



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA,
Curso de Especialização em Gestão Universitária

A POLÍTICA DE RH DA UnB E O SENTIDO DO TRABALHO:

a situação dos servidores técnico-administrativos
removidos ou em processo de remoção

MARISA DIAS DE CARVALHO GOMES

Brasília-DF
2010



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA,
Curso de Especialização em Gestão Universitária

MARISA DIAS DE CARVALHO GOMES

A POLÍTICA DE RH DA UnB E O SENTIDO DO TRABALHO:

a realidade dos servidores técnico-administrativos

removidos ou em processo de remoção

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Cardoso Trindade

Data da Aprovação: ___/___/___

Banca Examinadora:

Profª. Dra. MARISA CARDOSO TRINDADE
Orientadora – UnB

Prof. Dr. CÉSAR AUGUSTO TIBÚRCIO SILVA
Membro Titular – UnB

Brasília-DF
2010

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe, já falecida, que tanto me incentivou em vida e que, mesmo após sua partida, sinto que continua ao meu lado me iluminando e me ajudando a atingir meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sua infinita bondade e misericórdia me dando força espiritual nos momentos de desânimo e cansaço e pelos bons momentos!

Aos meus queridos filhos Yuri Carvalho Gomes e Yandra Carvalho Gomes e ao meu esposo Nelson Severino Gomes Vicente pela paciência, compreensão, pelo apoio, pelo carinho e pelas palavras de incentivo que me fizeram acreditar que eu poderia atingir meu objetivo.

À Professora orientadora Dra. Marisa Cardoso Trindade, pela excelente orientação, amizade, competência, compreensão, encorajamento e incentivo dedicados em momentos de angústia e ansiedade vividos no decorrer deste trabalho.

A Instituição pela oportunidade fornecida a mim e aos técnico-administrativos para o crescimento intelectual.

Ao Professor Dr. César Augusto Tibúrcio Silva, que com excelência agregou mais conhecimento ao meu trabalho e a todos os professores do Curso de Gestão Universitária, à Vera e aos servidores do PPGA.

Meus irmãos, irmãs e familiares, que mesmo a distância sempre estiveram perto com o carinho, amor e otimismo.

Minha sogra e família, pelo carinho e paciência.

Aos profissionais técnico-administrativos do quadro da UnB que contribuíram para a realização de minha pesquisa.

Aos meus amigos, colegas de trabalho e pela contribuição e incentivo para alcançar minha meta, em especial a Márcia de Albuquerque e à Denise Maria Hudson.

A todos os colegas do Curso de Gestão Universitária, Turma V de 2009, que dividiram os momentos de alegria, as incertezas, o cansaço após um dia de trabalho e, acima de tudo, dividiram as experiências, o aprendizado, o conhecimento.

*“Grandes realizações não são feitas por impulso,
mas por uma soma de pequenas realizações.”*
Vincent Van Gogh

RESUMO

Este estudo pretende revelar, em face da realidade dos servidores técnico-administrativos removidos ou em processo de remoção, a verdadeira política de recursos humanos (RH) da Universidade de Brasília (UnB), os fatores que têm influenciado a remoção e o sentido do trabalho para essas pessoas. Primeiramente, apresentam-se conceitos e opinião de diversos autores sobre gestão de pessoas, sofrimento no trabalho e o sentido do trabalho, por entender serem estes assuntos ligados ao que se pretende pesquisar. Na sequência, abordam-se a legislação sobre remoção de pessoal no serviço público e a Instrução Normativa da Reitoria que trata do assunto no âmbito da UnB. Posteriormente, é apresentada a pesquisa com o estudo e a análise de dados. Foram realizadas pesquisa e análise documental e de campo com trinta servidores técnico-administrativos para conhecer a opinião destes com relação ao processo de remoção na UnB. Os resultados indicam que o processo não é efetivo, necessitando, portanto, de mudança.

Palavras-chave: remoção; sofrimento no trabalho; política de RH; sentido do trabalho.

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Organograma da SRH/UnB	17
--	----

LISTA DE SIGLAS

FUB – Fundação Universidade de Brasília

UnB – Universidade de Brasília

GIMOV – Gerência de Concurso, Ingresso e Movimentação

CAEP – Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos

LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Quadro comparativo, transferência e remoção	13
Gráfico A – Carreira profissional do servidor na UnB.....	21
Gráfico B – Servidores que exercem função comissionada na UnB.....	21
Gráfico C – Tempo de serviço do servidor na UnB	22
Gráfico D – Grau de escolaridade do servidor	22
Tabela e gráfico 1 – Política de remanejamento.....	23
Tabela e gráfico 2 – Apoio psicológico.....	23
Tabela e gráfico 3 – Redirecionamento	24
Tabela e gráfico 4 – Reduzido quadro de pessoal	25
Tabela e gráfico 5 – Pouco envolvimento da SRH.....	25
Tabela e gráfico 6 – Procurar vagas em outros setores	26
Tabela e gráfico 7 – Apoio e amparo da SRH.....	27
Tabela e gráfico 8 – Novo local de trabalho.....	28
Tabela e gráfico 9 – Liberdade para procurar seu remanejamento.....	28
Tabela e gráfico 10 – SRH e a mediação de conflitos.....	29
Tabela e gráfico 11 – Sofrimento	30
Tabela e gráfico 12 – Preservar o servidor	31
Tabela e gráfico 13 – Expectativa de remanejamento.....	31
Tabela e gráfico 14 – Constrangimento.....	32
Tabela e gráfico 15 – Amparo para denunciar perseguições.....	32
Quadro 2 – Quadro resumo do resultado do questionário aplicado	33

SUMÁRIO

Resumo	v
Lista de figura	vi
Lista de siglas	vii
Lista de tabelas e gráficos.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1. O conceito de trabalho.....	4
2.2. Gestão de recursos humanos.....	6
2.2.1. Histórico e evolução da gestão de RH.....	6
2.3. Gestão de pessoas	7
2.4. O sentido do trabalho.....	9
2.5. Trabalho, prazer e sofrimento.....	11
2.6. Remoção de pessoal no serviço público	13
2.7. Estrutura e competência da SRH/UnB	17
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
4. ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1. Dados dos pesquisados	21
4.2. Análise da pesquisa realizada	22
4.2.1. Política de remoção de pessoal na UnB e o grau de satisfação dos servidores na condução desse processo	22
4.2.2. Sofrimento no trabalho e apoio da área de RH.....	30
4.2.3. Depoimentos voluntários.....	35
4.2.4. A política de RH da UnB.....	36
5. CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	43
Anexo 1	43
Anexo 2	44
Apêndice	47

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as exigências administrativas feitas pelas instituições estão aumentando, sendo o papel do gestor de suma importância para um bom desenvolvimento institucional. É importante, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que elas possam se desenvolver de forma eficiente e eficaz.

