aumento foi pequeno, porém, com uma leve ênfase nos anos de 2014 e 2015.

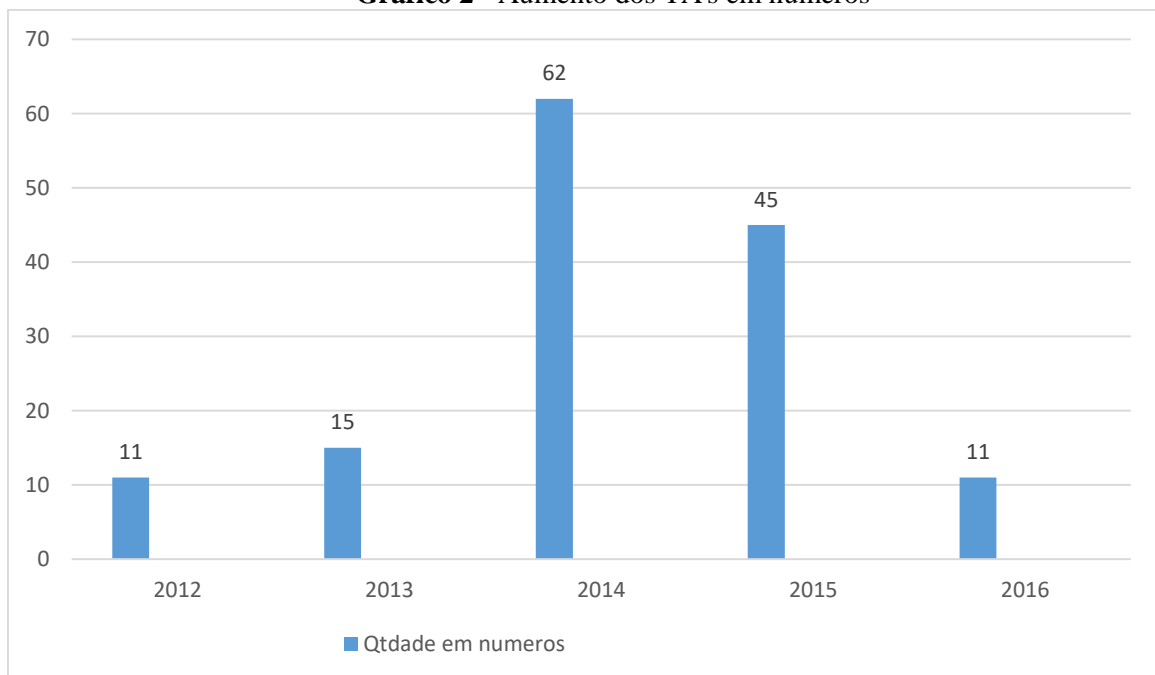
Gráfico 1 - Evolução de servidores TA's.



Fonte: Autora.

O gráfico 2 serve para demonstrar a quantidade numérica de servidores técnicos administrativos que entraram para o quadro da universidade nos anos citados (2012 a 2016).

Gráfico 2 - Aumento dos TA's em números



Fonte: Autora.

3.2 O objeto da pesquisa e a coleta dos dados

Para a pesquisa foi considerado os servidores técnicos administrativos da universidade que passaram por processo de remoção no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2016. Esse período foi escolhido, pois, a partir do ano de 2010, os servidores começaram a ter sua reposição normalizada após a implantação do REUNI. Não foram consideradas as remoções que envolviam servidores docentes, pois, estas não são o foco do estudo. De acordo com Moura e Ferreira (2005, p. 49) “o pesquisador deve especificar o conjunto de pessoas que lhe interessa estudar (população) e, não sendo possível considerar o grupo total, definir o subconjunto de casos ou elementos (amostra) que irá definitivamente abordar em seu estudo”.

Os dados foram coletados nos boletins de serviço disponíveis no site da universidade e através de planilhas fornecidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) contendo dados dos servidores que passaram por remoção no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2016. Os boletins de serviços são disponibilizados mensalmente no site da ProGPe através do link: <http://www2.progpe.ufscar.br/boletim>.

Em alguns casos, as remoções foram informadas em apenas um dos documentos e não nos dois simultaneamente, dessa forma, para garantir que todos os casos fossem analisados, foram consideradas todas as remoções dos boletins de serviço e das planilhas fornecidas pela ProGPe. Nas divergências de informações entre o boletim de serviços e a planilha da instituição, como, por exemplo, data da remoção, foram apreciados os dados que constavam no boletim de serviços, pois se trata de um documento público, de livre acesso, sendo possível sua conferência.

Os dados com a data de ingresso dos servidores, formação profissional, titulação acadêmica, data de nascimento, sexo e nível de classificação do cargo foram extraídos da Secretaria Geral de Informática (SIn) e da ProGPe com a finalidade de identificar o perfil dos servidores removidos e serão apresentados nos tópicos futuros.

Para quantificar o total de servidores que passaram por processo de remoção nos anos pesquisados, foram desconsiderados os servidores docentes, dados em duplicidade e dados fora do período da pesquisa, entretanto, foram considerados dados informados no boletim de 2017 que se referiam a remoções efetuadas no ano de 2016.

Destaca-se que na coleta dos dados de remoção do ano de 2016 foi constatado um total de 21 remoções que estavam apenas na planilha interna da ProGPe e não foram

divulgados no site da instituição. Esse quantitativo de remoções representa um total de 56% de todas as realocações ocorridas naquele ano.

Abaixo, na tabela 2 é apresentada a quantidade, por ano, de todas as remoções efetuadas, entre os anos de 2012 a 2016, perfazendo um total de 219 remoções nesse período e que serão o objeto do estudo.

Tabela 2 - Total de remoções por ano

Anos	Remoções Consideradas	Porcentagem
2012	28	13%
2013	34	15%
2014	45	21%
2015	75	34%
2016	37	17%
Total	219	100%

Fonte: Autora.

3.2.1 O questionário

Após o levantamento do total das remoções ocorridas nos cinco anos pesquisados, foram encaminhados questionários a 107 servidores que passaram por processo de remoção. Para chegar a esse número partindo das 219 remoções iniciais, foram excluídos os servidores que a pesquisa considerou como recrutamento interno - que veremos a seguir -, os inativos (aposentados, exonerados, demitidos, etc); e no caso dos servidores que passaram por mais de um processo de remoção foi solicitado responder ao questionário optando por apenas uma das realocações.

Com esse filtro, chegou-se a um total de 107 servidores que receberam o questionário para participar da pesquisa e que correspondem a população de interesse. O quadro 07 apresenta de forma detalhada a categoria e o cargo com suas respectivas quantidades; percebe-se que a categoria D com 69 servidores, dentre eles 62 com o cargo de assistente em administração, é representado pelo maior quantitativo de servidores, retratando um total de 64% da população alvo.

Quadro 7 - População alvo da pesquisa

Categoria	Quantidade por categoria	Cargo	Quantidade por cargo
A	5	Auxiliar Operacional	1
		Auxiliar Rural	2
		Servente de Limpeza	2
B	2	Auxiliar de Cozinha	1
		Auxiliar de Nutrição e Dietética	1
C	4	Auxiliar em Administração	4
D	69	Assistente em Administração	62
		Técnico de Laboratório/Área	4
		Técnico em Contabilidade	1
		Técnico em Mecânica	1
		Técnico em Metalurgia	1
E	27	Administrador	9
		Analista de Tecnologia da Informação	2
		Bibliotecário/Documentalista	1
		Biólogo	1
		Economista	1
		Enfermeiro/Área	3
		Engenheiro/Área	2
		Químico	1
		Secretário Executivo	4
Técnico em Assuntos Educacionais	3		

Fonte: Autora.

O questionário (anexo 2) foi encaminhado no e-mail institucional dos servidores com um prazo de 15 dias para resposta, como a margem de retorno inicial foi consideravelmente baixa (cerca de 20%), optou-se por encaminhar o questionário para um endereço de e-mail alternativo do servidor. No 15º dia foi encaminhado um novo e-mail aos servidores que não haviam respondido o questionário informando que o prazo estava se esgotando, com isso, optou-se por prorrogar o período para resposta em mais dois dias, esses e-mail sempre foram encaminhados com o questionário em anexo para facilitar o preenchimento. Dessa forma, os servidores tiveram um total de 17 dias para participar da pesquisa, concluindo o prazo final com uma taxa de retorno de 41%.

O documento de coleta de dados foi construído com perguntas e respostas fechadas que buscam identificar o perfil dos servidores removidos, dados da remoção e os motivos das solicitações. Após a aplicação do questionário, as respostas foram organizadas na planilha *Excel* do Programa *Microsoft Office* para serem analisadas com mais facilidade e auxiliar na criação dos quadros, tabelas e gráficos.

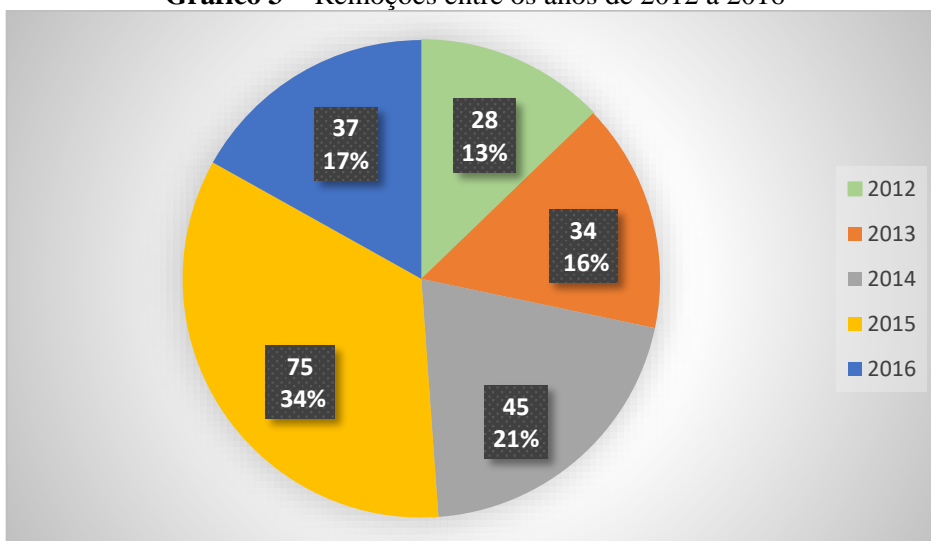
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto da pesquisa será apresentado a análise dos dados coletados por meio documental, como as planilhas internas da ProGPe, boletins de serviços e demais registros. Posteriormente será analisado os dados que foram coletados através do questionário.

4.1 Análise dos dados coletados – Pesquisa Documental

Analisando de forma geral as 219 remoções ocorridas nos anos pesquisados, é possível observar que o ano de 2015 foi o ano que ocorreu o maior número de remoções na Universidade e o ano de 2012 o que ocorreu o menor número, conforme gráfico 3. Percebe-se que os anos que tiveram a maior quantidade de remoção, 2014 e 2015, são os mesmos anos em que a instituição teve aumento significativo na quantidade dos servidores, representado pelo gráfico 01 anteriormente. Isso demonstra que com a chegada de novos servidores a universidade pode realocar os que apresentavam interesse em mudar o local de trabalho.

Gráfico 3 - Remoções entre os anos de 2012 a 2016



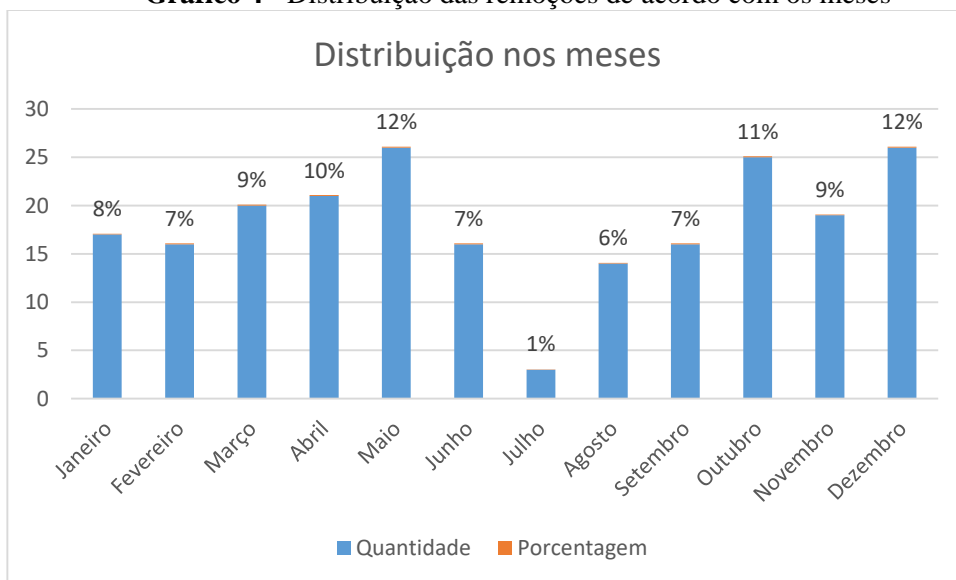
Fonte: Autora.

Essa análise responde a um dos objetivos específicos da pesquisa que é verificar qual foi o período de maior movimentação de servidores entre os anos de 2012 a 2016. As particularidades desses quantitativos serão melhor explorados a seguir.

Foram analisadas as distribuições das remoções dentro de cada ano para verificar se houve a ocorrência de um maior número de realocações em um determinado mês ao invés do outro; é importante informar que a data considerada para análise é a data que ocorreu a remoção, conforme divulgado no boletim de serviços, e não a data da solicitação do pedido.

As remoções não ocorreram de maneira uniforme durante os meses. Pode-se observar, no gráfico 4, que os meses que apresentaram o maior quantitativo de remoções nos anos pesquisados foram os meses de maio, outubro e dezembro apresentando mais de 10% em cada um deles. Entretanto, o mês de julho apresentou apenas 3 remoções no decorrer dos cinco anos demonstrando menos de 1% do total das remoções. Uma das razões da ocorrência de poucas remoções no mês de julho é o fato de que esse mês é caracterizado por período de férias na universidade, tanto de alunos quanto de servidores, não sendo possível a realocação nos setores. Com isso, pode-se concluir que o artigo 6º da portaria GR 872/08 que diz “Somente poderão ser removidos os servidores que atendam aos seguintes requisitos” em seu inciso II: “Não estejam em gozo de férias ou usufruindo afastamento ou licença de qualquer natureza;” está sendo atendido (UFSCAR, 2008).

Gráfico 4 - Distribuição das remoções de acordo com os meses



Fonte: Autora.

O quantitativo de remoções ocorridas no decorrer de cada mês e em cada ano pesquisado pode ser verificado no gráfico 5. Observa-se que no ano de 2012, os meses de outubro e dezembro tiveram um leve aumento em relação aos outros meses, demonstrando

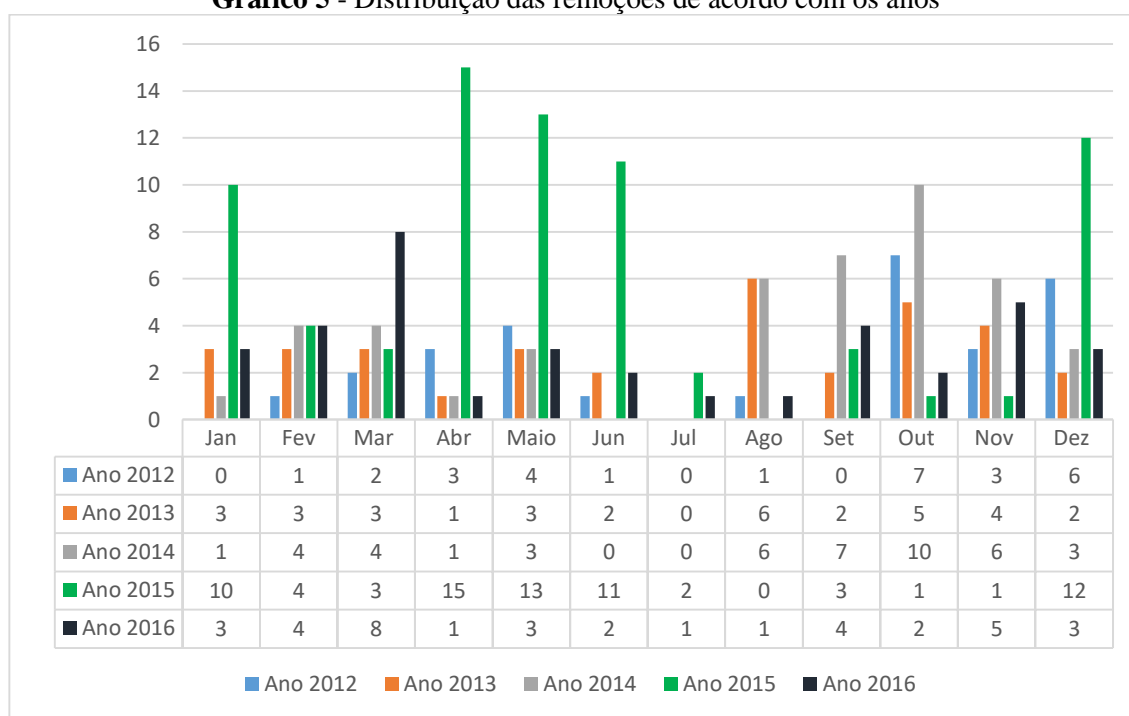
uma quantidade de sete e seis remoções respectivamente. Entretanto, nos meses de janeiro, julho e setembro não foi observado nenhuma movimentação de servidores na universidade.

No ano de 2013, as remoções foram bem divididas ao longo do ano, apresentando apenas uma leve acentuada no mês de agosto com seis remoções, ao contrário de julho onde não ocorreu nenhum caso de remoção.

Em 2014, é possível observar que nos meses de junho e julho não ocorreu nenhuma remoção de servidores, entretanto, no mês de outubro ocorreu a quantidade de 10 processos de realocação. No decorrer do ano de 2015, apenas o mês de agosto não registrou nenhuma ocorrência de processo de remoção; entretanto, como esse ano foi o mais numeroso em remoções, os outros meses apresentaram um quantitativo expressivo de até 15 remoções por mês.

Em 2016 é possível perceber que em todos os meses ocorreram processos de remoção, evidenciando o mês de março com o maior número de remoções, quantificando 8 no total.