As funções organizacionais passaram por processos de mudanças com a finalidade de reformular seus papéis de (re)adequar sua atuação às novas configurações do cenário econômico, agora influenciadas por fatores como globalização e avanço tecnológico, entre outros. Dessa forma, também é preciso selecionar os melhores candidatos, treiná-los, capacitá-los, supervisioná-los, avaliá-los e, caso seja necessário, remanejá-los.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, públicas ou privadas em geral, e, em especial, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm como atividade-fim o ensino, a pesquisa e a extensão. Nesse processo estão envolvidos servidores (docentes e técnico-administrativos) e discentes. Particularmente, os servidores técnico-administrativos são os responsáveis pela execução de serviços técnicos e administrativos e de apoio às atividades-fim.

A preocupação com as pessoas e com os “elementos de união entre as pessoas”, nas IES, é objetivo dos órgãos específicos de recursos humanos (RH) em todas as instituições. Como em todo serviço público, elas enfrentam, há algum tempo, a racionalização dos recursos financeiros e humanos, fruto de políticas públicas que buscam mudanças.

Neste trabalho, especificamente, busca-se saber se há preocupação da Universidade de Brasília (UnB) com o funcionamento das atividades e dos procedimentos relacionados à remoção dos seus servidores técnico-administrativos em situações diversas. Tais situações seriam aquelas em que: a) o servidor é “colocado à disposição” da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Instituição, por iniciativa do chefe imediato; b) o servidor deseja e solicita a troca de local de trabalho; c) o servidor demonstra ter mais afinidade com outra área; d) outras.

Este trabalho preocupa-se ainda em entender a política de RH e o sentido do trabalho, com enfoque na realidade dos servidores técnico-administrativos da UnB removidos ou em processo de remoção.

Entende-se que em uma Instituição de ensino moderna, estruturada em centenas de órgãos e áreas bastante diferentes entre si, a remoção do servidor, internamente, deveria ser um mecanismo ou um procedimento saudável, respeitoso e positivo.

Assim, este trabalho justifica-se por tratar de uma problemática comum e ao mesmo tempo muito importante no dia a dia do serviço público. O tema da realocação do servidor, internamente, está diretamente relacionado ao funcionamento cotidiano da Instituição; uma Instituição pública que presta serviços a um público externo de uma grandeza quantitativa bastante considerável. A transparência e o profissionalismo no apoio e no amparo aos servidores é sempre uma atitude de maior valor, principalmente àqueles necessitados de esclarecimento sobre as gestões políticas institucionais e setoriais, em especial as de RH.

Entende-se que deve existir, por parte da Instituição, um amparo ao servidor no momento da busca de uma (re)alocação setorial, pois quando os fatores relacionados à satisfação e ao crescimento profissional se completam os resultados tendem a ser mais eficientes.

Acredita-se que com um estudo adequado, com base em pesquisa sobre este assunto e o devido apoio teórico e prático, este trabalho poderá contribuir para que a Instituição tenha um *feedback* dos servidores com relação à satisfação destes sobre a atuação da área de RH, na condução dos processos de remoção de pessoal.

Longe de nos atermos, unicamente, a levantar possíveis problemas existentes e apontar falhas na condução das questões de remoção de pessoal na Instituição, o alvo principal deste trabalho é contribuir com a solução de uma problemática; pretende-se descobrir se a re(alocação) é um processo que atende às expectativas das partes envolvidas, sem sofrimento ou constrangimento do servidor nesse processo, ou seja, contribuir de forma construtiva e oferecer alternativas para a (re)condução da vida do profissional em educação da Universidade.

O público escolhido para a pesquisa é composto por servidores técnico-administrativos do quadro permanente da UnB que passaram pelo processo de remoção nos anos de 2008 e 2009. Entende-se, então, como questão principal deste trabalho: qual 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?

Como objetivo geral definiu-se 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 e como objetivos específicos:

- Conceituar “remoção de pessoal”;
- pesquisar a política de RH/UnB relativa à “remoção de pessoal”;
- pesquisar a legislação atual relativa à temática “remoção de pessoal”;
- pesquisar o pensamento dos estudiosos sobre “remoção de pessoal”;
- identificar os fatores que têm influenciado a remoção na Instituição;
- conceituar “sentido do trabalho”;
- pesquisar o pensamento dos estudiosos sobre o “sentido do trabalho”;
- pesquisar sobre a situação dos servidores da UnB removidos ou em processo de remoção e sobre o sentido do trabalho para essa clientela.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O conceito de trabalho

O conceito de trabalho é definido por Morin (2001, p. 71-73) como uma atividade intrínseca ao desenvolvimento da sociedade e que “coloca as pessoas em relação umas com as outras, o que contribui para o desenvolvimento de sua identidade”.

Ainda quanto à essência do trabalho, Siqueira (2009) afirma que o homem constrói e transforma sua realidade pelo trabalho, que, por ter uma finalidade determinada, acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas. O autor acrescenta ainda que essa união de pessoas e serviços de uma Instituição pública constitui sua cultura organizacional, ou seja, um conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou.

Borges (1997) entende o significado do trabalho como uma categoria multifacetada, destacando: a centralidade do trabalho como relativa ao grau de importância que o indivíduo atribui ao trabalho em relação a outras esferas de sua vida; os atributos descritivos como os aspectos que definem o trabalho como ele é; os atributos valorativos como definições de como o trabalho deveria ser; e a hierarquia dos atributos como ligada aos valores e às crenças dos indivíduos. Dentre o atributo valorativo, estruturou as categorias: Independência Financeira e Prazer, Justiça no Trabalho, Esforço Físico e Aprendizagem e Dignidade.

Ainda segundo Schein (1992) a cultura organizacional é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.