Gráfico 5 - Distribuição das remoções de acordo com os anos

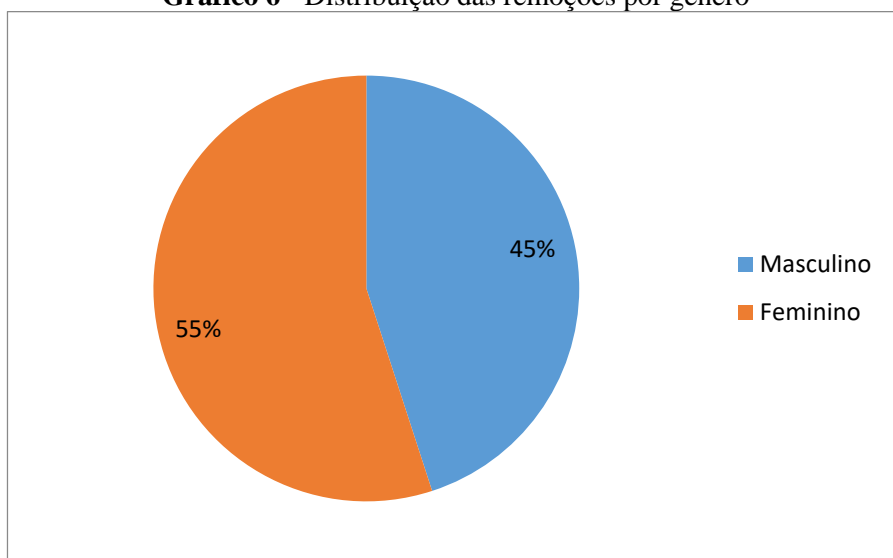


Fonte: Autora.

4.1.1 Perfil dos servidores removidos

Em uma análise geral sobre o perfil de todos os removidos nos anos pesquisados, constata-se no estudo que são formados em sua maioria por pessoas do gênero feminino, num total de 120 solicitações correspondendo a 55% do total das remoções; contra 99 do gênero masculino, representando 45%, conforme demonstrado no gráfico 6.

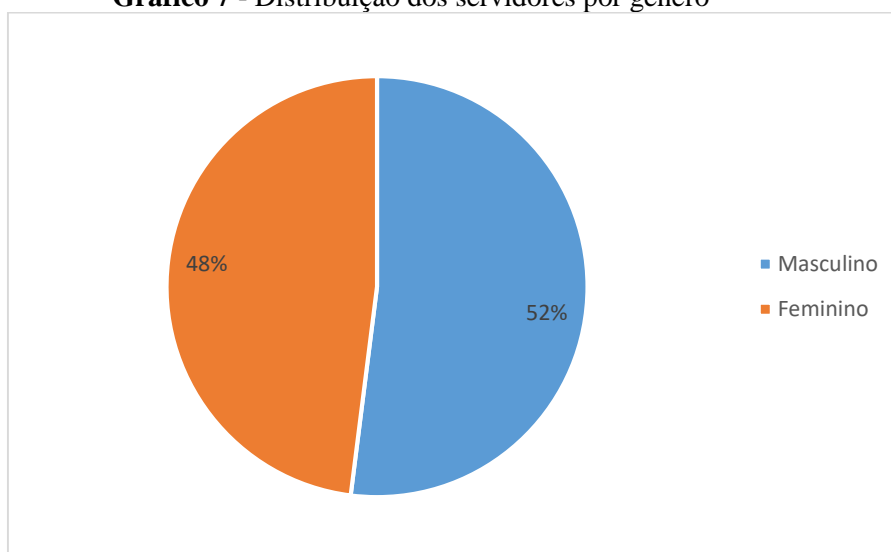
Gráfico 6 - Distribuição das remoções por gênero



Fonte: Autora.

De acordo com a distribuição apresentada, verifica-se que a quantidade de mulheres que passaram por processo de remoção é superior ao número de homens; entretanto, a quantidade de servidores do gênero feminino na universidade, nos anos pesquisados, não é superior ao masculino. Apesar de apresentar uma diferença sutil nessa relação, os dados demonstram que, em média, o percentual de mulheres na universidade foi de 48% contra 52% homens, demonstrando que as remoções não foram proporcionais em relação ao quesito gênero, conforme apresenta o gráfico 7.

Gráfico 7 - Distribuição dos servidores por gênero



Fonte: Autora.

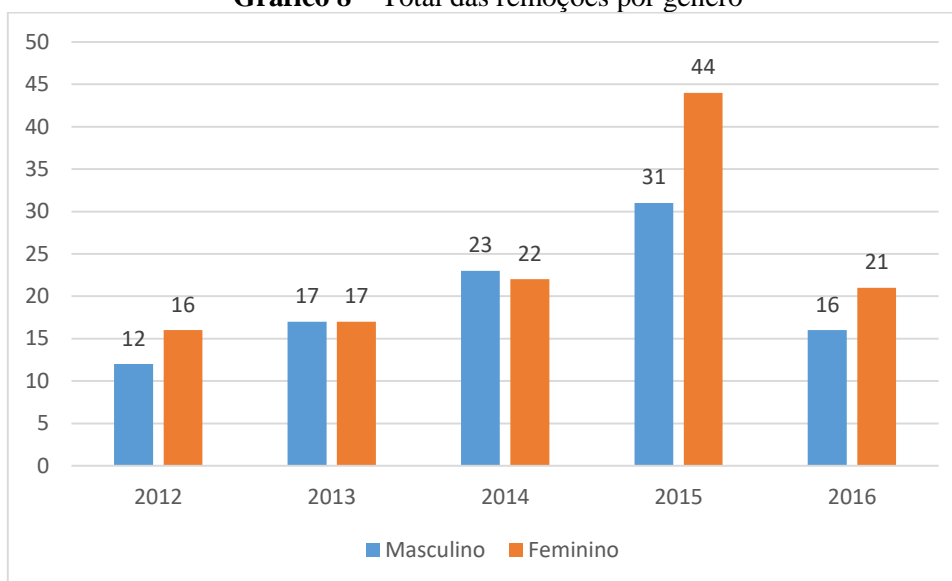
O quesito gênero, separadamente em cada ano, pode ser representado pela tabela 3 e pelo gráfico 08, neles é possível perceber que nos anos de 2012, 2015 e 2016 a quantidade de servidores do gênero feminino foi superior ao masculino, no ano de 2013 ambos os gêneros apresentaram o mesmo quantitativo ficando em 50% para cada um e 2014 foi o único ano em que as solicitações de remoção por pessoas do gênero masculino superaram as do gênero feminino.

Tabela 3 - Quantidade das remoções por gênero

Ano	Nº absoluto		Porcentagem	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
2012	16	12	57%	43%
2013	17	17	50%	50%
2014	22	23	48%	52%
2015	44	31	58%	42%
2016	21	16	56%	44%

Fonte: Autora.

Gráfico 8 – Total das remoções por gênero



Fonte: Autora.

A tabela 4 ajuda a esclarecer que em todos os anos pesquisados a quantidade de servidores do gênero masculino é superior ao feminino, porém, em relação as remoções ocorridas os dados demonstram o contrário; as mulheres, apesar de representarem um quantitativo menor, foram elas as responsáveis pela maior quantidade de remoções na universidade.

Tabela 4 – Comparativo gênero x remoções

Ano	Gênero		Remoção	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
2012	46%	54%	57%	43%
2013	48%	52%	50%	50%
2014	48%	52%	49%	51%
2015	47%	53%	59%	41%
2016	48%	52%	57%	43%

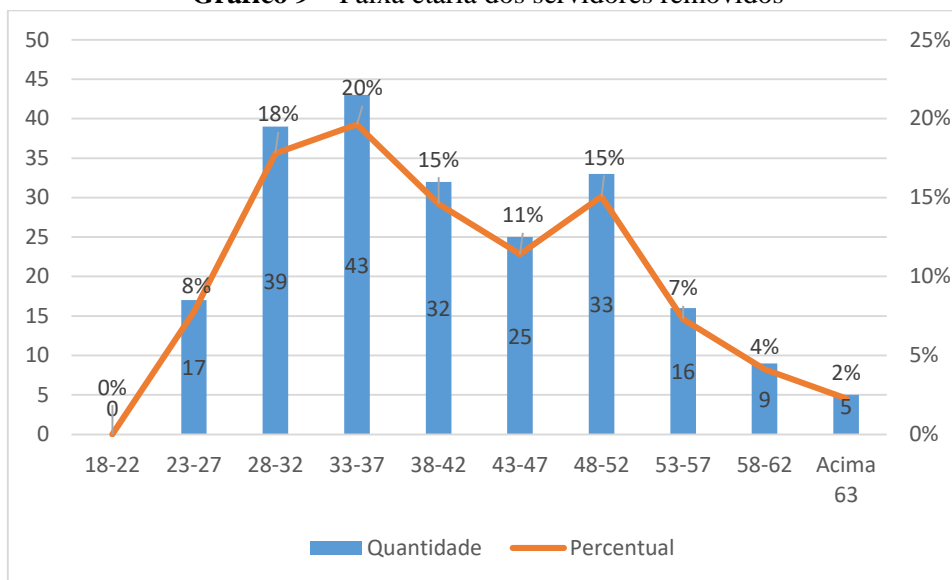
Fonte: Autora.

Com relação à faixa etária, o gráfico 09, demonstra que a maioria dos servidores removidos possuíam entre 33 a 37 anos, representando 20% do total das remoções, enquanto apenas 2% possuía mais de 63 anos e nenhum servidor removido apresentava idade entre 18 a 22 anos.

Além disso, esse ponto do estudo revela que 38% das pessoas (entre 28 a 37 anos) que passaram por processo de remoção possuem as características da geração Y

apontadas pelo autor Maldonado (2009). Essas pessoas mudam rapidamente de emprego na tentativa de satisfazer seus interesses pessoais e profissionais (FURUCHO et al., 2015; LADEIRA, 2014).

Gráfico 9 – Faixa etária dos servidores removidos

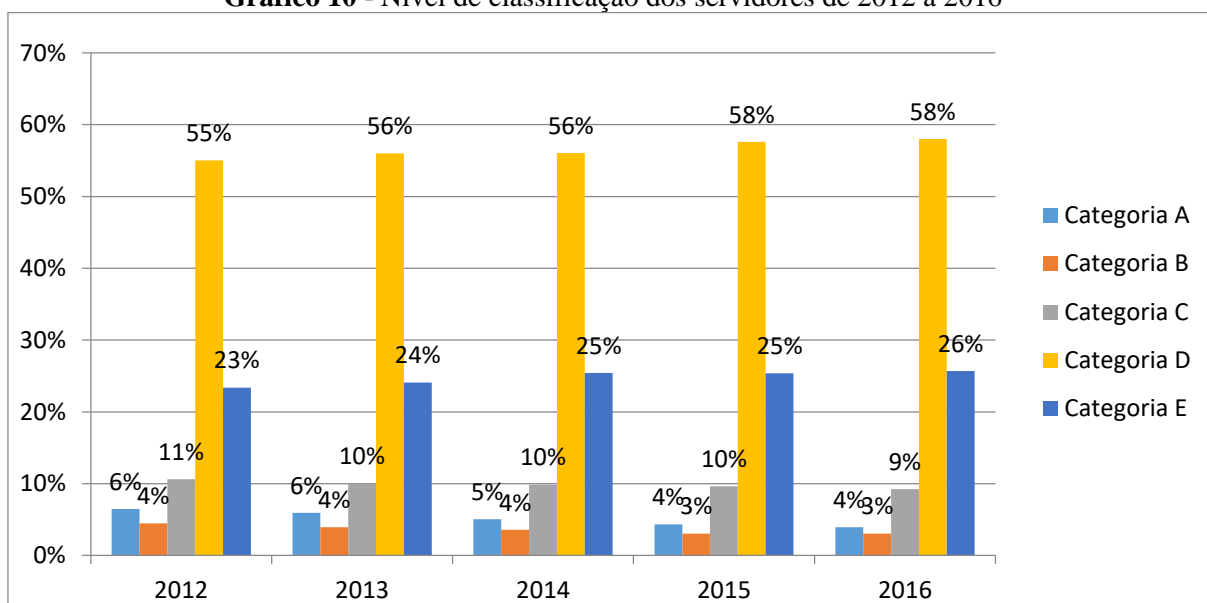


Fonte: Autora.

Em referência ao nível de classificação de cada cargo, os servidores que passaram por processo de remoção estão distribuídos em diversos cargos que possuem nível de classificação distintos, conforme especificado no referencial teórico item 2.10. O gráfico 10 demonstra o percentual de servidores por nível de classificação existente na universidade nos anos pesquisados.

É possível perceber que os funcionários que pertencem à categoria D e E representam a maior parcela na universidade, mais de 70%; enquanto as categorias A, B e C representam em torno de 20% de todo o quadro funcional dos servidores TA. Ademais, observa-se que as categorias A, B e C apresentam uma leve queda no decorrer dos anos, enquanto as categorias D e E apresentam aumento. Uma das causas da ocorrência dessa inversão é que os servidores das categorias A, B e C estão tendo seus cargos extintos e deixando de ser repostos na instituição via concurso público, atualmente estão sendo contratados por empresas terceirizadas; já para os servidores das categorias D e E continua existindo abertura de concurso público para reposição das vagas e também a criação de novos cargos.

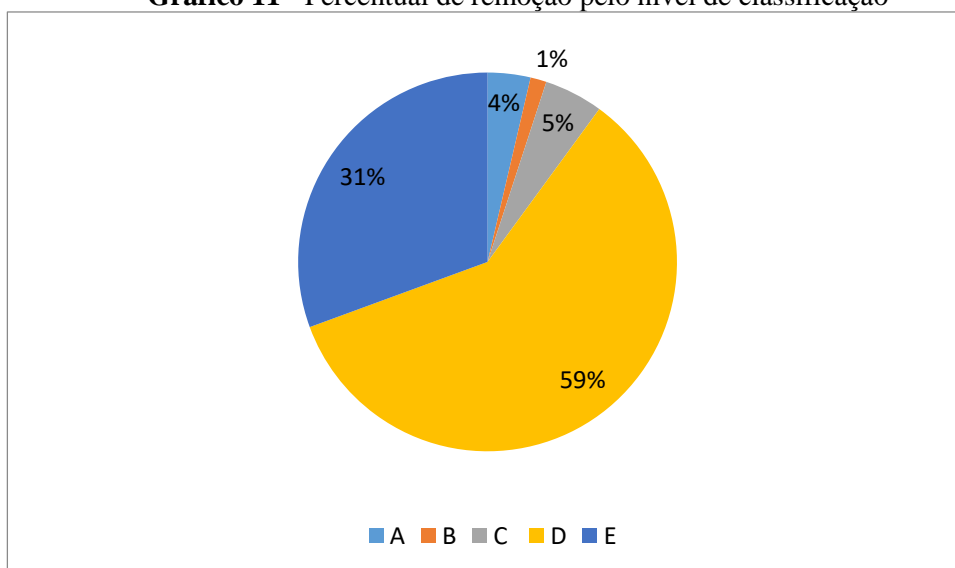
Gráfico 10 - Nível de classificação dos servidores de 2012 a 2016



Fonte: Autora.

Dessa forma, o gráfico 11 apresenta o percentual de servidores removidos em cada um dos níveis de classificação. Em torno de 10% dos servidores removidos pertencem às categorias A, B e C, enquanto que o restante das remoções, mais de 85%, é determinado pelas categorias D e E. Conclui-se com isso que essa discrepância apresenta apenas um reflexo do quantitativo de servidores em cada uma das categorias.

Gráfico 11 - Percentual de remoção pelo nível de classificação



Fonte: Autora.

Com relação ao tempo de serviço, verifica-se que 38% dos servidores, o que representa mais de um terço do total, estavam no período do estágio probatório no momento da remoção; enquanto os servidores que possuíam entre 3 a 5 anos na instituição, que acabaram de sair do estágio probatório, representam 15% do total, isso demonstra que os servidores com até cinco anos na universidade representam mais da metade dos processos de remoção nos anos analisados, conforme apresentado no gráfico 12.

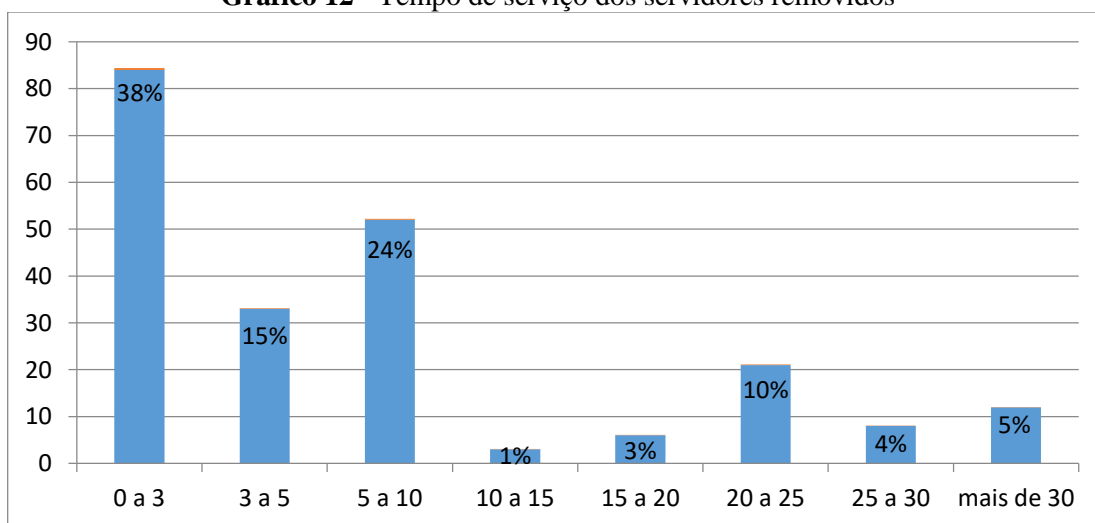
Esses dados demonstram que os servidores com menos tempo de serviço na universidade são os que mais passaram por processo de remoção. Essas informações ajudam a levantar diversas hipóteses para essas remoções; ou os servidores são alocados inicialmente em locais onde não possuem identidade com o trabalho a ser desempenhado; ou a partir do momento que conhecem melhor a instituição buscam locais de trabalho onde possam executar atividades do seu interesse, ou buscam por crescimento profissional.

Outro ponto importante a ser levantado sobre o tempo de serviço é que a Portaria GR. nº 872/08 de 11 de março de 2008 no seu art. 6º institui (UFSCAR, 2008):

“Somente poderão ser removidos os servidores que atendam aos seguintes requisitos: I - Não estejam em período de estágio probatório, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado; III - Não tenham sido removidos há menos de trinta e seis meses, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado”.

Desse modo, ou a instituição considera que todos os processos de remoção dentro do estágio probatório ocorrem por interesse da administração, ou ela não está atendendo ao disposto na referida portaria.

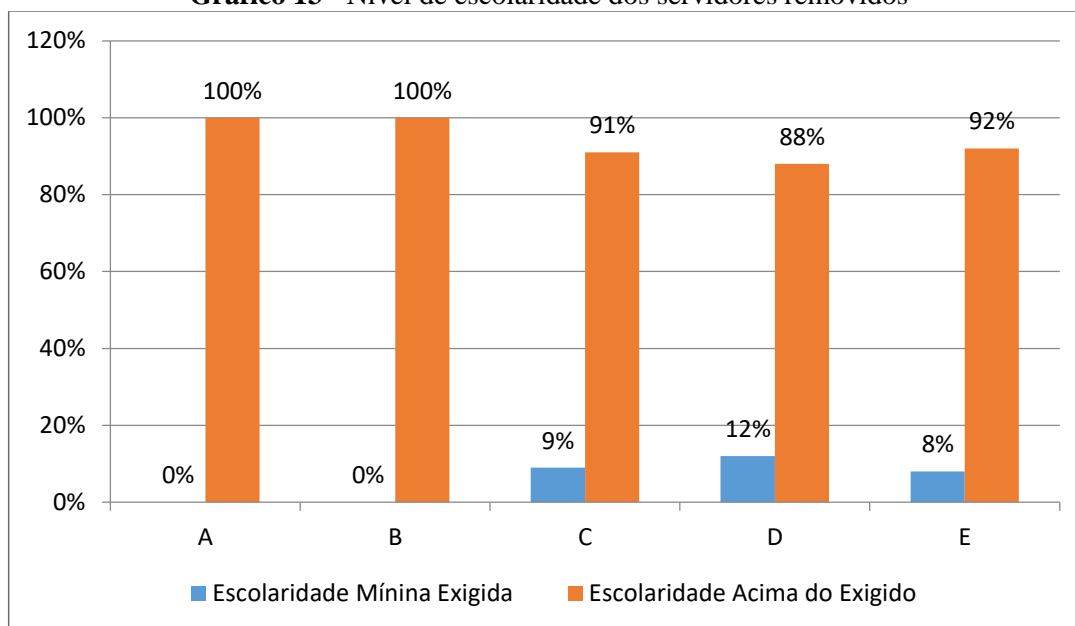
Gráfico 12 - Tempo de serviço dos servidores removidos



Fonte: Autora.

Entrando na análise da escolaridade, os dados apontam que mais de 85% das pessoas que passaram por processo de remoção na UFSCar possuem nível de escolaridade acima do exigido para o cargo como: especialização, mestrado e doutorado - e no caso dos servidores de nível médio a graduação -; isso comprova ser evidente um alto nível de qualificação no perfil desses servidores, conforme demonstra o gráfico 13.

Gráfico 13 - Nível de escolaridade dos servidores removidos



Fonte: Autora.

Pode-se observar que todos os servidores que passaram por processo de remoção das categorias A e B possuem qualificação acima do exigido para o cargo; e entre os servidores das categorias C, D e E menos de 15% possuem apenas a qualificação mínima exigida para o cargo. Esses dados podem estar refletindo o incentivo proposto pelo plano de carreira dos servidores TA's em relação ao incentivo a qualificação, mas, além disso, este fator pode levantar a discussão de existirem lacunas na alocação dos servidores com mais titulação na universidade ou na expectativa que eles esperam em relação à instituição.

4.1.2 Remoção por recrutamento interno

A universidade está distribuída em quatro *campi* e conta com centros acadêmicos, pró-reitorias, conselhos, secretarias, prefeitura, entre outros; conforme demonstrado no item **3.1 Organização e a população**, ou através do organograma interativo

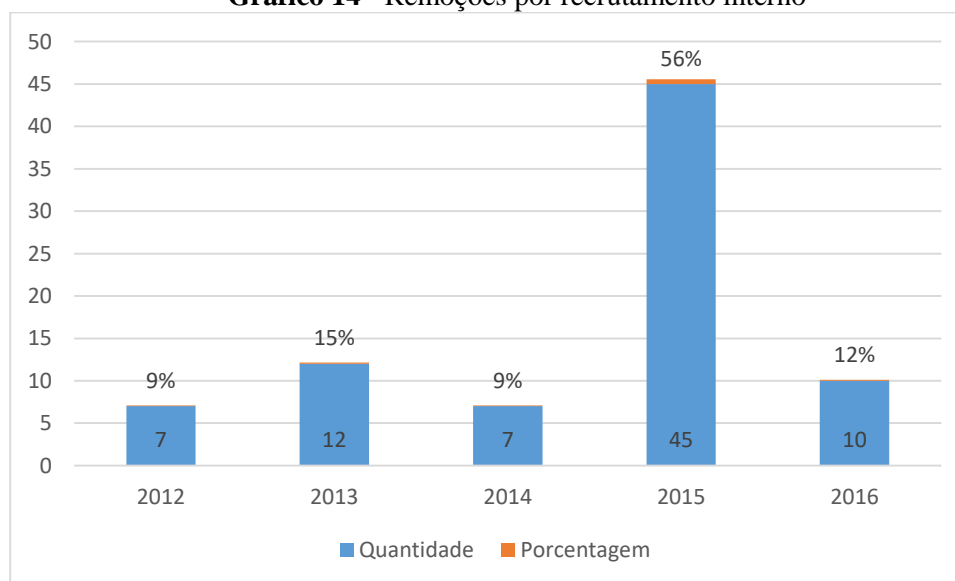
no link: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/imagens/organogramas/organograma-interativo-2018.pdf> - dessa forma, as áreas para alocação dos servidores são inúmeras e bem diferenciadas em questão de atividades. Em relação a isso, é possível observar uma quantidade expressiva de remoções que ocorreram dentro desses mesmos ambientes, centros acadêmicos, pró-reitoria, etc.

Algumas dessas remoções podem ter sido ocasionadas pela modalidade *de ofício*, no interesse da administração, com a finalidade de um ajuste interno, - que iremos tratar nesse trabalho como recrutamento interno -, originadas diante do crescimento da universidade, criação de novos departamentos, programas, cargos, funções, diretorias, etc; e claro, sempre com o aval permissivo do servidor. A diferença que se pretende construir nesse ponto é que essas remoções não foram originadas por solicitação de apenas uma das partes - servidor ou instituição - mas um acordo entre eles.

É possível levantar essa questão pelo fato de que em alguns casos os dados demonstram que o servidor não mudou de local físico de trabalho, continuou com os mesmos colegas de trabalho, mudando, às vezes, apenas de chefia ou de atividades. Outros fatores que corroboram com essa hipótese é a presença de várias remoções terem ocorrido na mesma data e saindo de um mesmo local de trabalho para outro, e vice-versa.

Após as análises, essas remoções representam um total de 81 movimentações no período dos cinco anos e distribuídas, conforme gráfico 14:

Gráfico 14 - Remoções por recrutamento interno



Fonte: Autora.

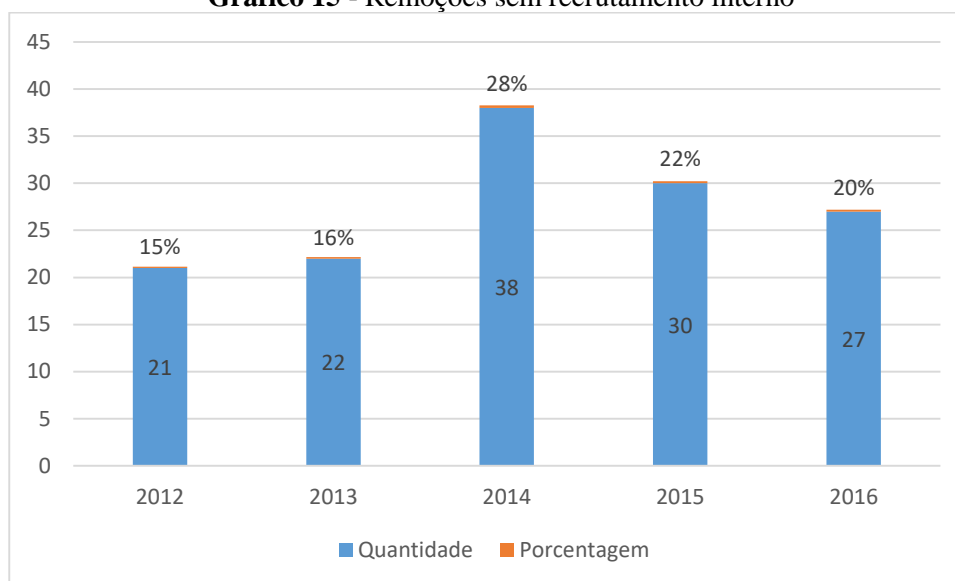
No ano de 2012, pode-se considerar sete remoções através do recrutamento interno sendo quatro delas efetuadas dentro da Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE). Em 2013, das 12 remoções apontadas como recrutamento interno, oito delas ocorreram na Pró-reitoria de Administração (ProAd) e apenas entre dois departamentos, sendo, ainda, 6 delas na mesma data do mês de agosto o que ratifica a hipótese de terem ocorrido através de acordo entre a universidade e os servidores. Já em 2014, das sete remoções quatro delas ocorreram dentro da ProACE.

O ano de 2015 é o que representou uma quantidade maior da análise considerando esse tipo de remoção, configurou-se um total de 45 recrutamentos internos o que representa 60% do total das remoções ocorridas naquele ano. Deste número, 13 ocorreram no mesmo dia do mês de abril na Pró-reitoria de Graduação (ProGrad), o mesmo quantitativo de 13 remoções dentro das dependências da Biblioteca sendo todas no mês de maio e, por fim, 12 alterações dentro da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) também ocorridas no mesmo dia do mês de dezembro do referido ano. No ano de 2016 foram observados 10 casos de remoção nesses parâmetros, onde cinco deles ocorreram na ProAd.

As remoções apresentadas como sendo por recrutamento interno neste trabalho, podem ter ocorrido diante de um diálogo interno entre servidor e chefia imediata, que resulte em pedido de remoção que aparentemente ocorre através de um acordo entre ambas as partes. Esses casos podem ter ocorrido diante da demonstração por parte do servidor de se interessar por outro ambiente de trabalho, ou mesmo pelo chefe, que percebeu as aptidões do seu subordinado para um setor específico. Por isso, que este deslocamento geralmente ocorre dentro do mesmo ambiente laboral.

Após essas análises e a exclusão das remoções consideradas como um possível recrutamento interno, restaram um total de 138 remoções, conforme demonstra o gráfico 15. Elas podem ser consideradas como sendo originadas a pedido pelo próprio servidor, porém, só serão confirmadas após serem melhor exploradas no tópico futuro após a aplicação do questionário.

Gráfico 15 - Remoções sem recrutamento interno



Fonte: Autora.

4.2 Análise dos dados coletados – Questionário

Após a análise dos dados coletados que trouxeram informações como a quantidade das remoções ocasionadas no período de 2012 a 2016, a apresentação do perfil geral dos servidores removidos e a diferenciação, de acordo com alguns parâmetros predefinidos, das remoções consideradas como recrutamento interno; este tópico irá apresentar o resultado do questionário (anexo 2) enviado aos servidores.

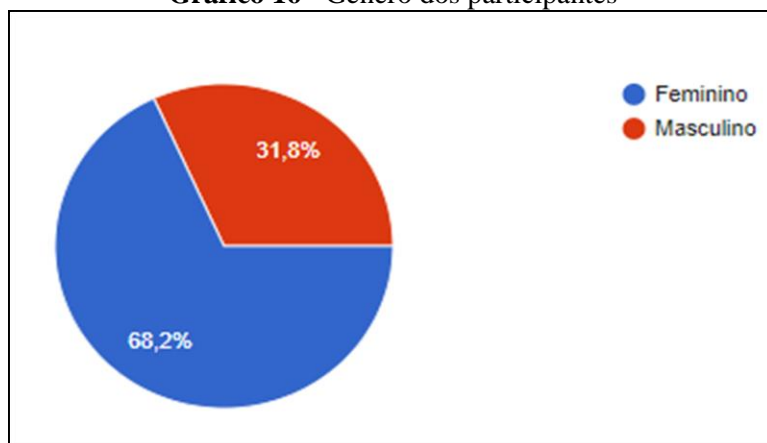
O questionário foi encaminhado aos servidores que a pesquisa não considerou como recrutamento interno, com isso, ele ajudou a identificar fielmente os servidores que passaram por processo de remoção a pedido ou de ofício. Ademais, este item respondeu ao objetivo específico do trabalho que é levantar os motivos mais recorrentes das solicitações das remoções.

4.2.1 Análise descritiva da amostra

Dos 107 servidores que receberam o questionário e formavam a população de interesse, 44 responderam à pesquisa representando 41% e 63 servidores não responderam o equivalente a 59%. Dessa forma, a amostra foi caracterizada por 44 servidores.

Em relação ao gênero dos servidores que participaram da pesquisa, 68,2% o que equivale a 30 servidores são do gênero feminino e 31,8% o equivalente a 14 são do gênero masculino, conforme gráfico 16. Diferentemente do equilíbrio na quantidade de questionários enviados à população de interesse (masculino 47% e feminino 53%), a taxa de retorno não apresentou essa mesma proporção, mostrando uma maior participação na pesquisa do gênero feminino.

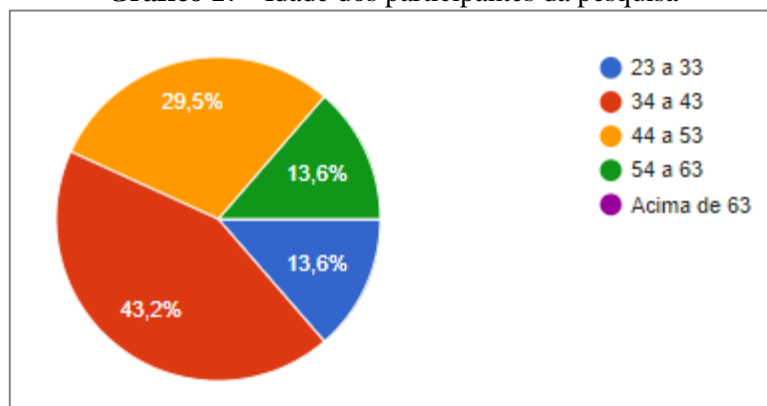
Gráfico 16 - Gênero dos participantes



Fonte: Pesquisa empírica.

Em relação à idade dos servidores que responderam ao questionário, a maioria, 43,2% pertencem à faixa etária dos 34 a 43 anos correspondendo a 19 participantes da pesquisa; na sequência, os servidores com idade entre os 44 a 53 anos, num total de 13 pessoas, representando 29,5%. O gráfico 17 abaixo, demonstra o percentual separadamente da faixa etária.

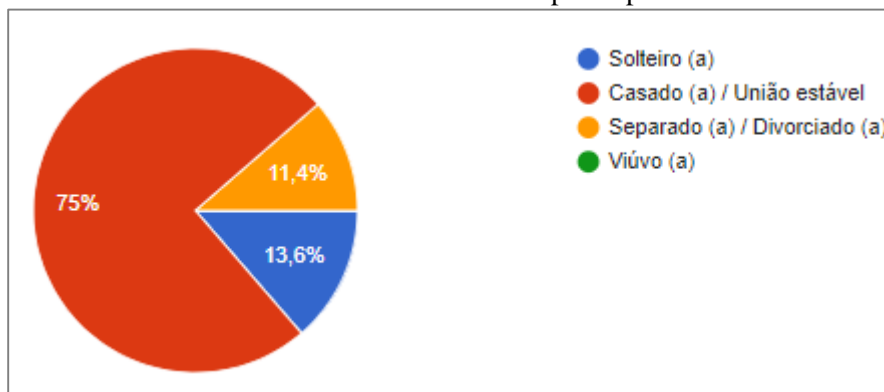
Gráfico 17 - Idade dos participantes da pesquisa



Fonte: pesquisa empírica.

Quanto ao estado civil dos servidores, observa-se que 75% dos pesquisados, num quantitativo de 33 servidores, são casados ou possuem união estável, conforme demonstrado no gráfico 18.

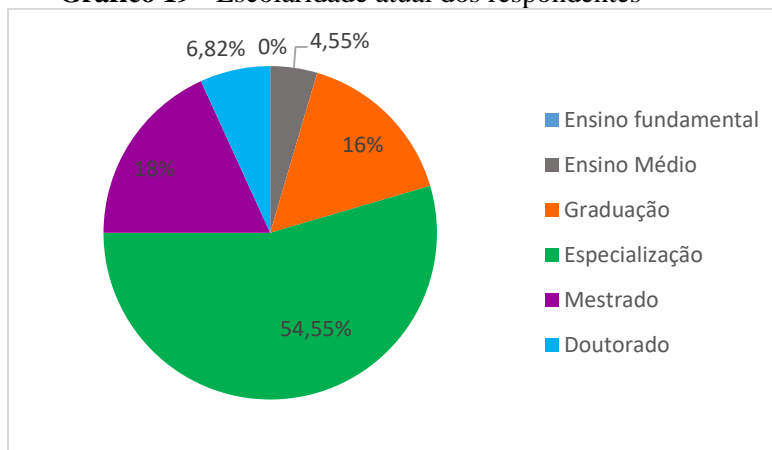
Gráfico 18 - Estado civil dos participantes



Fonte: pesquisa empírica.

A respeito do grau de escolaridade que os servidores possuem atualmente, a pesquisa demonstrou que mais de 54% possuem especialização, seguido de 18% contendo mestrado. Isso demonstra um alto nível na qualificação dos servidores que participaram da pesquisa, pois, em nenhum dos cargos pesquisados é necessário ter especialização ou mestrado para ingresso na Universidade, conforme visualizado no gráfico 19.

Gráfico 19 - Escolaridade atual dos respondentes



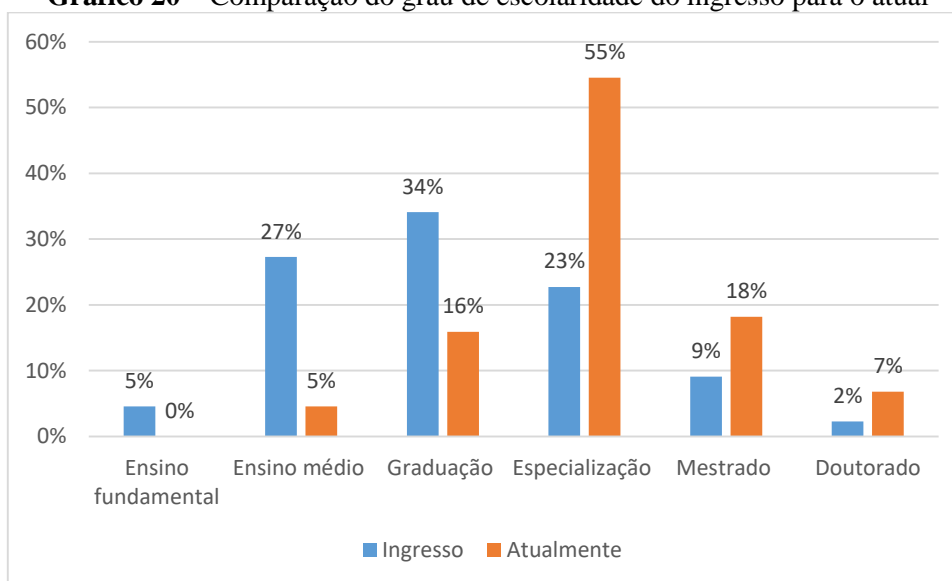
Fonte: pesquisa empírica

Sobre o grau de escolaridade no momento em que entraram na Instituição, os dados demonstram que houve uma evolução na qualificação dos servidores após o ingresso na Universidade. O gráfico 20 demonstra separadamente pela titulação o número de servidores

que concluíram a especialização, mestrado e doutorado, por exemplo. Em números, essa evolução foi superior a 65%.