Fleury e Fischer (1989, p. 45) por sua vez, definem a cultura organizacional como “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

As últimas décadas presenciaram grandes reformulações nas atribuições das secretarias de recursos humanos das organizações em geral. Segundo Fonseca e Gutierrez (2002), a principal atribuição da secretaria de recursos humanos de uma organização é tratar de assuntos referentes a aspectos internos e aspectos externos ou ambientais à Instituição. A maneira como esse órgão coordena as pessoas na organização pode representar um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Boog et al. (2002) citam como fatores que influenciam a formação das políticas de RH:

- Aspectos transitórios: se, por exemplo, a organização está passando por um processo de aquisição de um concorrente ou está tentando internacionalizar-se, expandir-se, fundir-se ou reduzir sua dimensão, esses momentos transitórios podem influenciar na formatação das políticas, devendo, na medida do possível, ser neutralizados para que ela busque a essência do que quer comunicar.
- Cultura: entendida como um conjunto de práticas (explícitas ou implícitas), crenças de acionistas, proprietários e integrantes, mitos e história acumulada; a cultura da organização também deverá estar refletida de alguma forma nas políticas de RH. Caso contrário, os administradores legislarão de maneira dissociada do que é reconhecido como legítimo pela organização, fazendo com que eventualmente a política descrita se torne “letra morta”.
- Tipo de negócio: influencia decisivamente na seleção e na formatação das políticas de RH. Organizações de alta tecnologia, por exemplo, preferirão investir grande parte de seu orçamento de treinamento na aquisição e na manutenção de novos conhecimentos, enquanto supermercados poderão preferir aceitar certas rotatividades de pessoal para manter os custos baixos.
- Ambiente social: cada vez mais marcante na elaboração das políticas de RH. Hoje, devem ser formatadas de modo que incorporem as tendências sociais mais marcantes, como a necessidade de maior autonomia, os processos de reconhecimento individualizado de talentos, os programas de aceleração de carreiras, etc.
- Fatores políticos externos: o discurso de ética e cidadania, o aumento da responsabilidade social das organizações, o trabalho voluntário e outros aspectos exercem poderosa influência na elaboração das políticas corporativas e, por consequência, na formatação das políticas de RH.

De acordo com Robbins (2000), o sentimento de participação dos servidores no ambiente de trabalho emerge da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da alta administração. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexível capaz de mudar a forma de pensar e de interagir dos indivíduos que a ele estão ligados.

Para Senge (1998), o estilo de gestão que deve imperar em organizações contemporâneas e geradas de conhecimento, isto é, em organizações de aprendizagem, é aquele que permite a conectividade dos objetivos e das estratégias organizacionais, prevendo desafios e não simplesmente reagindo às crises. Essencialmente, é uma organização com

executivos capazes de interagir com uma gama maior de variáveis presentes no ambiente, ao mesmo tempo que projetam o futuro de forma sustentável.

Segundo Odelius (2008), a administração/gestão de pessoas teria como preocupação atuar de forma que respondesse à demanda do atual contexto, em que as mudanças na economia, a globalização e o acirramento da concorrência exigem que as organizações tenham em sua constituição pessoas que pensem, criem, tenham capacidade crítica e discernimento sobre as questões para tomar decisões e atuar de forma mais completa, assumindo, cada vez mais, maiores responsabilidades.

Odelius (1999) entende que a adequada administração de pessoas é resultante das práticas que incluem: o treinamento extensivo dos empregados; a compensação de acordo com o rendimento global da organização e com o trabalho individual e de grupo; a seleção com base na competência relacionada ao trabalho; a participação e o envolvimento dos empregados; a transparência e a clareza quanto às ações adotadas a longo prazo e seu impacto sobre o trabalhador; a formação contínua, preparando os empregados para enfrentar as mudanças necessárias e possibilitando a aprendizagem de novos trabalhos a fim de propiciar um sentimento de segurança e tranquilidade aos trabalhadores.

Assim, a administração de pessoas deverá ser capaz de atrair e manter profissionais na organização, capacitando-os e motivando-os continuamente para a execução dos trabalhos e para o alcance dos objetivos organizacionais, independentemente de as organizações atuarem no setor público ou privado ou, ainda, de serem de pequeno, médio ou grande portes.

2.2. Gestão de recursos humanos

2.2.1. Histórico e evolução da gestão de RH

A preocupação com a gestão de pessoas teve origem na necessidade de efetuar o controle de horas trabalhadas e atrasos, realizar a admissão e a demissão dos empregados, entre outras tarefas de ordem absolutamente operacional. No início, o propósito da função responsável pela gestão de pessoas restringia-se ao controle, à vigilância e à coerção. Contudo, ao observarmos o desenvolvimento cronológico das práticas de gestão de pessoas é possível identificar mudanças profundas na abrangência e nas abordagens.

No século XX, a área denominada como administração de pessoal foi influenciada pelo movimento da administração científica. Segundo Marras (2000, p.22) “nesse período e sob tal influência nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita”. Nessa época o

trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca pela produção e pelo resultado. O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um grande desafio para o chefe de pessoal: aumentar a produtividade a partir da redução dos conflitos advindos do estilo autocrático de gestão predominante na época.

Com o desenvolvimento do behaviorismo, nos anos 1940, novas formas de se pensar a liderança e a motivação influenciaram as relações humanas no trabalho e despertaram os primeiros esforços no sentido de melhorar as relações informais nas organizações. Nesse cenário, começa a ser dada maior importância à função de “cuidar do pessoal”, e o responsável por essa função organizacional ganha *status* gerencial, evidenciando sua relevância de ordem tática e não mais operacional.

Surge, na década de 1950, a denominação Gerência de Recursos Humanos, que denota uma ligação com o modelo de relações humanas. Por influência de Organizações multinacionais e de suas práticas de gerenciamento, a função de gestão de pessoas começa a agregar novos importantes subsistemas, entre eles segurança no trabalho, treinamento de pessoal e salários (Marras, 2000). O ganho dessas novas funções propiciou uma abrangência de atuação ainda maior à Gerência de RH, que, contudo, ainda se limitava a uma amplitude tático-operacional.

Para Dutra (2002), a partir dos anos 1980, a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos e na geração de valor para as organizações.

No início do século XXI, as organizações passaram a demandar uma postura ativa e consistente da função RH. Atualmente, a Gerência de RH depara-se com algumas necessidades críticas da organização, como a gestão de mudanças, a adequação da cultura organizacional, a criação de competências organizacionais e a gestão de talentos. Assumindo esse papel estratégico, a função responsável pela gestão de pessoas consolida-se como um dos principais parceiros empresariais na organização.

2.3. Gestão de pessoas

Chiavenato (1999) reconhece que gestão de pessoas é uma área sensível e delicada para gerenciar, em virtude da mentalidade contingencial e situacional que predomina nas organizações. Esse enfoque para gerenciar dependerá de vários aspectos, como a cultura, que existem em cada organização: a cultura organizacional adotada, as características do contexto

ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nos tempos atuais, não só as organizações privadas estão ampliando sua visão e atuação estratégicas, as públicas também vêm atuando com essas estratégias.

São três os aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas: 1. As pessoas como seres humanos – considera as pessoas como seres humanos, únicos que possuem um passado e um presente os quais influenciam no seu conhecimento, habilidade e competências. 2. As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais – considera as pessoas como elementos ativos capazes de dotar a organização de inteligência e talento. 3. As pessoas como parceiras da organização – considera as pessoas como parceiras das organizações com capacidade de conduzir a organização ao sucesso.

Na moderna administração de recursos humanos, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Com base no referencial de Chiavenato (2005) e Malik et al. (1998), são descritos seis processos para gestão de pessoas: - agregar pessoas, integrar pessoas, - incentivar pessoas, - desenvolver pessoas, - manter pessoas e acompanhar pessoas.