Esses dados ajudam a levantar a suposição de que a qualificação não ocorre somente pela mudança de postura dos servidores que optaram em melhorar seu nível de conhecimento e qualificação, mas também devido às políticas de incentivo existentes na carreira para o desenvolvimento do quadro de servidores.

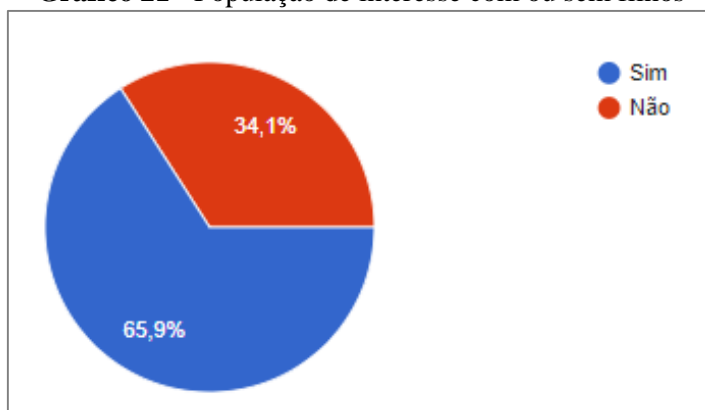
Gráfico 20 – Comparação do grau de escolaridade do ingresso para o atual



Fonte: pesquisa empírica.

Sobre a particularidade dos participantes de terem filhos, a pesquisa apontou que a maioria dos pesquisados representando 65,9% possuem filhos e 34,9% não possuem; os dados apresentam a quantidade de 29 servidores com filhos e 15 sem filhos, conforme gráfico 21 abaixo.

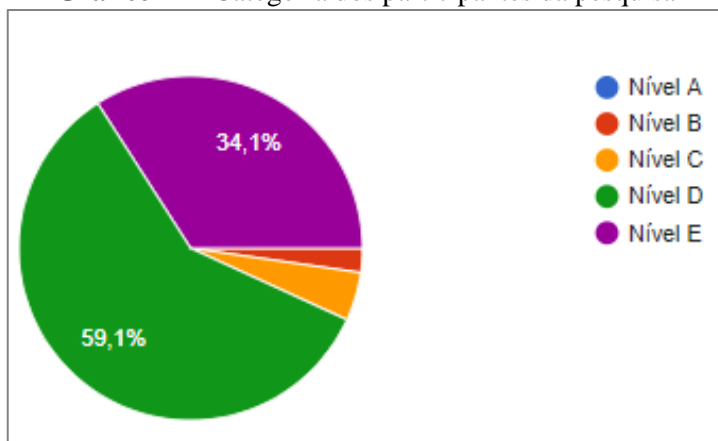
Gráfico 21 - População de interesse com ou sem filhos



Fonte: pesquisa empírica.

Sobre o nível de classificação dos servidores que responderam à pesquisa, 59,1% com 26 respostas pertencem à categoria D; seguidos da categoria E com 34,1% representando 15 participantes. Os servidores que pertencem às categorias B e C representam menos de 7% das respostas, e nenhum servidor da categoria “A” respondeu a pesquisa, conforme gráfico 22.

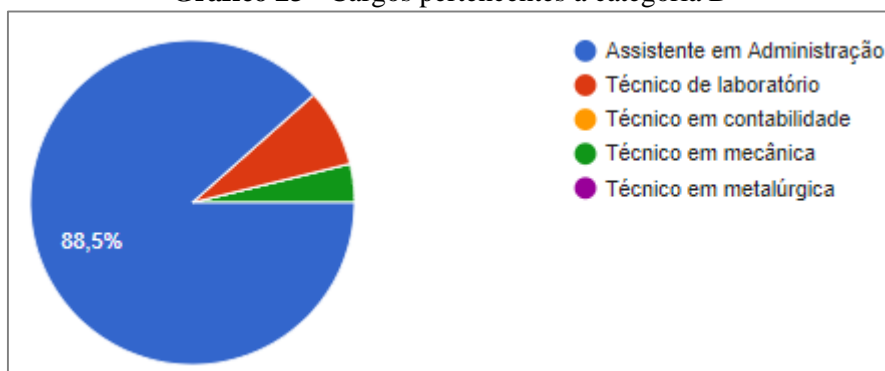
Gráfico 22 - Categoria dos participantes da pesquisa



Fonte: Pesquisa empírica.

A categoria D, com o cargo de assistente em administração - como já informado anteriormente -, representa a maior parcela da população de interesse na quantidade de 62 servidores e foi também a que apresentou participação majoritária nas respostas. Esses servidores compreenderam uma taxa de retorno equivalente a 88,5% das respostas da categoria D, representando 23 participantes de toda a amostra da pesquisa, conforme gráfico 23.

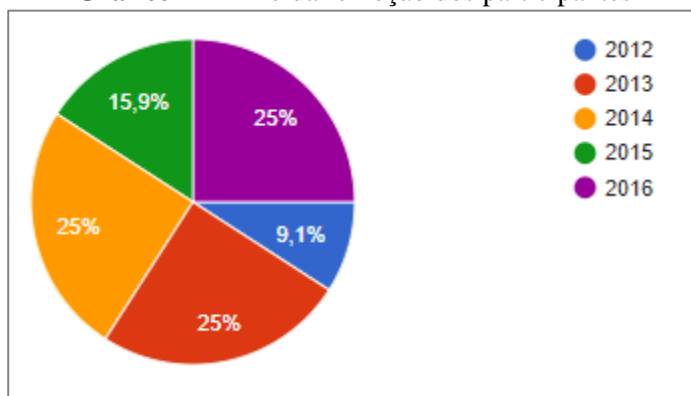
Gráfico 23 - Cargos pertencentes a categoria D



Fonte: pesquisa empírica.

A respeito dos anos que ocorreram as remoções dos servidores, houve um equilíbrio. O percentual de 25% representando 11 entrevistados foi constatado nos anos de 2013, 2014 e 2016, seguido de 15,9% no ano de 2015 e por último com 9,1% o ano de 2012, conforme apresenta o gráfico 24.

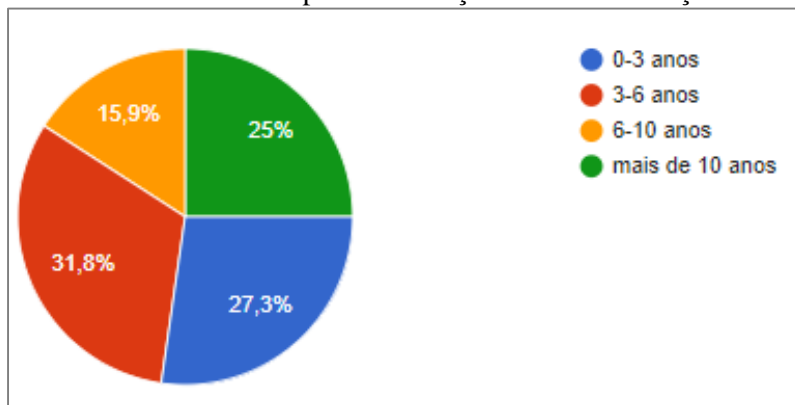
Gráfico 24 - Ano da remoção dos participantes



Fonte: Pesquisa empírica.

Quando questionado sobre há quanto tempo os servidores estavam trabalhando na instituição no momento em que passaram pelo processo de remoção, a pesquisa demonstrou que 31,8% estavam na instituição a mais de 3 anos e menos de 6; 27,3% estavam com menos de 3 anos; 25% a mais de 10 anos e 15,9% entre 6 e 10 anos, conforme demonstra o gráfico 25 abaixo. A pesquisa não demonstrou o mesmo percentual de retorno nesse quesito, a maior quantidade de questionários enviados eram para servidores com menos de 3 anos na universidade representando a quantidade de 44 (41%) da população.

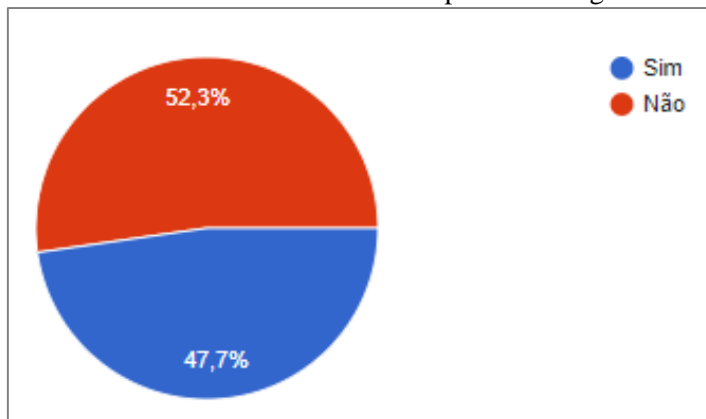
Gráfico 25 - Tempo na instituição no ato da remoção



Fonte: Pesquisa empírica.

Foi interpelado ao servidor se no momento em que ele solicitou a remoção ele visava algum setor ou vaga em especial, quase 50% dos respondentes alegaram ter solicitado a remoção após saberem de uma determinada vaga em um setor da universidade, isso demonstra que em alguns casos há o conhecimento prévio da existência da vaga na instituição, conforme gráfico 26.

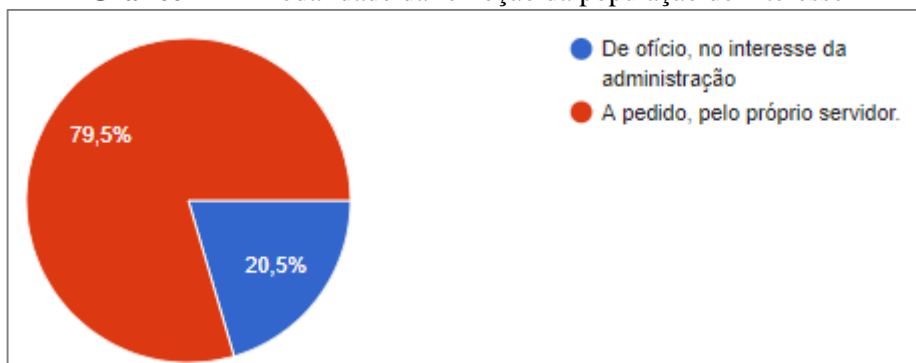
Gráfico 26 – Conhecimento prévio da vaga



Fonte: Pesquisa empírica.

Quando perguntado ao servidor sobre a modalidade de remoção que tinha participado, 79,5% o equivalente a 35 servidores responderam que sua remoção foi originada por interesse próprio, na modalidade a pedido; e 9 servidores o que equivale a 20,5% participaram do processo de remoção de ofício, no interesse da administração, conforme o gráfico 27.

Gráfico 27 - Modalidade da remoção da população de interesse



Fonte: Pesquisa empírica.

4.2.2 Remoção de ofício, no interesse da administração

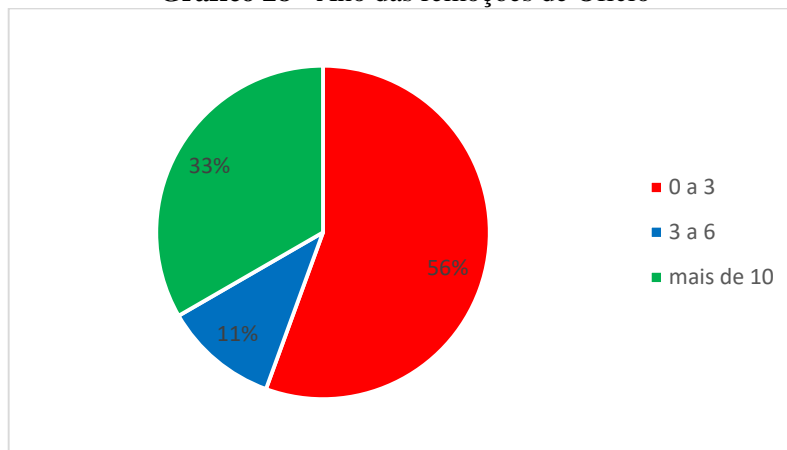
Neste ponto do trabalho será explorado o perfil e os motivos dos servidores que foram removidos de ofício, portanto, no interesse da administração.

Dos 44 servidores que correspondem a pesquisa, nove deles representando 20,5% alegaram terem passado pelo processo de remoção no interesse da administração. Sobre o perfil dos respondentes, 5 deles são do gênero masculino e 4 do gênero feminino, a maioria (8 servidores) são casados ou possuem união estável e mais de 75% possuem filhos. Todos os respondentes possuem o grau de escolaridade acima do exigido para o cargo e possuem faixa etária variada entre 23 a 63 anos.

A respeito do cargo exercido, sete servidores representando a maioria pertence a categoria “D”, e dois servidores a categoria “E”; as remoções desses servidores ocorreram nos anos: 1-2012, 3-2013, 1-2014, 4-2015 não ocorrendo nenhuma delas no ano de 2016.

Na data da remoção, cinco servidores o equivalente a mais de 50% da amostra trabalhavam na universidade a menos de três anos, portando estavam em estágio probatório, um servidor trabalhava a mais de três anos e menos de 6, e três servidores trabalhavam na universidade a mais de 10 anos, conforme gráfico 28 abaixo.

Gráfico 28 - Ano das remoções de Ofício

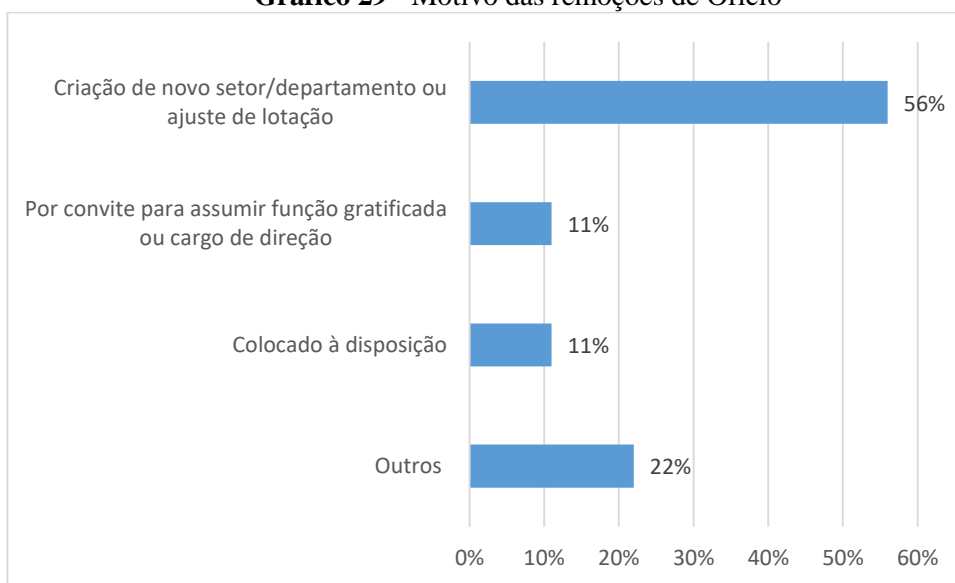


Fonte: Pesquisa empírica.

Os dados do questionário demonstraram que as remoções no interesse da administração ocorreram, em sua maioria com mais de 50%, devido à criação de novo setor/departamento ou devido a um ajuste de lotação necessário pela administração. Um servidor alegou ter sido convidado para assumir uma função gratificada ou cargo de direção,

outro servidor alegou ter sido colocado à disposição⁷ da universidade, outro servidor alegou que sua remoção ocorreu devido ao interesse da sua chefia imediata, e por último, outro servidor alegou que foi convidado a trabalhar em outra localidade pelo fato de se tornaria especialista na atividade a ser desempenhada. Os motivos que foram incluídos pelos servidores fora das opções existentes no questionário, e que estão descritos acima, estão demonstrados no gráfico com a nomenclatura “outros”, conforme o gráfico 29.

Gráfico 29 - Motivo das remoções de Ofício



Fonte: Pesquisa empírica.

4.2.3 Remoção a pedido, pelo próprio servidor

Em função do recorte que foi feito, era de se esperar que quase 100% dos respondentes tivessem sido de remoção a pedido. O fato de ter se deparado com respostas de remoção de ofício, levanta algumas hipóteses: ou as pessoas não entenderam a diferença da remoção a pedido e da remoção de ofício, que é uma falha que o trabalho não podia ter contornado, ou possuem dúvidas diante das circunstâncias que elas ocorrem.

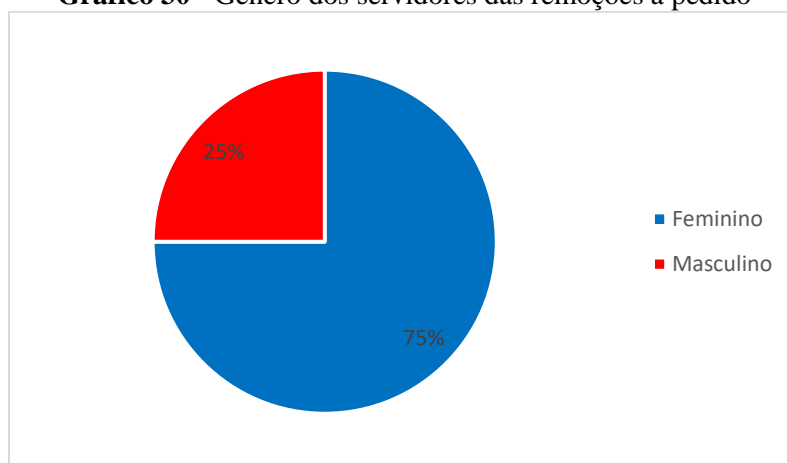
Pode ser também, que dentro do universo da remoção de ofício tenham ocorrido acordos internos, apesar de a pesquisa ter focado em uma análise que demonstrasse muito mais a possibilidade de que elas fossem a pedido.

⁷ Entende-se como colocado à disposição o caso em que a chefia abre mão dos serviços do servidor sobre sua responsabilidade para que a ProGP e destine a um outro departamento que tenha interesse.

Dos 44 servidores que representam a população alvo, 35 deles o equivalente a 79,5% alegaram terem passado pelo processo de remoção a pedido.

Desse total de 35 servidores, 26 são do gênero feminino correspondendo a 75% e nove do gênero masculino representando 25%, conforme demonstra gráfico 30.

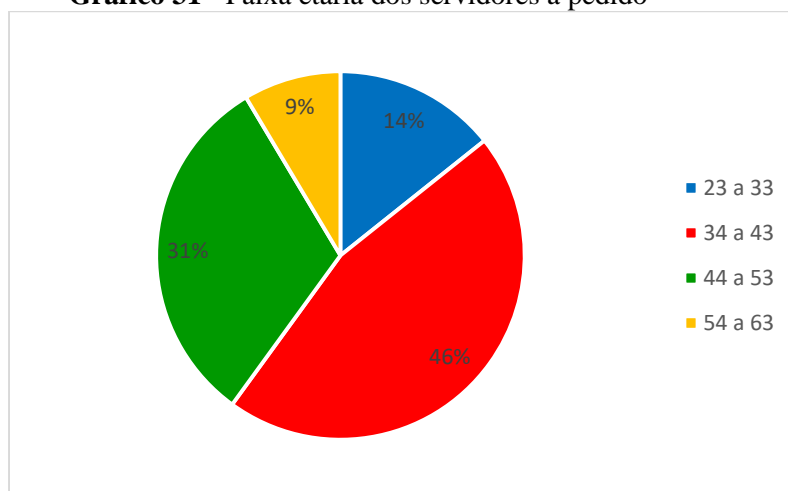
Gráfico 30 - Gênero dos servidores das remoções a pedido



Fonte: Pesquisa empírica.

Sobre a idade dos servidores, cinco pertencem à faixa etária entre 23 a 33 anos, 16 possuem entre 34 a 43 anos, 11 estão na faixa etária dos 44 a 53 e outros três entre 54 a 63 anos, de acordo com o gráfico 31.

Gráfico 31 - Faixa etária dos servidores a pedido

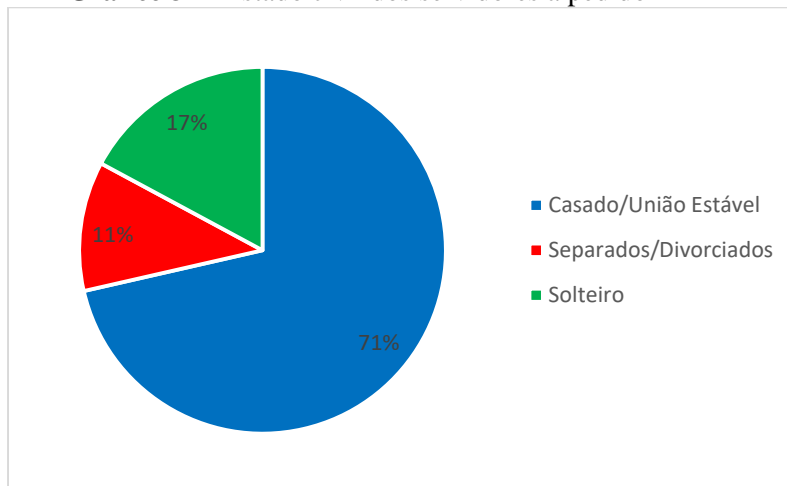


Fonte: pesquisa empírica.

Sobre o estado civil das pessoas que passaram pelo processo de remoção por interesse próprio, 25 são casados ou vivem em união estável o que equivale a 71%, quatro são

separados/divorciados representando 11%, e 17% possuem o estado civil solteiro; conforme gráfico 32.

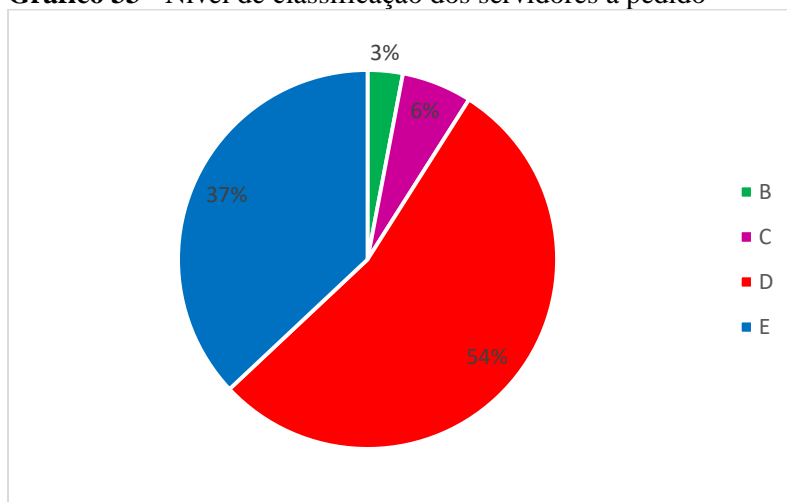
Gráfico 32 - Estado civil dos servidores a pedido



Fonte: pesquisa empírica.

Em relação ao nível de classificação dos servidores que passaram por processo de remoção a pedido, a pesquisa demonstrou que a maioria com 54%, representando 19 servidores, são da categoria “D”; seguido de 37% num total de 13 pesquisados, pertencendo à categoria “E”, apontado no gráfico 33.

Gráfico 33 - Nível de classificação dos servidores a pedido

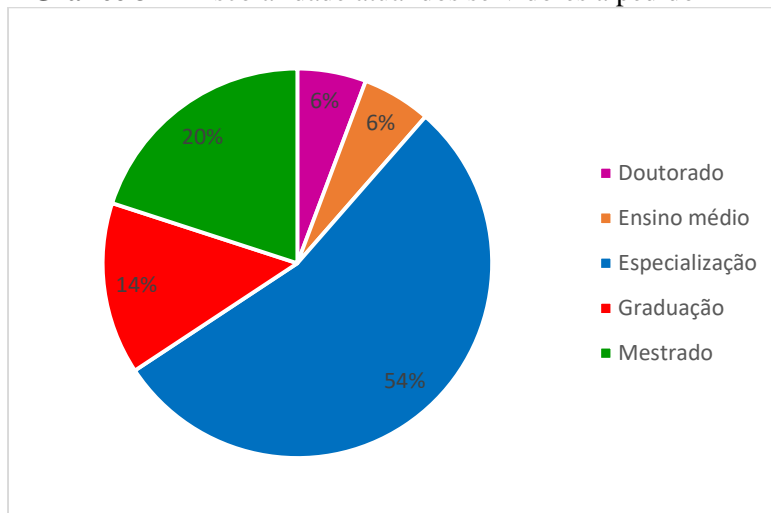


Fonte: Pesquisa empírica.

O grau de escolaridade atual dos servidores que participaram da remoção a pedido pode ser conferido no gráfico 34. Percebe-se que a maioria, o equivalente a 54%

representados por 19 servidores, possuem especialização como grau de escolaridade atual e 20% possuem mestrado.

Gráfico 34 - Escolaridade atual dos servidores a pedido

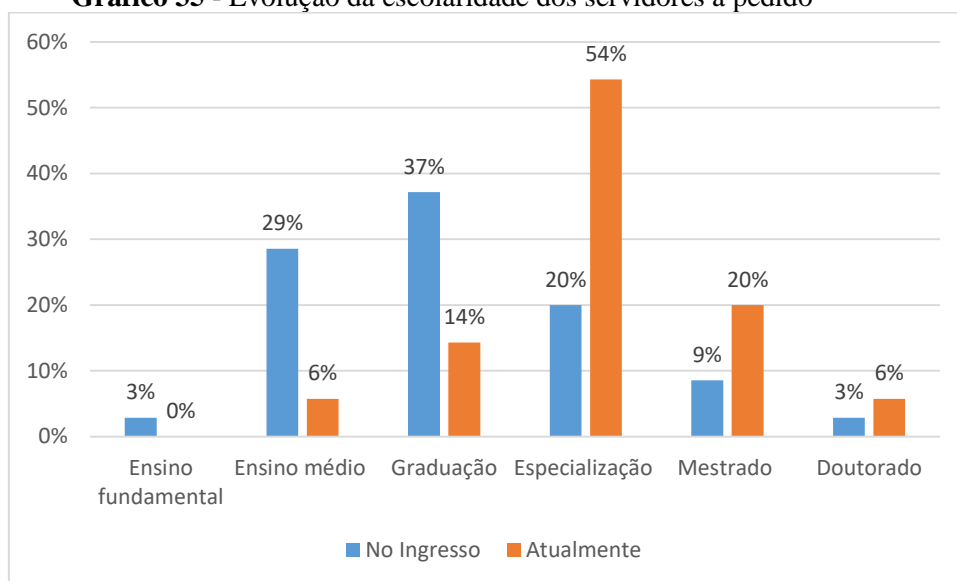


Fonte: pesquisa empírica

Os dados demonstram também que em relação aos participantes dessa modalidade de remoção, 34 deles o equivalente a 97% possuem o grau de escolaridade acima do exigido para o cargo (especialização, mestrado ou doutorado), e em alguns casos a graduação - para os servidores do ensino médio -; enquanto, apenas um servidor representando 3% possui apenas o mínimo exigido para o cargo. Esses dados demonstram que os servidores que participaram do processo de remoção por interesse próprio possuem grau de escolaridade elevado.

A pesquisa também demonstra que 23 servidores, correspondendo a 65% possuem escolaridade diferente da que entraram na instituição e 12 pessoas, representando 35%, continuam com o mesmo grau de escolaridade de quando entraram, isso demonstra, que mesmo trabalhando na universidade os servidores continuam se especializando e buscando crescimento acadêmico, o gráfico 35 ajuda a visualizar o crescimento do grau de escolaridade desses servidores.

Gráfico 35 - Evolução da escolaridade dos servidores a pedido



Fonte: Pesquisa empírica.

4.2.3.1 Motivos das remoções a pedido

Abordando os motivos que causaram as remoções a pedido, a pesquisa demonstrou que sete servidores alegaram ter mudado de local de trabalho por causa da “Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade”, cinco servidores alegaram que o motivo da remoção foi ocasionado “Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)”, quatro por “Descontentamento com a equipe ou demais colegas”, outros quatro servidores relataram ter passado pelo processo de remoção pois, sentiam “Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho”, três pessoas alegaram ter se removido pela “Ausência de perspectiva profissional”, outros três servidores apontaram que o motivo de sua remoção foi para “Mudança de campi devido à localização”, dois servidores justificaram o motivo da remoção para “Alteração/flexibilização de horário de trabalho” e, apenas um servidor alegou que o motivo de sua remoção foi ocasionado pela “Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho”, conforme pode ser visualizado no quadro 08 abaixo.

Quadro 8 – Principais motivos das remoções a pedido

Quantidade	Principal motivo da remoção a pedido
07	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
05	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
04	Descontentamento com a equipe ou demais colegas
04	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
03	Ausência de perspectiva profissional

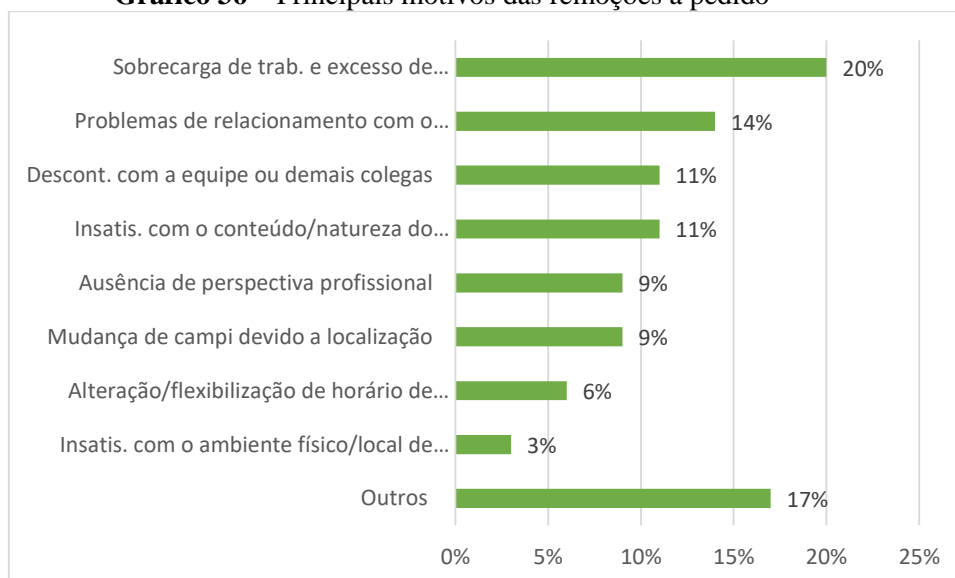
03	Mudança de campi devido à localização
02	Alteração/flexibilização de horário de trabalho
01	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho

Fonte: pesquisa empírica.

Além dos motivos descritos acima, a alternativa “Oportunidade de Ascensão na Instituição” não obteve nenhum apontamento e 06 servidores não assinalaram as opções oferecidas no questionário preferindo relatar um motivo diverso, conforme descrito abaixo e demonstrado no gráfico 36 como “outros”:

- 1 - Solicitou redistribuição de outra universidade;
- 2 - Motivação em trabalhar em um setor recém criado;
- 1 - Questões pessoais, familiares e financeiras;
- 1 – Maior afinidade com outra área de atuação
- 1 – Atividade incompatível com o cargo.

Gráfico 36 – Principais motivos das remoções a pedido



Fonte: pesquisa empírica

A respeito da opção apresentada acima pelo servidor de que sua remoção ocorreu através de redistribuição por outra Universidade, destaca-se que redistribuição é uma modalidade de deslocamento diferente da remoção estudada neste trabalho. Conforme a lei 8.112/90 p. 09 redistribuição “é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC...” Com isso, infere-se que este servidor

pode ter passado por um processo de remoção posterior ao evento da redistribuição e não ter se lembrado do fato no momento da participação da pesquisa, ou a informação da remoção deste servidor está equivocada nos dados coletados. Apesar disso, a divergência de finalidade não afetou o resultado final da pesquisa.

As respostas apresentadas “maior afinidade com outra área de atuação” e “atividade incompatível com o cargo”, apesar de terem sido descritas separadamente pelos servidores podem representar o exposto nas alternativas “as atividades desenvolvidas não tinham relação com minha formação” e “as atividades realizadas eram incompatíveis com o meu perfil”. Porém, serão mantidas separadamente, pois não trariam mudanças significativas e/ou novas inquietações ao estudo.

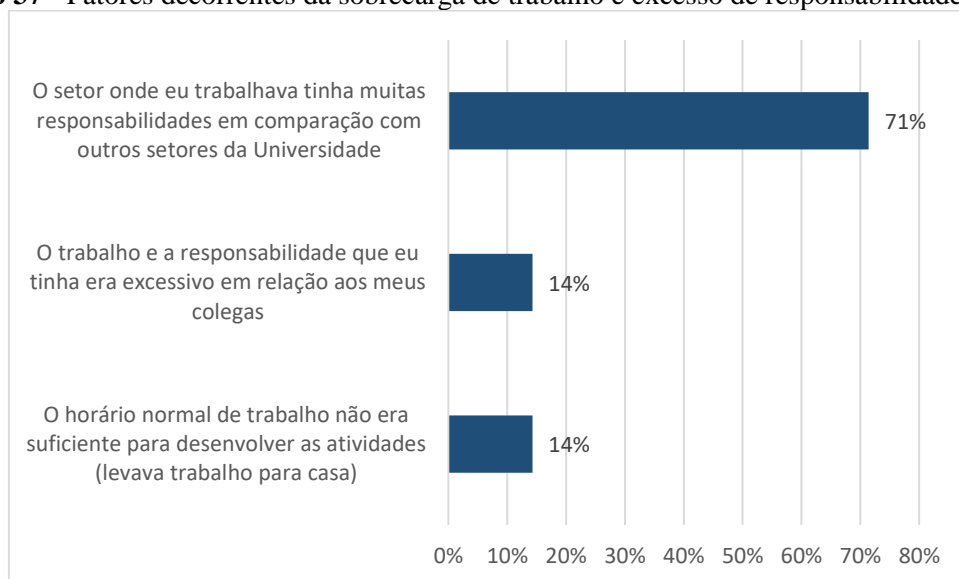
1 – Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades

A respeito da alternativa “Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade” que recebeu o maior número de apontamentos, seis dos sete servidores que indicaram esse como o principal motivo pela remoção são mulheres e apenas um homem, eles possuem, em sua maioria, idade entre 34 a 43 anos, todos possuem escolaridade acima do exigido para o cargo e seis são da categoria “D” com o cargo de assistente em administração, além de serem casados e possuírem filhos.

De acordo com a teoria, apesar de o atributo da responsabilidade ser um fator de motivação que influencia a satisfação, conforme relatado por Robbins (2005) na teoria dos dois fatores de Herzberg, o seu excesso pode gerar um desconforto, pois, para gerar a necessidade de realização nas pessoas ele precisa estar acompanhado de feedback e recompensas.

Quando perguntado a esses mesmos servidores: “Em relação à sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades, quais desses fatores influenciaram a sua saída?”, cinco optaram pela alternativa que diz “O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade”, os outros dois servidores responderam respectivamente “O trabalho e a responsabilidade que eu tinha era excessivo em relação aos meus colegas” e “O horário normal de trabalho não era suficiente para desenvolver as atividades (levava trabalho para casa)”, conforme pode ser visualizado no gráfico 37.

Gráfico 37 - Fatores decorrentes da sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades



Fonte: pesquisa empírica.

Essa discrepância de responsabilidades sentida pelos servidores quando apontado “O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade”, assim como a alternativa “O trabalho e a responsabilidade que eu tinha era excessivo em relação aos meus colegas” reflete o apresentado pela teoria da equidade desenvolvida por John Stacy Adams. A teoria possui como tema central o grau de equidade e iniquidade que um indivíduo constata em sua situação profissional (CASADO, 2002). De acordo com o autor a pessoa se compara em uma relação similar com outra pessoa que seja relevante em termos de comparação, nesse estudo em particular, outro servidor do mesmo nível funcional.

Na percepção de Silva (2008) quando uma pessoa acredita ou percebe que está em situação desigual com outras pessoas do mesmo patamar, ela se motivará no sentido de remover esse desconforto e reestabelecer o sentido de equilíbrio para a determinada situação. Nesse caso, o servidor pesquisado tenta remover esse desequilíbrio indo trabalhar em outro local em que as comparações tenham um maior equilíbrio; e portanto, que este estado de iniquidade passe a não mais existir.

Maximiano (2012) ratifica dizendo que quando a pessoa percebe que existe um estado de iniquidade, ela pode apresentar diversos comportamentos, entre eles, alterar o esforço dispendido, modificar sua percepção ou até mesmo escolher um outro ponto de referência, ou abandonar a situação. Essa última opção pode ser a alternativa encontrada pelos

servidores da Universidade que solicitaram a remoção quando perceberam que estavam vivenciando uma situação de desigualdade.

Nesse sentido, é importante verificar as atribuições designadas aos servidores nesses locais e a quantidade de servidores existentes para executar as atividades, de modo que não sobrecarregue ninguém. Além disso, o motivo da remoção dos servidores ser originado, em sua maioria, pela sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades, reflete a disparidade nas atividades em alguns setores da universidade se comparado a outros, conforme demonstrado no resultado da pesquisa.

Uma alternativa que pode ser utilizada para essa sobrecarga de trabalho são os sistemas remuneratórios diferenciados para os membros da organização, defendido pelo autor Bergue (2012). Para o autor, quando o desempenho e a competência das pessoas tendem a ser diferentes, é mais coerente que exista um espírito de justiça remuneratória.

Outra alternativa viável exposta por Maximiano (2004) é o rodízio de cargos, esse rodízio consiste em fazer com que as pessoas troquem de funções dentro da unidade de trabalho. A cada dia, por exemplo, ou a cada período, as pessoas assumem atividades diferentes, de maneira que todos saibam desempenhar todas as atividades e o processo recomeça continuamente, sem que dessa forma, fique sobrecarregado para apenas uma pessoa.