No seu *Código de ética da nova Administração de Recursos Humanos*, Dutra (2002) prescreve os dez mandamentos da gestão de pessoas, a saber:

- 1º Mandamento:** Dignificar o ser humano: administrar em conjunto com as pessoas como parceiros da atividade empresarial e colaboradores da empresa.
- 2º Mandamento:** Tornar estratégica a ARH: – Transformar a ARH de uma área operacional de prestação de serviços internos para uma área direcionada a dar rumos, orientar e impulsionar as pessoas em todos os níveis e áreas de atuação.
- 3º Mandamento:** Compartilhar a administração com os gerentes e suas equipes: Descentralizar, delegar e desmonopolizar a área de ARH.
- 4º Mandamento:** Mudar e inovar incessantemente: Transformar a ARH centro das mudanças e da inovação dentro das empresas, através da renovação cultural e da transformação da mentalidade que reina na organização.
- 5º Mandamento:** Dignificar e elevar o trabalho: Dar prioridade à cultura participativa e democrática, com o incentivo e o desenvolvimento de equipes autônomas e autogerenciadas.
- 6º Mandamento:** Promover a felicidade e buscar a satisfação: Desenvolver melhoria da qualidade de vida dentro da organização através da elevação do clima organizacional e da plena satisfação no trabalho.

- 7º Mandamento:** Respeitar a individualidade de cada pessoa e sua realização pessoal: Promover as diferenças individuais, incentivar a diversidade e permitir que cada pessoa se realize dentro de suas próprias características de personalidade, fazendo da organização o meio mais adequado para que isso possa acontecer.
- 8º Mandamento:** Enriquecer continuamente o capital humano: Enfatizar continuamente a criatividade e acrescentar valor através do desenvolvimento das pessoas, da gestão de conhecimento e do capital intelectual.
- 9º Mandamento:** Preparar o futuro e criar o destino: A contínua e ininterrupta preparação da empresa e das pessoas para o futuro, criando o destino e as condições de competitividade necessárias para a atuação em um mundo de negócios globalizado, competitivo, dinâmico e mutável.
- 10º Mandamento:** Focalizar o essencial e buscar sinergia: Promover a concentração no *core business* da área, isto é, naquilo que lhe é essencial – lidar com pessoas – através de uma nova organização do trabalho mais simples e flexível e baseada em equipes de processos e não mais fundamentada na tradicional departamentalização funcional.

Assim, para que uma Instituição tenha bons resultados no seu funcionamento e uma boa relação entre servidores e superiores hierárquicos devem seguir normas relacionadas diretamente com os mandamentos citados anteriormente. Toda essa relação atende a um melhoramento da administração de RH, incentivando, desse modo, todos os seus servidores para que trabalhem motivados e interessados num retorno em comum, dando um embasamento para a criação de políticas sociais da Instituição.

2.4. O sentido do trabalho

Morin (2001) ressaltou características para que um trabalho tenha sentido, verificando que não só o trabalho, mas também os sentidos atribuídos a ele são compostos por dimensões que implicam envolvimento cognitivo e afetivo daquele que o realiza. Ainda segundo aquele autor, a finalidade da ação, a eficiência da atividade, a possibilidade de satisfação intrínseca e a garantia de segurança e autonomia são os pontos que conduzem o trabalhador a realizar um trabalho com sentido, juntamente com o fato de o trabalho ser moralmente aceitável, de proporcionar o desenvolvimento de afiliações e de ocupar parte de uma rotina diária.

Segundo Tolfo et al. (2005), os aspectos cognitivos e afetivos relacionados ao trabalho fazem parte da estrutura psicológica do trabalhador. Assim, o trabalho apresenta uma significação generalizável e não imutável, compartilhada socialmente, e um sentido singular atribuído a esse coletivo, apreendido com base nas vivências pessoais

Morin (2002, p.73) por meio de pesquisa realizada com estudantes de administração e administradores, obteve resultados que permitiram determinar seis características do sentido do trabalho:

1. Um trabalho que tem sentido é feito de maneira eficiente e gera resultados

O trabalho é uma atividade produtiva que agrega valor a alguma coisa. As pessoas entrevistadas consideram que é importante que o trabalho seja organizado de maneira eficiente e que sua realização conduza a resultados úteis.

A maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e a formar sua identidade. A organização do trabalho conta muito: é importante que a organização das tarefas e das atividades se torne favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros.

2. Um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório

O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho. A execução de tarefas permite exercer talentos e competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender e desenvolver habilidades. O interesse do trabalho em si mesmo parece estar associado, por um lado, ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e, por outro, ao conjunto de valores, de interesses e de competências do indivíduo. Efetivamente, muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas. O interesse de tal trabalho também se origina das possibilidades que ele oferece para provar seus valores pessoais e para realizar suas ambições. Este permite realização, dando oportunidades para vencer desafios ou perseguir ideais.

3. Um trabalho que tem sentido é moralmente aceitável

O trabalho é uma atividade que se inscreve no desenvolvimento de uma sociedade; ele deve, portanto, respeitar as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto em sua execução como nos objetivos que ele almeja e nas relações que estabelece. Em outras palavras, o trabalho deve ser feito de maneira socialmente responsável. Vários administradores mostraram-se preocupados com as contribuições do trabalho para a sociedade. O fato de fazer um trabalho pouco útil, que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para tornar o trabalho absurdo.

4. Um trabalho que tem sentido é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias

O trabalho é também uma atividade que coloca as pessoas em interação umas com as outras. Essa característica aparece de maneira consistente, o que é sinal de sua importância para a organização do trabalho. Vários administradores reportaram que um trabalho que tem sentido permite-lhes encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos,

honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis.

Um trabalho que tem sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, ter um impacto sobre as decisões tomadas pelos dirigentes, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições ao sucesso dos negócios. As satisfações podem ser adquiridas na associação com os outros no trabalho e durante as trocas com os clientes, os superiores e os colaboradores. Nesse sentido, o trabalho permite passar por cima dos problemas existenciais, como a solidão e a morte.

5. Um trabalho que tem sentido garante a segurança e a autonomia

O trabalho está claramente associado à noção de emprego. O salário que ele propicia permite prover as necessidades de base, provê sentimento de segurança e possibilita ser autônomo e independente. Para a maioria dos administradores, ganhar a vida é sinônimo de ganhar o respeito dos outros e, assim, preservar sua dignidade pessoal aos olhos dos outros. Isso não nos impede de ter de considerar as condições nas quais o trabalho se realiza, pois elas são importantes aos olhos dos trabalhadores. Além do mais, para os administradores entrevistados, as exigências de desempenho e o estresse são os principais fatores que contribuem para deteriorar sua experiência no trabalho. Por isso, muitos procuram um equilíbrio entre vida profissional e vida privada.

6. Um trabalho que tem sentido é aquele que nos mantém ocupados

O trabalho também é uma atividade programada, com um começo e um fim, com horários e rotina. Ele estrutura o tempo: os dias, as semanas, os meses, os anos, a vida profissional. É, assim, uma atividade que estrutura e permite organizar a vida diária e, por extensão, a história pessoal. Isso é ainda mais marcante para os administradores que perderam seu emprego. Estes dizem que o trabalho é uma necessidade, uma dimensão importante de suas vidas, que lhes ajuda a se situar, que ocupa o tempo da vida e que lhe dá um sentido, sobretudo quando eles têm a possibilidade de escolher seu caminho e fazer qualquer coisa que esteja de acordo com suas personalidades e seus valores.

2.5. Trabalho, prazer e sofrimento

Segundo Mendes (2007), o trabalho continua sendo o mediador insubstituível da realização pessoal no campo social. Mais do que sobrevivência, é uma das mais expressivas manifestações do ser humano. Ele é para o ser humano um sinônimo de posição social, integridade, poder, independência e sobrevivência e agrega ou retira a possibilidade de realização pessoal, de acordo com a utilização das potencialidades e das competências individuais.

Pesquisas realizadas por Ravlin e Meglino (1989), Meglino, Ravlin e Adkins (1989), Shoskley e Morley (1989) e Judge e Bretz (1992) estudam os valores sociais dos indivíduos e

indicam a importância da compatibilidade entre valores individuais e valores do trabalho para a autoestima e a satisfação no trabalho.

Sabemos que quando o trabalhador se identifica com o trabalho, este se torna um prazer, possibilitando aprender, criar, inovar e desenvolver novas formas para a execução da tarefa, abrindo espaço para a interação, a socialização e a transformação do próprio trabalho.

As vivências de prazer não dependem exclusivamente do trabalhador, mas das condições que lhes são oferecidas pela organização. Nesse caso, segundo Mendes (2007, p. 51) essas condições estão vinculadas a três importantes ações, que alimentam o prazer tanto via direta como indireta: mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação. Desse modo, “permite o engajamento e a expansão da subjetividade, que significa ter o trabalho como lugar de investimento pulsional, de sublimação e de ressonância simbólica”, completa Mendes.

O trabalho dignifica, porém, dependendo das circunstâncias, pode tornar-se fonte de sofrimento do ser humano. Algumas situações geradas no ambiente de trabalho decorrem de um sofrimento, ora explícito, ora oculto, consciente ou inconsciente, mas de qualquer forma danoso ao indivíduo e à organização.

Dejours (2007) afirma que o sofrimento no trabalho provém do medo de não ser suficientemente competente para ser valorizado e manter seu emprego; da pressão para trabalhar mal, constrangido por normas; e da falta de reconhecimento.

O sofrimento faz com que as pessoas desenvolvam mecanismos de defesa e as tornam adaptáveis às circunstâncias, sujeitando-se a determinadas condições para ocultar seus sofrimentos. Na maioria dos casos, o sofrimento vai minando todas as esperanças do indivíduo, conforme relata Dejours (2007, p. 17):

É por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para participar do sistema. E quando funciona, o sistema gera, por sua vez, um sofrimento crescente entre os que trabalham. O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar. Os que trabalham vão cada vez mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua boa vontade, seus “sacrifícios” pela empresa só acabam por agravar a situação. [...] Assim, entre as pessoas comuns, a relação com o trabalho vai-se dissociando paulatinamente da promessa de felicidade e segurança compartilhadas: para si mesmo, primeiramente, mas também para os colegas, os amigos e os próprios filhos. (DEJOURS, 2007, p. 17).

Diante de uma falsa promessa de melhorias de condições de trabalho do servidor, ele termina passando por um sofrimento e desinteresse profissional.

Situações de assédio moral na Instituição também existem, e despertam no servidor dúvidas a respeito de seus direitos e deveres, levando-os a buscar ajuda em sindicatos, já que não encontram tal respaldo dentro da área competente em sua organização.

Wagner (2006), em sua definição sobre assédio moral, na cartilha informativa divulgada pelo Sindicato dos Trabalhadores da Fundação Universidade de Brasília (Sintfub), o assédio moral consiste na exposição do indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e geralmente prolongadas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, situações essas que ofendem sua dignidade ou integridade física.

No serviço público, o assédio moral é mais incidente e visível, pois os superiores nem sempre dispõem sobre o vínculo funcional do servidor, não podendo demiti-lo, nem mesmo puni-lo, sem a abertura de processo administrativo para apurar os fatos.

O objetivo do assediador, geralmente, é motivar o trabalhador a pedir demissão ou remoção para outro local de trabalho, mas o assédio pode ter também como objetivo mudar a forma de proceder do trabalhador em relação a algum assunto (por exemplo, para que deixe de apoiar sindicato ou determinado movimento reivindicatório em curso), ou simplesmente visando a humilhá-lo perante a chefia e os demais colegas, como uma espécie de punição pelas opiniões ou pelas atitudes manifestadas.

2.6. Remoção de pessoal no serviço público

Para melhor entendimento do assunto remoção de pessoal, é preciso esclarecer a confusão estabelecida entre “remoção” e “transferência”, ambos institutos do direito administrativo.

Transferência	Remoção
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A passagem do servidor estável de cargo efetivo para outro de igual denominação, pertencente a quadro de pessoal diverso, de órgão ou Instituição do mesmo Poder. ➤ Preenchimento de cargo em lotação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. ➤ Modalidade de provimento de cargo público.

Quadro 1. Quadro comparativo, transferência e remoção
Fonte: Adaptado da Lei 8.112/1990 e Oliveira (2009) pela autora.

Neste sentido, a definição exata do vocábulo remoção está inserida no próprio texto legal da Lei n. 8.112/1990 (art. 36, *caput*): “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”.

Rigolin (1994), em sua definição de remoção, ressalta que dentro desse instituto do direito administrativo o servidor não sai do quadro onde estava lotado, ainda que no mesmo quadro mude de sede, ou seja, se transfira de endereço do local de trabalho.

Já a transferência, anteriormente prevista no art. 23, da Lei. n. 8.112/1990 (e revogada pela Lei n. 9.527/1997) era “a passagem do servidor estável de cargo efetivo para outro de igual denominação, pertencente a quadro de pessoal diverso, de órgão ou Instituição do mesmo Poder”. Esta poderia se dar a pedido ou de ofício.

Segundo Oliveira (2009), a remoção é uma forma de movimentação do servidor no seu quadro e na sua carreira, não importando em nova investidura, mas apenas em movimentação física, às vezes com resultados que implicam evolução vertical ou horizontal do servidor.