Em seguida foi perguntado a esses mesmos servidores (que tiveram como resposta principal a Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade) “Quais outros motivos também foram determinantes para sua saída? A alternativa “Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades” novamente foi a que mais pontuou entre eles, ratificando assim que esse motivo se tornou o mais forte para a remoção, conforme demonstrado no quadro 09 abaixo.

Quadro 9 - Outros motivos além da sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades

Quantidade	Outros motivos determinantes para a remoção
04	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
02	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
02	Alteração/flexibilização de horário de trabalho
01	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Fonte: Pesquisa empírica

Há a suposição de que alguns setores da Universidade sejam notoriamente mais pesados para se trabalhar do que em outros, assim como possuem maior responsabilidade e

maior sobrecarga de trabalho, enquanto, em outros a rotina seja mais tranquila. Isso pode ser desencadeado devido ao grande leque de serviços, departamentos, cursos e secretarias com atividades diferenciadas existentes na Instituição.

O maior número de respostas evidenciar a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidade, como o principal motivo para o pedido de remoção, demonstra ser fundamental uma investigação mais aprofundada neste ponto. Infelizmente, apesar de ser uma das ideias iniciais deste trabalho, a descoberta dos setores desencadeadores das remoções sem identificar os respondentes, não foi possível nesta pesquisa. A suposição é que essa sobrecarga atinja alguns setores específicos dentro da Universidade. Sugere-se dessa forma, que a Instituição encaminhe estudos através de uma metodologia adequada para entender os fluxos de trabalho e sua diversidade.

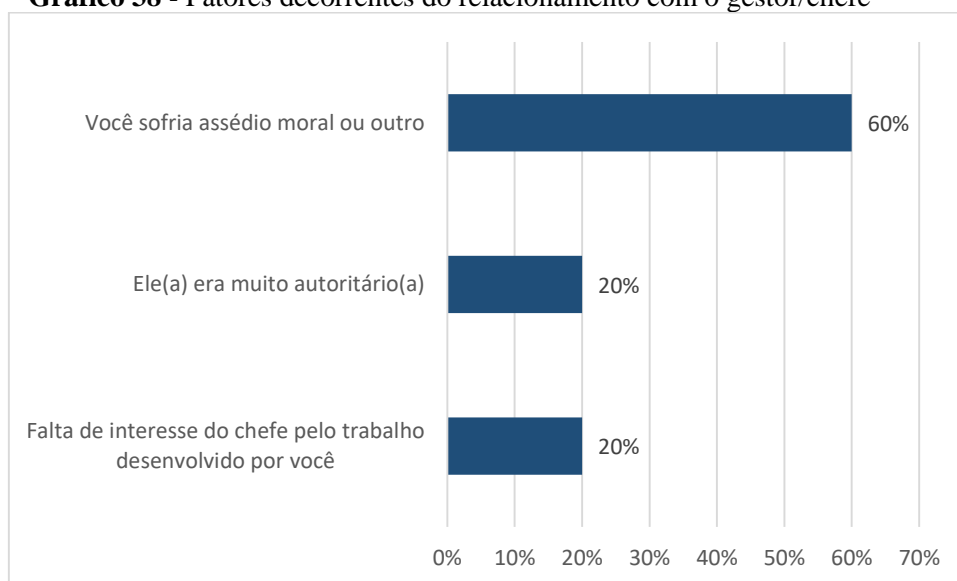
2 – Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)

Outro grupo de servidores considerou como o principal motivo para a remoção a alternativa “Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)”, ela foi a segunda mais pontuada na pesquisa com cinco servidores respondentes. Desse quantitativo, todos os cinco servidores são do sexo feminino, de idades variadas e possuem qualificação acima do exigido para o cargo, apenas uma delas possuía menos de três anos na universidade e a maioria, pertence ao nível de classificação “D”.

O problema de relacionamento com o gestor (chefe) apontado na pesquisa, pode ser melhor compreendido através da teoria dos dois fatores de Frederic Herzberg abordado por Robbins (2005), para o autor o relacionamento com o chefe pode influenciar na insatisfação da pessoa gerando descontentamento com o local de trabalho. Se o relacionamento com o chefe não for satisfatório a probabilidade do servidor procurar um novo ambiente de trabalho é maior, e foi o que aconteceu com os servidores desta pesquisa em particular.

Foi interrogado a esses mesmos servidores (que tiveram como principal resposta o problema de relacionamento com o gestor/chefe) a seguinte pergunta: “Em relação ao relacionamento com o gestor/chefe, quais desses fatores foram determinantes para sua saída?”, três servidoras declararam que sofriam assédio moral ou outro, e outras duas alegaram, respectivamente, “Falta de interesse do chefe pelo trabalho desenvolvido por você” e “Ele(a) era muito autoritário(a)”, conforme demonstrado no gráfico 38.

Gráfico 38 - Fatores decorrentes do relacionamento com o gestor/chefe



Fonte: Pesquisa empírica

Kanan (2008) esclarece que o relacionamento com a chefia, está relacionado com a organização do trabalho, a capacidade do chefe, e a falta de interesse do chefe sobre o trabalho desenvolvido pelo subordinado, esse último por sinal, apontado como um dos motivos pela insatisfação com a chefia e responsável pela solicitação da remoção.

Para Maximiliano (2004) o papel do gestor no processo de motivação do servidor está relacionado com o tipo de tratamento que a pessoa recebe, o clima, as informações e o feedback, esses são fatores importantes e que influenciam o grau de motivação do servidor em seu ambiente de trabalho.

A respeito das alternativas apresentadas “Você sofria assédio moral ou outro” e “Ele era muito autoritário(a)”, todos os servidores que assinalaram essas afirmações são do gênero feminino o que pode ser evidenciado com o exposto na teoria pelos autores Robbins, Judge e Sobral (2012). Eles afirmam que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens são mais agressivos, apesar de as características serem discretas; entretanto, os mesmos autores reconhecem que as mulheres possuem características muito relevantes, como maior sociabilidade, espírito competitivo e de aprendizagem.

De acordo com Ribeiro (2004) o gestor possui um papel muito importante no processo de motivação das pessoas e ele pode buscar nelas mesmas a solução para a motivação. O gestor precisa dar feedback, pois, é essencial para que o servidor se mantenha informado sobre o seu desempenho, além disso, ele precisa ser flexível na formulação das

metas de acordo com as particularidades de cada um, essa postura certamente auxiliará na sintonia das duas partes.

Maximiano (2004) complementa que o modo de falar, a expressão corporal e o tom de voz, compreendem o clima do ambiente de trabalho. O comportamento do chefe com o subordinado pode criar sensação de interesse, cordialidade, ou de indiferença e hostilidade, tornando o clima favorável ou desfavorável. Quanto mais favorável, mais positivamente aos desejos do chefe o subordinado atende.

Além disso, para Maximiano (2004) o desempenho, a motivação e o desenvolvimento da pessoa dependem da maneira como ela é tratada pelos outros, em particular por aquele que possui alguma prevalência sobre ela que é o caso do chefe.

Na sequência foi perguntado a esses servidores (que responderam como sendo o relacionamento com o chefe o principal motivo de sua saída) “Quais outros motivos também foram determinantes para sua saída?”, novamente o “Problema de relacionamento com o gestor/chefe” foi o mais apontado, assim como a “Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade”, conforme quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Outros motivos além do relacionamento com o gestor/chefe

Quantidade	Outros motivos determinantes para a remoção
03	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
03	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
02	Descontentamento com a equipe ou demais colegas
01	Ausência de perspectiva profissional
01	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Fonte: Pesquisa empírica

Ainda que o universo da pesquisa seja muito pequeno e que isso tivesse sido descaracterizado caso fosse possível pesquisar um número maior de servidores, a tendência, se confirmada, aponta que os problemas com a chefia são mais enfrentados pelos servidores do gênero feminino e envolvem assédio moral ou outro. Essa suposição é levantada, pois, a pesquisa demonstrou que 100% dos respondentes são do sexo feminino o que pode significar o indício de algo grave ou apenas um ruído estatístico.

Ultimamente, muito se tem pesquisado e divulgado a respeito desse assunto, com isso, esse fator pode indicar um alerta para a instituição de que esse tipo de comportamento possa estar ocorrendo, mesmo que de maneira velada. No entanto, é precipitado dizer que existe este obstáculo dentro da instituição sendo melhor ampliar o

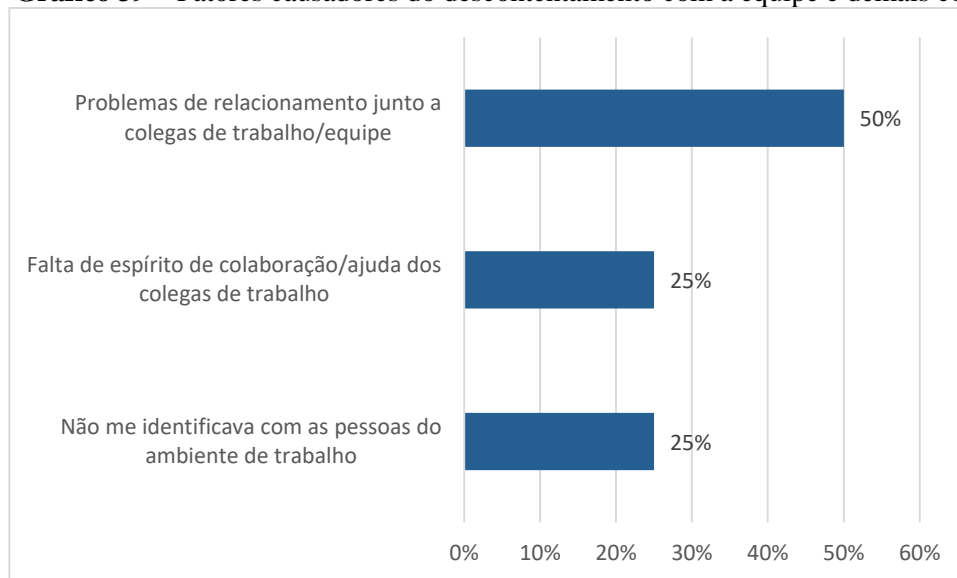
universo de servidores e averiguar através de outros estudos diante do potencial espaço que este tema possui.

3 – Descontentamento com a equipe e demais colegas

A respeito da alternativa “Descontentamento com a equipe e demais colegas”, que foi pontuada quatro vezes na pesquisa, o autor Kanan (2008) expõe que quando não existe convivência adequada com os colegas no ambiente de trabalho, tanto pessoal quanto coletivo, isso gera uma fonte de insatisfação na pessoa e pode resultar na mudança do local de trabalho. No caso dessa pesquisa, causando o pedido de realocação desses servidores.

Quando questionado a esses servidores (que tiveram como principal resposta o descontentamento com a equipe e demais colegas) sobre a pergunta “Em relação a equipe e demais colegas, quais desses fatores foram determinantes para sua saída?”, a maioria apontou o “Problema de relacionamento junto a colegas de trabalho/equipe” como o mais forte, seguido de “Não me identificava com as pessoas do ambiente de trabalho” e “Falta de espírito de colaboração/ajuda dos colegas de trabalho”, conforme demonstrado no gráfico 39 abaixo.

Gráfico 39 – Fatores causadores do descontentamento com a equipe e demais colegas



Fonte: Pesquisa empírica

Coda (1997) ressalta que aspectos para um bom relacionamento com colegas e chefia precisam ser atendidos, principalmente em se tratando da ótica do servidor no ambiente de trabalho, pois, são indicadores claros dos níveis de satisfação e insatisfação experimentados pelos empregados no trabalho.

Para Ragazini (2011) muitas vezes a parte determinante para a desmotivação do servidor nem é o trabalho que ele executa, mas a situação que o rodeia como divergências de opiniões, intrigas e conflitos com colegas, com isso esses fatores podem determinar se a pessoa permanece ou não no ambiente de trabalho.

A próxima pergunta para esse grupo de servidores (que tiveram como principal resposta o descontentamento com a equipe e demais colegas) foi “Quais outros motivos também foram determinantes para sua saída”? A alternativa “Descontentamento com a equipe ou demais colegas” novamente tornou-se a mais pontuada entre os servidores pesquisados ratificando esse motivo como sendo o principal causador da remoção, conforme demonstra o quadro 11.

Quadro 11 - Outros motivos além do descontentamento com a equipe e demais colegas

Quantidade	Outros motivos determinantes para a remoção
03	Descontentamento com a equipe ou demais colegas
01	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
01	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
01	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho
01	Ausência de perspectiva profissional
01	Oportunidade de ascensão na Instituição
01	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Fonte: Pesquisa empírica

4 – Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Sobre a alternativa “Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho”, apontada quatro vezes na pesquisa pelos servidores, Chiavenato (2000) ressalta que essas necessidades precisam ser atendidas, pois, é por meio delas que o indivíduo compreende sentimentos de autorrealização, crescimento individual e reconhecimento profissional; e quando não atendidas não geram motivação para o desenvolvimento profissional do servidor.

A pergunta seguinte questionada a esse grupo de servidores (que tiveram como principal resposta a Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho) foi “Em relação ao conteúdo/natureza do trabalho quais desses fatores influenciaram sua saída?”. Os quatro servidores tiveram respostas distintas nas alternativas, sendo “As atividades realizadas eram incompatíveis com o meu perfil ex: atendimento ao público, trabalho em equipe ou isolado”, “As atividades desenvolvidas eram muito repetitivas/rotineiras (me sentia subutilizado)”, “As atividades desenvolvidas não tinham relação com minha formação” e um outro servidor optou

por não assinalar nenhuma alternativa disponível no questionário e descreveu que “...as rotinas eram muito instáveis...(retrabalho)”.

A respeito da insatisfação relacionada com o conteúdo e natureza do trabalho, Parnaíba (2014) expõe que é necessário investigar com cada trabalhador os aspectos do trabalho, se ele é diversificado, se o indivíduo possui autonomia e se as informações do trabalho são claras, pois, o mesmo trabalho pode ser considerado desafiador para um respectivo indivíduo, porém, desestimulante e repetitivo para outro.

Nesse mesmo sentido, os autores Robbins, Judge e Sobral (2012) destacam que os seres humanos são complexos sendo difícil de explicar o comportamento organizacional de cada um, algumas pessoas, por exemplo, preferem a rotina do trabalho ao invés de variedades, pois o mesmo trabalho que pode ser interessante para um pode não ser interessante para outro. Com essa percepção mais clara, pode-se ajustar o trabalho no próprio ambiente laboral de modo que não cause a desmotivação e conseqüentemente a saída do servidor.

Quando perguntado a esses servidores (que tiveram como principal resposta Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho) “Quais outros motivos também foram determinantes para sua saída? A alternativa “Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho” novamente foi a que mais pontou ratificando o exposto anteriormente, conforme quadro 12.

Quadro 12 - Outros motivos além da insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Quantidade	Outros motivos determinantes para a remoção
03	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
01	Descontentamento com a equipe ou demais colegas
01	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
01	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho
02	Ausência de perspectiva profissional

Fonte: Pesquisa empírica.

É relevante esclarecer que ações por parte da instituição estão sendo tomadas. Em 2015, a PRoGPe, através da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, elaborou um questionário para identificação do perfil dos candidatos recém nomeados no intuito de auxiliar na alocação dos servidores e outro para as unidades que os recebem. Esses questionários possuem perguntas que envolvem formação, atuação profissional, perfil e relações interpessoais; e possuem como objetivo definir as competências que serão úteis para as vagas disponíveis. Esse questionário que é dedicado ao servidor recém-empossado tem o objetivo de identificar suas principais competências e atuação profissional, já o enviado a unidade que irá

recebê-lo tem o objetivo de verificar qual o perfil e as competências necessárias para a atuação naquele local. Com os dados em mãos, a Unidade de Gestão de Pessoas, compara as informações na tentativa de definir mais assertivamente qual a pessoa que se enquadra melhor na unidade. Com essa nova ferramenta, a unidade de Gestão de Pessoas tem a possibilidade de alocar os novos servidores, explorando ao máximo suas principais competências com o esperado pelas unidades que irão recebê-los (UFSCAR, 2015).

5 – Respostas diversas

As opções a seguir foram as que menos pontuaram entre os servidores pesquisados, mas que apresentam pontos importantes para serem apresentados.

A alternativa “Ausência de perspectiva profissional” foi pontuada três vezes na pesquisa, o que constata que alguns servidores solicitaram remoção por considerar que o local onde estavam trabalhando era ausente de crescimento na carreira. Para a Teoria ERC do autor Clayton Alderfer apresentada por Casado (2002) as pessoas possuem três necessidades especiais a existência (E), o relacionamento (R) e o crescimento (C). A necessidade de crescimento equivale a autorrealização do indivíduo, trata-se de um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal que afeta a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, e como demonstrado na pesquisa, pode originar uma busca por novas oportunidades profissionais em diferentes locais de trabalho.

Quando perguntado a esses servidores (que tiveram como principal resposta a Ausência de perspectiva profissional) “Quais outros motivos também foram determinantes para a sua saída?” A alternativa “Ausência de perspectiva profissional” novamente foi a que mais pontou entre os servidores ratificando o exposto, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Outros motivos além da ausência de perspectiva profissional

Quantidade	Outros motivos determinantes para a remoção
02	Ausência de perspectiva profissional
01	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
01	Mudança de campi devido à localização
01	Oportunidade de ascensão na instituição
01	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho

Fonte: Pesquisa empírica

As alternativas “Mudança de Campi devido à localização” e “Para alteração/flexibilização de horário de trabalho” foram pontuadas em cinco respostas de

servidores. A maioria dos servidores que assinalaram esses motivos para a remoção são pessoas do gênero feminino e possuem filhos. Esse ponto da pesquisa reflete o abordado pelos autores Robbins, Judge e Sobral (2012) quando esclarecem que as mulheres preferem empregos de meio período ou com horários flexíveis para poderem conciliar com as responsabilidades familiares e com os filhos. Outro fator importante destacado por Aquino, Menezes e Marinho (1995) é a proximidade do local de trabalho com a residência, para os autores as mulheres, em especial, optam por essa proximidade para poder se dedicar mais aos filhos.

Nesse sentido, Bergue (2012) expõe uma alternativa para o gestor no ambiente de trabalho que é a flexibilização do horário de trabalho. Para o autor os gestores precisam considerar que as pessoas possuem vida externa e que existem necessidades que só podem ser alcançadas fora do ambiente organizacional. Inclusive, o autor destaca que existem pessoas que apresentam melhor produtividade em determinados horários de trabalho ao invés de outros, dessa forma, poderiam exercer suas atividades de acordo com a preferência o que geraria satisfação pessoal e profissional.

No caso da universidade pesquisada neste estudo, os horários diferenciados poderiam ser uma alternativa de estudo para aplicação, pelo fato de que possui um horário de funcionamento estendido (manhã, tarde e noite); com isso, mesmo que não em sua totalidade, uma boa parcela dos servidores poderiam ser contemplados com um horário diversificado de trabalho. Vale observar que essa alternativa incorreria em um estudo para melhor distribuição.