Caracteriza-se, pois, como fenômeno jurídico-administrativo, com repercussão apenas na esfera interna da administração, que implica a movimentação do servidor no âmbito do órgão em que se encontra lotado. Dessa movimentação não irá resultar investidura em outro cargo, porque deverá se dar apenas no quadro do órgão a que pertence o servidor. Portanto, remoção constitui mero deslocamento do servidor na esfera do órgão de sua vinculação, sem que disso decorra qualquer alteração no liame que se estabeleceu entre ele e a administração pública por ocasião de sua investidura.

Ainda segundo Oliveira (2009), a remoção é instituto que sobrevive às modificações trazidas pela Constituição de 1988, diferentemente do que ocorreu com a transferência, uma vez que aquela importava modificação da situação funcional do servidor e sua aplicação nos dias atuais infringiria a regra inexorável do concurso público, derivado do princípio geral da igualdade.

As formas de remoção para os servidores públicos civis da União estão previstas no art. 36 da Lei n. 8.112/1990. São identificáveis sete espécies de remoção, que se diferenciam entre si pela motivação:

- a) ***Ex-officio*** – Esta modalidade de remoção é feita no interesse da administração, que ao remover o servidor estará buscando imprimir maior eficiência nas suas atividades. A remoção *ex-officio* será orientada por critérios de oportunidade e conveniência do serviço público, não obstante a possibilidade

de limitação na expedição deste ato no qual predomina a discricionariedade.

- b) **A pedido** – O servidor, nos casos em que a legislação autoriza, poderá solicitar sua própria remoção, contanto que seja esta possível, especialmente pela existência de vaga no local para onde pretende ser removido e, ainda, quando essa remoção atenda à conveniência do serviço público. Portanto, mesmo na remoção realizada a pedido do servidor, a presença do interesse público faz-se necessária, de maneira que dois são os requisitos para a remoção voluntária: a vontade do servidor manifesta em requerimento e o interesse público primário.
- c) **Em virtude de processo seletivo** – Poderá a remoção decorrer de processo seletivo, situação em que se assemelhará ao concurso público para a admissão de pessoal. Entretanto, nesses casos constituirá disputa entre os integrantes da carreira, com o objetivo de conquistarem a vaga a ser preenchida e colocada em disputa.
- d) **Por motivo de saúde** – Dá-se esta quando, em benefício da saúde do servidor, este é removido – caso em que tipicamente se tem a aplicação concreta do princípio da eficiência, consagrado pela EC n. 19, no *caput* do art. 37. Esta modalidade de remoção tinha previsão legal no antigo estatuto dos funcionários públicos civis (Lei n. 1.711, de 28 de outubro de 1952), no art. 56, § 2º. No atual Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, encontra este tipo de remoção previsão no art. 36, parágrafo único, III, “b”, permanecendo a exigência de comprovação do motivo de saúde perante junta médica oficial. O motivo de saúde que dará possibilidade à remoção poderá ser tanto do servidor quanto de seu cônjuge, companheiro ou dependente, desde que este último seja seu dependente econômico, consignado em seus dados cadastrais no Departamento de Recursos Humanos.
- e) **Para acompanhamento de cônjuge ou companheiro(a)** – Esta modalidade encontra amparo no art. 226 da Constituição Federal, que estabeleceu à família a especial proteção do Estado. Assim, a norma infraconstitucional que afrontar esta regra será considerada inconstitucional e, portanto, inválida. Tem este tipo de remoção o caráter de voluntariedade, não sendo, portanto, comum, na maioria dos ordenamentos, que nesses casos seja dada ajuda de custo ao servidor.
- f) **Por permuta** – Nesta modalidade de remoção, deve entrar, além da vontade do servidor e do interesse público na realização da remoção, a vontade de um segundo servidor interessado em ser removido para o posto do primeiro. Assim, ocorrerá a remoção de um servidor para o posto do outro, fazendo com que se tenha caso de dupla remoção.
- g) **Por conveniência da disciplina** – Embora esta modalidade encontre menção nos estatutos, na maioria dos casos esqueceu-se de arrolá-la dentre as penalidades relacionadas, bem como de regular sua aplicação. Não havendo previsão legal da imposição desse tipo de penalidade, tornar-se-á impossível sua aplicação ao servidor, pois tal situação caracterizaria transgressão ao princípio do devido processo

legal, bem como ao princípio de que não deve existir penalidade sem lei anterior que a preconize, bem como que descreva o ilícito ao qual ela é aplicável.

Embora predomine na prática da remoção e na maioria de suas modalidades a discricionariedade administrativa, esta não deve ser confundida com a arbitrariedade. Assim, o ato administrativo da remoção deve vir fundamentado, e essa fundamentação tem estreita ligação com sua validade.

Se na motivação se verificar que aqueles argumentos corroborados em favor da remoção não estão de fato presentes, o ato pode ser invalidado por meio de ação de mandado de segurança, pois a possibilidade de remoção do servidor não significa que esteja ele à mercê de caprichos do administrador. Trata-se da incidência da teoria dos motivos determinantes, que acarreta imposição de veracidade dos motivos expressos mesmos nos atos de natureza predominantemente discricionária. (OLIVEIRA, 2009, p. 81).

Oliveira (2009, p. 82) destaca que o principal efeito da remoção “é exatamente aquele que primeiro se vislumbra ao analisar o fato administrativo remoção, ou seja, a mudança do servidor do seu local de trabalho, que pode ocasionar, ou não, a mudança de sede”.

Além da mudança de local, outros efeitos podem ocorrer em decorrência da remoção, tais como: o pagamento de adicional, a percepção de ajuda de custo, o direito do cônjuge também servidor requerer sua própria remoção para acompanhar o cônjuge ou companheiro.

Embora sejam vários os efeitos possíveis em razão da remoção, estes deverão estar previstos no estatuto, caso contrário não existirão para o servidor.

Qualquer que seja a natureza do ato administrativo, no que diz respeito a maior ou menor incidência da formação de juízo por parte daquela autoridade que o pratica, este somente terá características de regularidade quando voltado à concretização do bem comum. Disso decorre que a vontade do agente público na formulação e na materialização de ações da administração não será de fato sua vontade, mas a vontade daqueles que lhe outorgaram o mandato justamente por lhe perceberem a capacidade de compreender seus anseios, os quais serão concretizados com ações legítimas porque consentâneas (convenientes) com o intuito da coletividade. (OLIVEIRA, 2009, p. 91).

O desvio da finalidade na prática do ato administrativo de remoção, mascarando motivo de ordem escusa, implica transgressão ao princípio da moralidade, norteador dos atos administrativos.

Tal como em início, o ato de remoção poderá ter um termo, desde que para tanto surja uma das condições propícias para isso, seja em decorrência do implemento de uma situação que provoque o encerramento de sua vigência, seja em razão de determinação judicial.

Portanto, a remoção pode ser definitiva ou temporária, caracterizando-se a primeira quando não houver previsão de termo para sua duração, e a segunda quando estiver ligada a um evento ou situação que fixam seu início e seu fim.

2.7. Estrutura e competência da SRH/UnB

Compete à Secretaria de Recursos Humanos formular e desenvolver a política de recursos humanos da UnB, a partir dos planos de carreira e das propostas formuladas pelos fóruns de RH, e assessorar a Reitoria nas decisões relativas ao pessoal vinculado à Instituição. A SRH tem como funções precípua o planejamento, a coordenação, o controle e a supervisão da área de recursos humanos da UnB (SRH/UnB, 2008).

Possui como atividades o recrutamento, a seleção, o ingresso, a movimentação, a avaliação, a capacitação, o desenvolvimento humano e a qualidade de vida, os registros funcionais, as operações financeiras, a aposentadoria e a pensão e está diretamente vinculada ao Gabinete do Reitor.

ORGANOGRAMA DA SRH/UnB

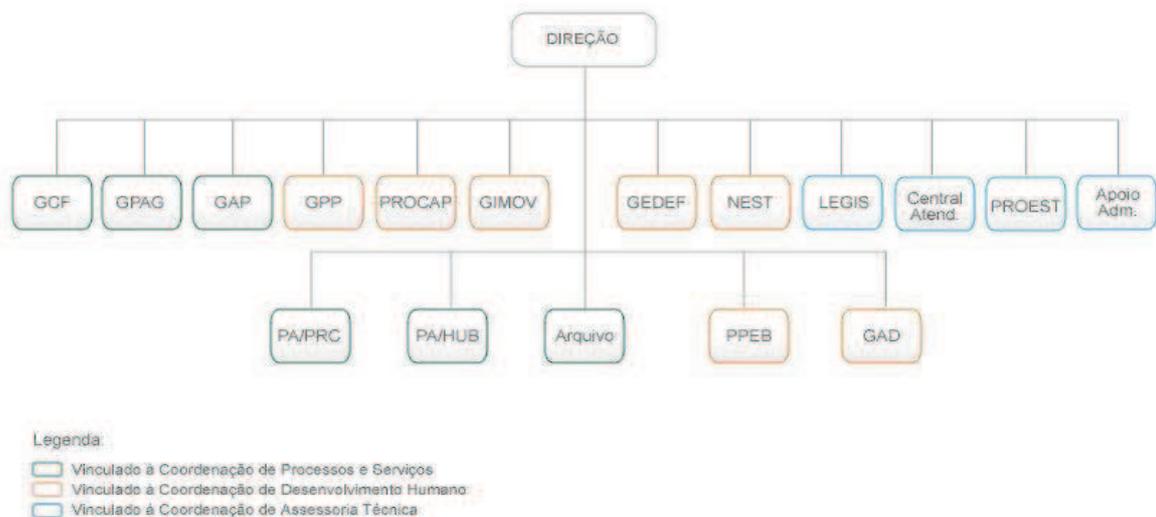


Figura 1
Fonte: Página da SRH do portal da UnB

Na UnB, as normas para a remoção de pessoal são estabelecidas pela Instrução da Reitoria n. 009/1995 (íntegra no Anexo I). Na SRH/UnB, o setor responsável pela movimentação de servidores é a Gerência de Concurso, Ingresso e Movimentação (Gimov), – vinculada à Coordenação de Desenvolvimento Humano. A Gimov tem por competências a publicação de editais de concurso para contratação de pessoal, termo de posse para o ingresso de servidores, contratação de professores estrangeiros, movimentação de pessoal, redistribuição, remoção, cessão/requisição, exercício provisório.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para este estudo optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por ser o método mais adequado para apuração de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, uma vez que utiliza instrumentos estruturados (questionários). A pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos da UnB que vivenciaram o processo de remoção nos anos de 2008 e 2009. Com base nesta amostra, os dados poderão ser projetados para o universo dos servidores técnico-administrativos da UnB.

Para a realização da pesquisa foram concebidos e aplicados questionários aos servidores removidos ou em processo de remoção, visando a investigar se existe e qual é a verdadeira e específica política de RH de remoção, quais os fatores que têm influenciado a remoção e qual o sentido do trabalho para as pessoas envolvidas.

Os questionários foram formulados com questões fechadas, de acordo com a população, a amostra e a seleção dos sujeitos da pesquisa, e aplicados (via *e-mail* ou pessoalmente) pela pesquisadora, de forma individual, no próprio local de trabalho dos servidores, no período de 25 de fevereiro/2010 a 19 de março de 2010.

Além disso, optou-se por uma análise documental e bibliográfica que pudesse oferecer segurança e subsídios ao estudo e, ainda, a realização de entrevista com o Secretário de Recursos Humanos da UnB, em maio de 2010, visando entender a política de RH adotada pela Instituição.

A razão para se conduzir a pesquisa não foi necessariamente determinar quantas pessoas passaram pelo processo, mas, principalmente, averiguar – com base nas entrevistas e nos depoimentos possíveis de recolher – a eficiência do processo, a forma como o servidor vivenciou essa experiência, levando sempre em conta a política utilizada pela Instituição para os casos de remoção.

Cabe esclarecer que apesar de os questionários terem sido aplicados aos servidores que passaram pelo processo de remoção nos anos de 2008 e 2009, somente foi possível à SRH fornecer os dados dos servidores que passaram pelo processo no ano de 2009, considerando que ainda não existe na SRH um sistema informatizado que permita a pesquisa dos dados solicitados.

Importante ressaltar, que a deflagração da greve dos servidores técnico-administrativos prejudicou a coleta de dados junto à SRH, uma vez que os servidores envolvidos nos processos de remoção aderiram ao movimento grevista.

A análise dos dados coletados foi realizada objetivando-se a identificação da realidade dos servidores removidos ou em processo de remoção, além do grau de satisfação desses servidores com a condução desses processos na UnB.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Dados dos pesquisados

Segundo informações de servidores da SRH, no universo de 2.172 funcionários técnico-administrativos pertencentes ao quadro permanente da Instituição, cerca de 117 servidores passaram por processo de remoção nos anos de 2008 e 2009.

A amostra utilizada foi composta de trinta questionários, representando cerca de 25,6% do total de servidores técnico-administrativos do quadro da UnB que vivenciaram o processo de remoção nos anos de 2008 e 2009.

Segundo informações da FASUBRA, o nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos do quadro permanente da FUB está assim distribuído: nível básico – 2,3%, nível médio – 68,9%, nível superior – 28,8%.