A alternativa “Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho” foi apontado apenas por um servidor na pesquisa. Quando perguntado a ele “Em relação ao ambiente físico/local de trabalho quais desses fatores foram determinantes para sua saída?” a resposta apontou como causa “Muito barulho ou ruído no local de trabalho” e sobre a pergunta “Quais outros motivos também foram determinantes para sua saída”? O servidor apresentou como resposta “Para alteração/flexibilização de horário de trabalho”. Como essa alternativa sobre o ambiente físico/local de trabalho não obteve mais apontamentos na pesquisa, infere-se tratar de uma particularidade pessoal do servidor ou específica do ambiente de trabalho em que a pessoa se encontrava, não sendo possível inferir maiores constatações.

Para demonstrar claramente e separadamente as respostas de cada um dos participantes a respeito dos motivos que ocasionaram a remoção a pedido, os quadros 14, 15, 16, 17, 18 e 19 evidenciam as respostas embasadas nas explicações anteriores.

Quadro 14 - Respostas dos servidores a respeito da Sobrecarga de trabalho e Excesso de responsabilidades

Qual foi o principal motivo da sua remoção?	Em relação a sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades, quais desses fatores influenciaram sua saída?	Quais motivos também foram determinantes?
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade	Para alteração/flexibilização de horário de trabalho
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho, Para alteração/flexibilização de horário de trabalho
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade, Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O trabalho e a responsabilidade que eu tinha era excessivo em relação aos meus colegas	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade	O horário normal de trabalho não era suficiente para desenvolver as atividades (levava trabalho para casa)	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)

Fonte: Pesquisa empírica.

Quadro 15 - Resposta dos servidores a respeito do problema de relacionamento com o gestor/chefe

Qual foi o principal motivo da sua remoção?	Em relação ao relacionamento com o gestor, quais desses fatores foram determinantes para sua saída?	Quais motivos também foram determinantes?
Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)	Você sofria assédio moral ou outro	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade, Ausência de perspectiva profissional
Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)	Você sofria assédio moral ou outro	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade, Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe), Descontentamento com a equipe ou demais colegas
Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)	Você sofria assédio moral ou outro	Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)	Falta de interesse do chefe pelo trabalho desenvolvido por você	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho, Descontentamento com a equipe ou demais colegas
Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)	Ele(a) era muito autoritário(a)	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade, Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)

Fonte: Pesquisa empírica.

Quadro 16 - Resposta dos servidores a respeito do Descontentamento com a equipe ou demais colegas

Qual foi o principal motivo da sua remoção?	Em relação a equipe e demais colegas, quais desses fatores foram determinantes para sua saída?	Quais motivos também foram determinantes?
Descontentamento com a equipe ou demais colegas	Falta de espírito de colaboração/ajuda dos colegas com o trabalho	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
Descontentamento com a equipe ou demais colegas	Problemas de relacionamento junto a colegas de trabalho/equipe	Ausência de perspectiva profissional, Descontentamento com a equipe ou demais colegas
Descontentamento com a equipe ou demais colegas	Problemas de relacionamento junto a colegas de trabalho/equipe	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho, Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe), Descontentamento com a equipe ou demais colegas
Descontentamento com a equipe ou demais colegas	Não me identificava com as pessoas do ambiente de trabalho	Oportunidade de ascensão na Instituição, Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho, Descontentamento com a equipe ou demais colegas

Fonte: Pesquisa empírica.

Quadro 17 - Resposta dos servidores a respeito da Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho

Qual foi o principal motivo da sua remoção?	Em relação ao conteúdo/natureza do trabalho, quais desses fatores influenciaram sua saída?	Quais motivos também foram determinantes?
Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	Outro	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	As atividades desenvolvidas eram muito repetitivas/rotineiras (me sentia subutilizado)	Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho, Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	As atividades desenvolvidas não tinham relação com minha formação	Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade, Ausência de perspectiva profissional
Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho	As atividades realizadas eram incompatíveis com o meu perfil. Ex: atendimento ao público, trabalho em equipe ou isolado	Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho, Ausência de perspectiva profissional, Descontentamento com a equipe ou demais colegas

Fonte: Pesquisa empírica.

Quadro 18 - Resposta do servidor a respeito da Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho

Qual foi o principal motivo da sua remoção?	Em relação ao ambiente físico/local de trabalho, quais desses fatores foram determinantes para sua saída?	Quais motivos também foram determinantes?
Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho	Muito barulho ou ruído no local de trabalho	Para alteração/flexibilização de horário de trabalho

Fonte: Pesquisa empírica.

Quadro 19 - Resposta dos servidores a respeito da Ausência de perspectiva profissional

Qual foi o principal motivo da sua remoção?		Quais motivos também foram determinantes?
Ausência de perspectiva profissional		Oportunidade de ascensão na Instituição, Ausência de perspectiva profissional
Ausência de perspectiva profissional		Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho, Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
Ausência de perspectiva profissional		Mudança de Campi devido à localização, Ausência de perspectiva profissional

Fonte: Pesquisa empírica.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo estudar as remoções internas efetuadas no período de 2012 a 2016, pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de São Carlos; e para isso se propôs a atingir os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos servidores técnicos administrativos que passaram pelo processo de remoção no período de 2012 a 2016; levantar os motivos mais recorrentes dessas solicitações de remoção e verificar qual foi o período de maior movimentação de servidores entre os anos de 2012 a 2016.

Para atender a tais objetivos, foi realizada uma pesquisa documental nos boletins de serviços disponíveis no site da Universidade no período de 2012 a 2016, nas planilhas internas utilizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGP) para a remoção dos servidores, além de dados fornecidos pela Secretaria Geral de Informática (SIn). Com essas informações foi possível levantar o perfil de todos os servidores removidos na Universidade independente da modalidade de remoção utilizada, além do ano que ocorreu o maior número de remoções.

No entanto, não é possível admitir que os registros burocráticos encontrados sirvam de banco de dados, pois, no caso desse trabalho em particular, a dificuldade de entendê-los prejudicou, e muito, a análise dos dados e o resultado final da pesquisa. Com isso, se é intuito da instituição obter informações que possam ser úteis para sua política institucional, é fundamental que ela reorganize o seu banco de dados de forma que possa servir para futuros estudos ou relatórios da própria instituição. Essa melhoria nas informações facilitaria e muito essa pesquisa, assim como outras futuras que possam ocorrer.

A respeito do perfil dos servidores removidos, verificou-se um equilíbrio entre os gêneros, a faixa etária predominante foi entre 28 a 37 anos e o tempo de serviço de maior incidência foi até três anos na instituição. Em relação ao cargo, mais de 50% pertencem ao nível de classificação D e essa informação é replicada no que se refere ao grau de escolaridade, uma vez que mais da metade possuem nível de escolaridade acima do exigido para o cargo.

Além disso, a pesquisa demonstrou que o ano de 2015 foi o ano que ocorreu o maior número de movimentações representado por 75 remoções; já o mês de julho foi o de menor incidência com apenas 3 remoções apontando menos de 1% do total das realocações.

Neste estudo foi necessário fazer um trabalho de dedução do que era remoção a pedido e o que era remoção de ofício, pois, os dados - como já dito anteriormente - não traziam essa informação. Diante dos achados, observou-se uma grande quantidade de remoções ocasionadas dentro das mesmas pró-reitorias, centros acadêmicos, secretarias, etc; com isso essas remoções foram consideradas como sendo de ofício, no interesse da administração, tratadas como um recrutamento interno. Elas representaram um total de 81 remoções nos cinco anos pesquisados e excluídas para a aplicação do questionário.

Em resposta ao objetivo de identificar os motivos que ocasionaram as remoções, foi encaminhado um questionário a 107 servidores. Desse quantitativo, 44 responderam à pesquisa sendo a maioria deles servidores do gênero feminino, pertencentes ao nível de classificação D e com o cargo de assistente em administração. O percentual de 79,5% de servidores usufruíram da modalidade de remoção a pedido, por interesse próprio, e os outros 20,5% passaram pelo processo de remoção no interesse da administração. Ademais, quase 50% dos participantes da pesquisa informaram ter solicitado a remoção com uma vaga ou setor em vista.

Dos nove servidores que alegaram terem passado pelo processo de remoção no interesse da administração, mais da metade estavam na instituição a menos de três anos de efetivo exercício e mais de 50% relataram ter se removido devido à criação de um novo setor ou departamento, ou mesmo devido a um ajuste de lotação necessário pela administração.

Os servidores que responderam ao questionário informando terem usufruído da remoção por interesse próprio totalizaram 35 servidores. Em relação ao motivo, a maioria alegou como sendo principal à sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades, seguido por problemas de relacionamento com o gestor/chefe e descontentamento com a equipe e demais colegas.

Percebeu-se ao longo da realização deste trabalho que ainda há um vasto campo de pesquisa a ser explorado nesta área de movimentação de servidores públicos. Assim, como recomendação para trabalhos futuros, é importante determinar, seja através do modelo do fluxo de trabalho ou através de outra metodologia, os locais com maior número de remoção, pois, esse trabalho já identificou que em alguns locais específicos a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidade é maior que em outros.

Da mesma maneira, este estudo sugere pesquisas envolvendo as chefias imediatas dos servidores e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, responsável por efetuar essas realocações, assim como a forma que o processo ocorre dentro da instituição. Do mesmo

modo, é significativo buscar entender com outros estudos assuntos vinculados ao clima organizacional, a identificação, o envolvimento e o comprometimento dos servidores.

Como a pesquisa também identificou que a maioria dos servidores removidos possuem nível de escolaridade acima do exigido para o cargo, seria interessante desenvolver um estudo a respeito do perfil profissional e de formação de cada um, para que com isso consiga alocar de acordo com suas aptidões, mesmo que o cargo ocupado por este seja de nível inferior a sua formação.

Ademais, é interessante que futuros trabalhos possam envolver outras universidades públicas e que elas possam servir de parâmetros ou comparações, ou até mesmo, investigar se os motivos dos processos de remoção são os mesmos apresentados em outras instituições públicas.

Ao elaborar este trabalho sugeriram algumas limitações que merecem registro. A primeira delas refere-se aos dados coletados, eles não possuíam uniformidade em relação às informações e datas, além das nomenclaturas (siglas) que muitas vezes tiveram alterações no decorrer dos anos o que dificultou a identificação dos setores. Outro ponto relevante refere-se à grande extensão da universidade, tanto territorial quanto departamental. Para entender suas estruturas hierárquicas foi necessário recorrer aos organogramas institucionais que devido a sua falta de padronização causou grandes dificuldades.

A respeito do questionário, a grande diversidade de níveis funcionais existentes na instituição dificultou a elaboração e a compilação dos dados dos questionários, pois, o nível funcional pode alterar na percepção dos motivos por parte dos participantes. Nesse mesmo sentido, o percurso temporal da data da remoção e da aplicabilidade do questionário também podem ter causado um “viés”, uma vez que o fato decorrido pode ter um significado diverso ao da época do acontecimento, o que deve-se levar em conta.

Outro fator relevante é a identificação dos participantes, pois, por mais que tenha sido garantido o anonimato dos servidores constatou-se um baixo retorno das respostas, o que pode ter sido ocasionado devido ao teor pessoal existente em algumas perguntas.

É significativo registrar que, as questões aqui levantadas não dependem exclusivamente da Universidade, pois, ela não possui condições de fiscalizar o comprometimento e o envolvimento individual de todo o pessoal. Porém, deve haver uma preocupação por parte da instituição quando o pedido de remoção passa a apresentar um alto índice. Para isso, os gestores devem estar atentos e sensíveis a esses acontecimentos procurando desenvolver um acompanhamento e monitoramento de ação eficaz no sentido de

que ocorram melhorias nas condições de trabalho, no ambiente e nas relações existentes tanto ao nível individual quanto institucional.

Além disso, é pertinente entender que a remoção é um benefício não somente ao servidor que o vê como uma maneira de buscar melhores condições de trabalho e encontrar um nível adequado de satisfação, mas também a instituição que pode utilizar de forma estratégica a remoção na alocação e alinhamento da sua força de trabalho.

Com isso, a movimentação de pessoas dentro de qualquer instituição é importante e serve para a sua oxigenação, entrada de novos conhecimentos, melhor redimensionamento das pessoas, além de desempenhos mais satisfatórios. Assim como, serve para desconstruir a imagem de que o servidor que passa pelo processo de remoção é problemático ou improdutivo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANPAC (Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos). Concurso público: quero lei (abaixo-assinado). Disponível em: < <https://www.anpac.org.br/noticias/> > Acesso em: 09 de fev. 2018.

AQUINO, E. M. L. DE; MENEZES, G. M. DE S; MARINHO, L. F. B. Mulher, Saúde e Trabalho no Brasil: desafios para um novo agir. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 11 281-290. Abr/Jun. 1995.

ASSIS, L. O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

BALARDIN, P. C. **A motivação do ato de remoção do servidor público e sua relevância para a Administração Pública**. 2011. Monografia (Graduação em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS, Porto Alegre, 2011.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologia de Pesquisa em Ciências: Análises Quantitativa e Qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 300 p.

BANOV, Márcia. **Recrutamento, seleção e competência**. 3 ed. Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. W. O que não é motivação, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 2º ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

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. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2016.

BRASIL. Governo Federal. Avaliação a Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório OCDE**. 2010. Governo Federal. Disponível em: <

<https://books.google.com.br/books?id=ykvk12XFYeIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> >. Acesso em: 08 de set. 2017.

_____. Decreto-lei nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm >. Acesso em: 18 de abr. 2018.

_____. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 de abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 05 de abr. 2017.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2005b. Disponível em: <<https://goo.gl/F4YcV7> >. Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112772.htm >. Acesso em: 04 de fev. 2018.

_____. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do distrito federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6 >. Acesso em: 10 maio 2017.

CAMPOS, C. V. de A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**. 2008, v. 42, n. 2, p. 347 – 368. Rio de Janeiro 42(2): mar/abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf> >. Acesso em: 04 de mar. 2018.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASADO, T. A Motivação e o trabalho. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, E. B.; DZIERWA, M. C. **Gestão Pública: aspectos básicos da relação público-privado**. São Paulo: Baraúna, 2013.

CAVALCANTE, K. O; SILVA, A. B. da. **As Implicações da Capacitação nas Crenças de Auto eficácia de Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. ENAPG. Salvador/BA. 18 a 20 de nov. de 2012.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: < <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf> >. Acesso em: 19 de abr. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1929. 551 p.

CHIAVENATO, I. **Teoria, Processo e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Teoria e mais de 500 questões com gabarito. Série provas e concursos. 4ª ed. Editora Elsevier. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Editora Manole. 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª ed. Editora Manole Ltda. 2014.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e SÁ LEITÃO, J. S. de. Clima Organizacional na transferência de treinamento**. Revista de Administração, S. Paulo, v.31, nº3, jul./set. 1997.

CONGER, J. Quem é a geração X? HSM Management, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

- COSTA, M. M.; PARADELA, V. **Modelagem de organizações públicas**. (Práticas de Gestão. Série Gestão pública). Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- DALL'INHA, G.R. **A Influência das Práticas e das Políticas de Recursos Humanos sobre o Absenteísmo e a Rotatividade: Um Estudo de Caso**. 92f. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Contribuições para a Gestão de Pessoas na administração Pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. p. 65-85.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERNANDES, G. A. A. L. **Dinâmica Comportamental no setor público**. 120 p. (Série Gestão Pública). Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- FISCHER, A. L. A Gestão de pessoas na organização. In: _____. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. **A Gestão de Competências e a Estratégia Organizacional**. São Paulo: Editora Gente, 2012.
- FORQUIM, J-C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. SESC São Paulo. Out./2003. **Anais...** Disponível em: <
<http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf> >. Acesso em: 06 de Abr. 2018.
- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, p.38-54, 1997.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B DE; QUINTELLA, H. L. DE M. Qualidade de vida no trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. v. 05. n. 02. abr/jun. 2013. p. 01-12. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1382>. Acesso em mar. 2018.

FURUCHO, N. Y. et al. Valores e características geracionais: um estudo em uma instituição de ensino superior. In: **Revista Brasileira de Marketing- Remark**. out/dez. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39194/valores-e-caracteristicas-geracionais--um-estudo-em-uma-instituicao-de-ensino-superior>. Acesso em mar. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991

GIL, A. C. O Papel de Motivador. In: **Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, Jul./Set. 2005.

GOMES, M. D. de C. **A política de RH da UnB e o sentido do trabalho: a situação dos servidores técnico-administrativos removidos ou em processo de remoção**. 2010. 58 f. Monografia (Especialização) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

GOMES, R. DE M. **Desafio na gestão de pessoas: retenção de servidores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 96f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

GONDIM, S. M. G; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Org: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000.

KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 312 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis. 2008 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35716/Lilia%20Aparecida%20Kanan%20-%20O%20Processo%20de%20Vincula%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=4>>. Acesso em maio 2017.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

KRACIK, M. S. et al. **Gestão de Pessoas: Um modelo de banco de talentos para instituições de ensino**. In: XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. **Anais**. Arequipa, Peru. 2016.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**: Manual do Mestre. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

LACERDA, J. A. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos**: Um estudo descritivo de uma Universidade Federal Mineira. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. DO C. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. **Revista Estação Científica**. Juiz de Fora, nº 11, Jan.-Jun./2014. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/4449/artigo-04-1%C3%ADlian-bonsanto-c-n-ladeira-d%C3%A9bora-vargas-ferreira-costa-e-marcos-paulo-do-couto-costa.pdf>. Acesso em mar. 2018.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, N. L. de. **Estudo dos fatores motivadores do pedido de remoção do servidor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e suas implicações para o grau de satisfação e motivação no trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014.

LOPES, C. I. C. **Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local**. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal, 2012.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. do A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de *turnover* em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 51, n. 6, nov./dez. 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000600005&lng=pt&tlng=pt >. Acesso em: 14 maio 2017.

LOUREIRO, T. **Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos**. 2015. 223 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

LUCHINI, T. C. **Fatores influentes da satisfação no trabalho de Servidores Públicos da Universidade Federal de São Carlos**. 2016. 175f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, L. A. **Como enfrentar os desafios da carreira profissional**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

MALDONADO, M. T. **A Geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. 2009 Disponível em: < http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/geracao_y.php > Acesso em: 29 mar. 2018.

MARCONI, N. Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais. In: **IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública**. Madrid. Espanha, 2 -5- Nov. 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, M. C. F; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n.2, p.195-205, jul/dez.2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf> > Acesso: 18 maio 2017.

MARTINS, R. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. MIGUEL, P. A. C. (organizador). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 226 p.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Industrial Revolução Digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDRADO, B. **A masculinidade nos comerciais de televisão**. XX Reunião Anual da ANPOCS. Caxambu, 1996.

MENDES, C. S. F. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos**. Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada. Relatório de Estágio apresentado à faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão. Coimbra, 2015.

MENEZES, D. P. da S. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os Reflexos no Ato de Remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

MIGUEL, P. A. C. Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: _____. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIGUEL, P. A. C (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORAIS, R. S. L. **Motivação dos Colaboradores Terceirizados**. 2011. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade Integrada AVM, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 08 de set. 2017.

MOURA, M. L. S; FERREIRA, M. C. **Projetos de pesquisa**: elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005. 144p.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior**: 1970-1995. USP (Tese), São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, A. F. de. **Servidor público**: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição. 3.ed. Cap. 1-7. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

OLIVEIRA, D. A. M. S. de; AGUIAR, R. P. de. A valorização do servidor pela administração pública nos atos discricionários da remoção e redistribuição. **A Gestão Pública na Visão dos Técnicos Administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Paulo: DigitalBooks, 2014. Cap. 6, 70-77. Disponível em: <<https://taepublicaartigoselivros.files.wordpress.com/2016/03/1c2ba-volume-da-coleto3a2nea.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

OLIVEIRA, M. M de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 232 p.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. Teoria e mais de 500 questões. 496 p. (Série provas e concursos). São Paulo: Elsevier, 2010.

PARNAÍBA, N. F. Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. (Cadernos ENAP, 37) p. 11-38. Brasília, 2014.

PAULA, P. de; STEFANO, S. R; ANDRADE, S. M. de; ZAMPIER, M. A. Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. **Gestão e Regionalidade**. V.27. n.81. Set/dez. 2011.

PEIRÓ, J. M. & Prieto, F. (1996). **Tratado de Psicología del Trabajo – Volumen I: La actividade laboral en su contexto**. Madrid: Sintesis Psicología.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr.1996.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 100p.

RAGAZINI, R. **A Motivação e a Desmotivação**: Duas faces de uma mesma moeda na vida do Trabalhador. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a->

motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>. Acesso em: 26 jul. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2008.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBEIRO, R. M. R. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. V. 2, n.1, p. 71-79, jul/dez. 2004. Campinas. Disponível em: < [http://eprints.rclis.org/6456/1/v. 2%2C n. 1%2C p. 71-79.pdf](http://eprints.rclis.org/6456/1/v.2%2Cn.1%2Cp.71-79.pdf) >. Acesso em: 19 de abr. 2018.

RIBEIRO, C. V. DOS S., MANCEBO D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2013, 192-207.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro, 14º ed., Pearson, São Paulo, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006. 583p.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, Stiliano, 1999.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 1999.

SILVA, J. **Comportamento Organizacional**. Laureate International Universities. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014.

SILVA, K. F. DA; FERNANDES, V. L. N. DE A.; DANDARO, F. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de matérias rodantes. **Revista Eletrônica de “Diálogos Acadêmicos”**. FNSA v. 04. p. 23-45. Jan/jun. 2013. Disponível em: < <http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf> >. Acesso em: 03 mar. 2018.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**. 2002, 7 (Número especial), 11-18. to Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf> >. Acesso em: 18 fev. 2018.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STONER, J.A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. Visão Sistêmica e Gestão de Pessoas. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Contribuições para a Gestão de Pessoas na administração Pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. p. 29-63

TEIXEIRA, P. W. B. **Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão de Organizações Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. (Cadernos ENAP, 37) p. 11-38. Brasília, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Apresentação**. São Carlos, 2018. Disponível em: < <http://www2.ufscar.br/a-ufscar/apresentacao> >. Acesso em: 18 de mar. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria Gr. nº. 872/08**, de 11 de março de 2008. Estabelece normas e procedimentos para a remoção de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFSCar. Disponível em: <<http://www2.progpe.ufscar.br/portarias>>. Acesso em: 11 maio 2017.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Relatório de Transição da ProGPe**. São Carlos, 2016. Disponível em: < <http://www2.progpe.ufscar.br/relatorios-de-transicao/relatorio-de-transicao-da-progpe/view> >. Acesso em: 25 de abr. 2018.

_____. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais. **Relatório de Gestão 2016**. São Carlos, 2017. Disponível em: < http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2016 >. Acesso em: 18 de fev. 2018.

_____. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais. **Relatório de Gestão 2015**. São Carlos, 2016. Disponível em: < http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2015.pdf >. Acesso em: 18 de fev. 2018.

_____. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais. **Relatório de Gestão 2014**. São Carlos, 2015. Disponível em: < http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2014.pdf >. Acesso em: 18 de fev. 2018.

_____. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais. **Relatório de Gestão 2013**. São Carlos, 2014. Disponível em: < http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2013.pdf >. Acesso em: 19 de fev. 2018.

_____. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais. **Relatório de Gestão 2012**. São Carlos, 2013. Disponível em: < http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2012.pdf >. Acesso em: 19 de fev. 2018.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A.V., ANDRADE, R.O. B., OLIVIERA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1. 2011.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática**. Os desafios e as soluções. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WIST, C. **Concurso interno de remoção com base em seleção por competências**. 2010. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4º ed. Porto Alegre, RS: Bookman 2010. 248 p.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Choque de Gerações. 2008. **C&C Carreira e família**. Executive Digest: n. 65 Disponível em: < <http://www.scribd.com/doc/15899660/Choquede-Geracoes> >. Acesso em: 12 mar.2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Gabinete do Reitor

Via Washington Luís, km 235 – Caixa Postal 676
13565-905 – São Carlos – SP - Brasil
Fones: (16) 3351-8101/3351-8102 –
Fax: (16) 3361-4846/3361-2081
E-mail: reitoria@power.ufscar.br

PORTARIA GR nº 872/08, de 11 de março de 2008.

Estabelece normas e procedimentos para a remoção de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFSCar.

O Reitor da Universidade Federal de São Carlos, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

CONSIDERANDO os termos da Resolução ConsUni nº 576, de 22/02/08,

RESOLVE:

Art. 1º - O deslocamento interno de servidores técnico-administrativos da UFSCar, com ou sem mudança de sede, dar-se-á por ato de remoção, observadas as disposições desta Portaria.

Art. 2º - A remoção poderá ocorrer:

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido do servidor, a critério da Administração;

III - a pedido do servidor, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

Art. 3º - A remoção *de ofício*, no interesse da Administração, poderá ocorrer nos seguintes casos, devidamente justificados:

I - Para ajuste do quadro de servidores na mesma sede e atendimento às necessidades do serviço;

II - Em decorrência de limitação de saúde do servidor que imponha a mudança do local de trabalho, nos termos de laudo emitido por junta médica oficial;

III – Em decorrência de inadequação ao serviço, sob os aspectos técnicos, comportamentais ou de relacionamento, após avaliação por comissão especialmente designada, que poderá:

- a) alocar temporariamente o servidor em outra unidade;
- b) propor afastamento temporário do servidor, sem prejuízo dos vencimentos;
- c) propor encaminhamento para tratamento de saúde, após consulta às áreas competentes.

Art. 4º - A remoção a pedido do servidor, a critério da administração, poderá ocorrer nos seguintes casos:

I – Por solicitação do servidor formulada em requerimento devidamente justificado;

II - Por permuta, mediante solicitação de dois servidores em requerimento devidamente justificado.

Parágrafo Único. A remoção a pedido, somente poderá ser autorizada pela Administração, após avaliação das justificativas apresentadas e tendo em consideração as necessidades do serviço e a concordância expressa das unidades acadêmicas e administrativas interessadas.

Art. 5º - A remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração, ocorrerá nos seguintes casos:

I - 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;

II - 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.

Art. 6º - Somente poderão ser removidos os servidores que atendam aos seguintes requisitos:

I - Não estejam em período de estágio probatório, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado;

II - Não estejam em gozo de férias ou usufruindo afastamento ou licença de qualquer natureza; e

III - Não tenham sido removidos há menos de trinta e seis meses, exceto se no interesse da Administração, devidamente justificado.

Art. 7º - São competentes para autorizar a remoção de servidores, respectivamente:

I – Para remoção a pedido ou de ofício, no âmbito de cada uma das unidades acadêmicas ou administrativas, o respectivo dirigente (Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centro, Diretor de Campus e Prefeito Universitário);

II – Para a remoção, de ofício ou a pedido, de uma unidade acadêmica ou administrativa para outra, o Reitor.

III – Para a remoção, a pedido, para outra localidade, o Reitor.

Art. 8º - A remoção será efetivada mediante Ato da Secretaria Geral de Recursos Humanos, após autorização da autoridade competente, conforme definido no art. 7º.

§ 1º - Com exceção dos casos previstos no item III do art. 3º, o(a) servidor(a), deverá permanecer prestando serviços na Unidade de origem até a efetivação do ato de sua remoção.

§ 2º - Nos casos excepcionais devidamente justificados previsto no item III do Art. 3º, deverá ser observado a recomendação da comissão designada para análise da situação.

Art. 9º - O servidor removido no âmbito do quadro da UFSCar terá o seu desempenho acompanhado pela Secretaria Geral de Recursos Humanos, através de avaliações periódicas, para verificação da adequação funcional e da necessidade de capacitação.

Art. 10 - Esta Portaria entrará em vigor nesta data, revogando-se as disposições em contrário.

Prof. Dr. Oswaldo Baptista Duarte Filho

Reitor

ANEXO 2 – Questionário

Prezado(a) servidor(a).

Você está sendo convidado(a) a responder este questionário que faz parte da pesquisa para a dissertação de mestrado intitulada: "ESTUDO DAS REMOÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR" cujo requisito é necessário para a obtenção do título de Mestre. O objetivo do estudo é identificar fatores que influenciam a remoção dos servidores TA's dessa instituição, e pretende também fornecer subsídios que possam auxiliar em uma futura política de Gestão de Pessoas adequada sobre o assunto.

Peço a sua colaboração na obtenção dos dados e ressalto que as informações coletadas serão trabalhadas de forma anônima, por meio de estatísticas, e também de maneira agregada, sem que ocorra o uso individual e a identificação dos respondentes.

Trata-se de um questionário com duração máxima de dez minutos.

Desde já, agradeço sua participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Marilda Cristina Piori

e-mail: piori_ma@hotmail.com ; priorimarilda@gmail.com

Prazo para resposta de 15 dias.

Antes de iniciar o questionário será necessário aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

***Obrigatório**

1. Você aceita participar da pesquisa?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Após a última pergunta desta seção, ir para a pergunta 3.

Não

Após a última pergunta desta seção, vá para "Obrigada pela sua participação!!!."

2. Por favor, preencha o Termo com o nome completo. *

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
(Resolução 466/2012 do CNS)

Eu, Marilda Cristina Priori, estudante do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o(a) convido a participar da Pesquisa sob título ESTUDO DAS REMOÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR, sob a orientação do Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina.

O objetivo desse estudo é identificar o perfil e os fatores que influenciaram na remoção dos servidores técnico-administrativos dessa instituição entre os anos de 2012 a 2016. Como benefícios, destaca-se os subsídios que possam auxiliar a universidade em futura política de Gestão de Pessoas adequada sobre o assunto; e aos servidores que responderem, a oportunidade de divulgar os reais e diferentes motivos da sua remoção sem que ocorra a sua identificação.

Você foi selecionado(a) por ter participado de um processo de remoção entre os anos 2012 a 2016.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de questionário.

O questionário será enviado por e-mail através da ferramenta do google e poderá ser respondida no momento que a pessoa melhor achar oportuno, desde que respeitando o prazo estipulado no email. As perguntas foram formuladas abordando particularidades como dados pessoais, profissionais e mais detalhadamente os dados acerca dos motivos nos quais ocorreu a remoção, tanto no caso da remoção ter ocorrido na modalidade de ofício ou na modalidade a pedido.

Conforme consta na Resolução 466/2012 do CNS, toda e qualquer pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradação variados. A participação neste trabalho poderá gerar algum desconforto, porém não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica dado ao fato que a metodologia do questionário a ser aplicado será por meio de perguntas e respostas fechadas previamente elaboradas. Você estará seguro quanto a qualquer risco de exposição de suas informações, uma vez que todos os dados serão tratados de forma agrupada e não será revelada sua identidade, o que estará garantido por este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Se depois de consentir sua participação o sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

O(a) Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: priori_ma@hotmail.com ou priorimarilda@gmail.com; celular: 16.99335-2667.

Você poderá ficar com uma via deste termo, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal e poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. A pesquisadora me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 – Caixa Postal 676 – CEP 13.565-905 – São Carlos – SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisadora Responsável: Marilda Cristina Priori

Contato telefônico (16) 99335-2667 e-mail: priori_ma@hotmail.com ; priorimarilda@gmail.com

Dados básicos

3. Qual o seu gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

4. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 23 a 33
- 34 a 43
- 44 a 53
- 54 a 63
- Acima de 63

5. Qual o seu estado civil?

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro (a)
- Casado (a) / União estável
- Separado (a) / Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Outro: _____

6. Atualmente, qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: _____

7. No momento em que você ingressou na UFSCar, qual era o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro: _____

8. Você tem filhos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim Ir para a pergunta 9.
- Não Ir para a pergunta 10.

9. Qual a idade do(s) seu(s) filho(s)? *

Marque todas que se aplicam.

- 0 a 4
- 4 a 8
- 8 a 12
- Acima de 12

Dados Remoção

10. A qual nível de classificação você pertence? *

Marcar apenas uma oval.

- Nível A Ir para a pergunta 11.
- Nível B Ir para a pergunta 12.
- Nível C Ir para a pergunta 13.
- Nível D Ir para a pergunta 14.
- Nível E Ir para a pergunta 15.

11. Qual é o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Servente de Limpeza Ir para a pergunta 16.
- Auxiliar Rural Ir para a pergunta 16.
- Auxiliar Operacional Ir para a pergunta 16.

12. Qual é o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Auxiliar de Cozinha *Ir para a pergunta 16.*
 Auxiliar de Nutrição e Dietética *Ir para a pergunta 16.*

13. Qual é o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Auxiliar em administração *Ir para a pergunta 16.*
 Outro: _____ *Ir para a pergunta 16.*

14. Qual é o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Assistente em Administração *Ir para a pergunta 16.*
 Técnico de laboratório *Ir para a pergunta 16.*
 Técnico em contabilidade *Ir para a pergunta 16.*
 Técnico em mecânica *Ir para a pergunta 16.*
 Técnico em metalúrgica *Ir para a pergunta 16.*

15. Qual é o seu cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Administrador *Ir para a pergunta 16.*
 Analista de tecnologia da Informação *Ir para a pergunta 16.*
 Bibliotecário/Documentalista *Ir para a pergunta 16.*
 Biólogo *Ir para a pergunta 16.*
 Economista *Ir para a pergunta 16.*
 Enfermeiro *Ir para a pergunta 16.*
 Engenheiro *Ir para a pergunta 16.*
 Químico *Ir para a pergunta 16.*
 Secretário Executivo *Ir para a pergunta 16.*
 Técnico em Assuntos Educacionais *Ir para a pergunta 16.*

16. Em qual ano ocorreu a sua remoção? Considerar a última. *

Marcar apenas uma oval.

- 2012
 2013
 2014
 2015
 2016

17. Na data da remoção você estava trabalhando a quanto tempo na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- 0-3 anos
 3-6 anos
 6-10 anos
 mais de 10 anos

18. Na sua lotação anterior, sua chefia imediata pertencia a qual categoria de servidor? *

Marcar apenas uma oval.

- Técnico Administrativo
 Docente

19. Na lotação anterior você tinha alguma função gratificada ou cargo de direção? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

20. Atualmente você possui alguma função gratificada ou cargo de direção? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

21. No momento em que você solicitou remoção você visava uma vaga/setor em especial? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

22. Qual foi a modalidade da sua remoção? *

Marcar apenas uma oval.

- De ofício, no interesse da administração *Ir para a pergunta 23.*
 A pedido, pelo próprio servidor. *Ir para a pergunta 24.*

23. Qual foi o motivo da sua remoção? *

Marcar apenas uma oval.

- Criação de novo setor/departamento ou ajuste de lotação *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*
 Colocado à disposição *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*
 Por convite para assumir função gratificada ou cargo de direção *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*
 Outro: _____ *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*

24. Qual foi o principal motivo da sua remoção? *

Marcar apenas uma oval.

- Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe) *Ir para a pergunta 25.*
- Ausência de perspectiva profissional *Ir para a pergunta 30.*
- Descontentamento com a equipe ou demais colegas *Ir para a pergunta 26.*
- Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho *Ir para a pergunta 28.*
- Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho *Ir para a pergunta 27.*
- Para alteração/flexibilização de horário de trabalho *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*
- Mudança de campi devido a localização *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*
- Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade *Ir para a pergunta 29.*
- Oportunidade de ascensão na Instituição *Ir para a pergunta 30.*
- Outro: _____ *Ir para "Obrigada pela sua participação!!!".*

25. Em relação ao relacionamento com o gestor, quais desses fatores foram determinantes para sua saída? *

Marcar apenas uma oval.

- Ele(a) era muito autoritário(a)
- Falta de interesse do chefe pelo trabalho desenvolvido por você
- Você sofria assédio moral ou outro
- Outro: _____

Ir para a pergunta 30.

26. Em relação a equipe e demais colegas, quais desses fatores foram determinantes para sua saída? *

Marcar apenas uma oval.

- Falta de espírito de colaboração/ajuda dos colegas com o trabalho
- Problemas de relacionamento junto a colegas de trabalho/equipe
- Não me identificava com as pessoas do ambiente de trabalho
- Outro: _____

Ir para a pergunta 30.

27. Em relação ao ambiente físico/local de trabalho, quais desses fatores foram determinantes para sua saída? *

Marcar apenas uma oval.

- Falta de materiais ou equipamentos insatisfatórios para a realização das atividades
- Más condições de higiene e saúde no local de trabalho
- Muito barulho ou ruído no local de trabalho
- Outro: _____

Ir para a pergunta 30.

28. Em relação ao conteúdo/natureza do trabalho, quais desses fatores influenciaram sua saída? *

Marcar apenas uma oval.

- As atividades desenvolvidas eram muito repetitivas/rotineiras (me sentia subutilizado)
- As atividades desenvolvidas não tinham relação com minha formação
- As atividades realizadas eram incompatíveis com o meu perfil. Ex: atendimento ao público, trabalho em equipe ou isolado
- Outro: _____

Ir para a pergunta 30.

29. Em relação a sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidades, quais desses fatores influenciaram sua saída? *

Marcar apenas uma oval.

- O setor onde eu trabalhava tinha muitas responsabilidades em comparação com outros setores da Universidade
- O trabalho e a responsabilidade que eu tinha era excessivo em relação aos meus colegas
- O horário normal de trabalho não era suficiente para desenvolver as atividades (levava trabalho para casa)

Ir para a pergunta 30.

Mais algum desses motivos foram determinantes para a sua saída? (marcar no máximo 2 opções)

30. Quais motivos também foram determinantes? *

Marque todas que se aplicam.

- Sobrecarga de trabalho e excesso de responsabilidade
- Oportunidade de ascensão na Instituição
- Insatisfação com o ambiente físico/local de trabalho
- Mudança de Campi devido a localização
- Insatisfação com o conteúdo/natureza do trabalho
- Por problemas de relacionamento com o gestor (chefe)
- Ausência de perspectiva profissional
- Para alteração/flexibilização de horário de trabalho
- Descontentamento com a equipe ou demais colegas

Obrigada pela sua participação!!!