Dentre os profissionais pesquisados, quanto à carreira profissional na UnB, os ocupantes de nível médio foram maioria (53,3%), seguidos pelos de nível superior (43,4%), sendo a minoria ocupada pelos de nível básico (3,3%).

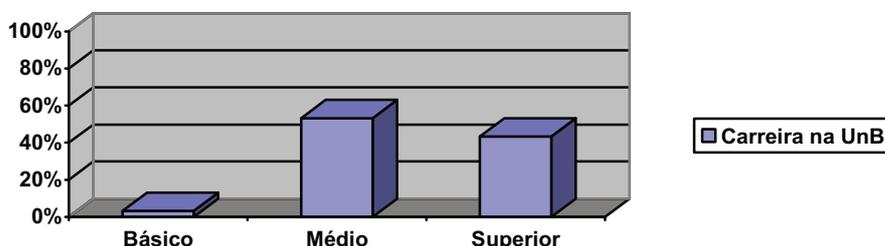


Gráfico A. Carreira profissional (em percentuais)
Fonte: Dados da pesquisa 2010

O perfil predominante foi de servidores que não ocupam função comissionada (73,3%), que já trabalham na Universidade há mais de 15 anos (76,7%) e com nível superior completo (46,7%).

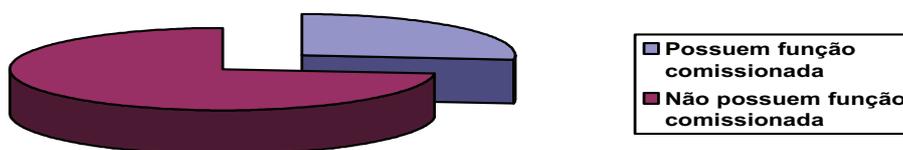


Gráfico B. Servidores que exercem função comissionada (em percentuais)
Fonte: Dados da pesquisa 2010

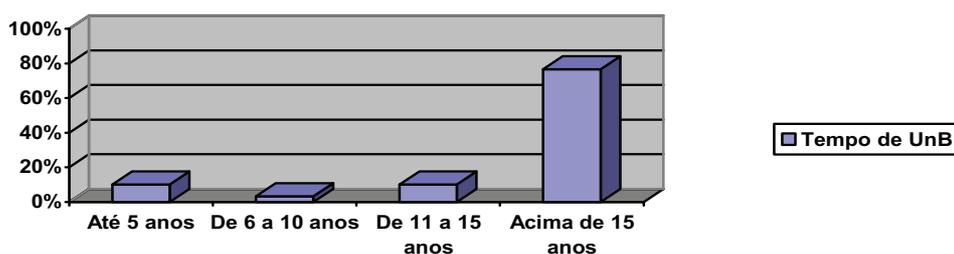


Gráfico C. Tempo de serviço na UnB (em percentuais)
Fonte: Dados da pesquisa 2010

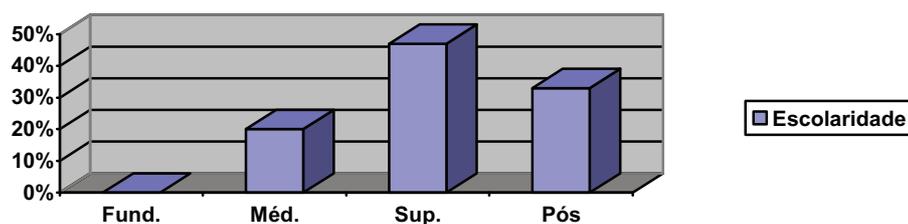


Gráfico D. Grau de escolaridade (em percentuais)
Fonte: Dados da pesquisa 2010

4.2. Análise da pesquisa realizada

As perguntas constantes do questionário aplicado foram divididas em dois grandes grupos: Grupo 1 – perguntas relativas à política de remoção de pessoal na UnB e o grau de satisfação dos servidores na condução desse processo. Grupo 2 – perguntas relativas ao sofrimento no trabalho e ao apoio oferecido pela área de RH a esses servidores.

4.2.1. Política de remoção de pessoal na UnB e o grau de satisfação dos servidores na condução desse processo

Neste grupo estudaremos em bloco as questões 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 14 e 15, que tratam sobre a política de remoção de pessoal na UnB.

A análise deste grupo demonstra que apesar do empenho da área de RH da UnB em solucionar as questões de remoção de pessoal de forma ágil, existe uma insatisfação significativa dos servidores com relação à atual política de remoção de pessoal praticada na UnB.

Observa-se pelo resultado obtido na Tabela 1 que 66,67% dos entrevistados não consideram que a Instituição possui uma política de remanejamento de pessoal e adaptabilidade do servidor ou desconhece a política adotada pela UnB.

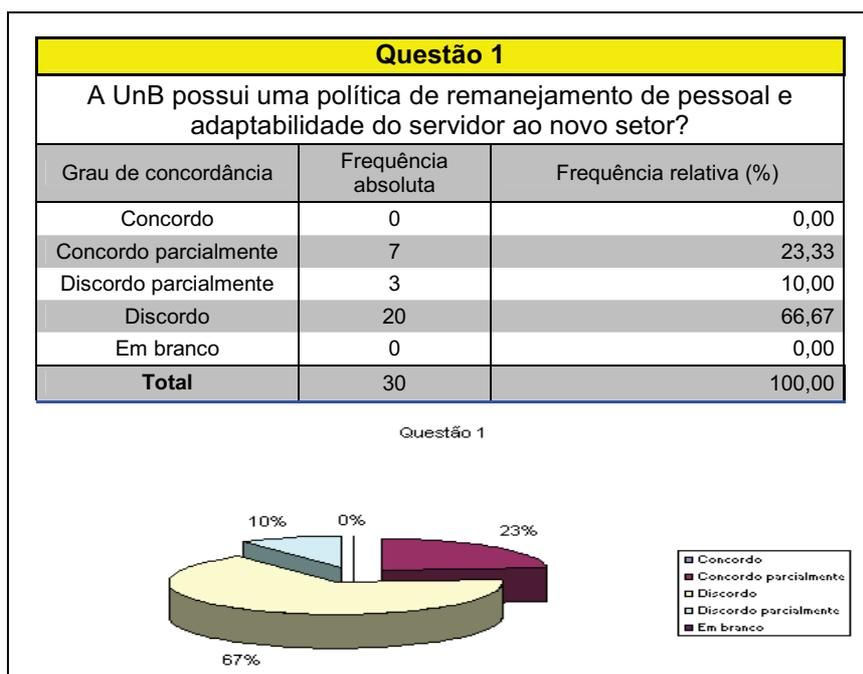


Tabela e gráfico 1. Política de remanejamento
 Fonte: dados da pesquisa 2010

Conforme pode ser constatado nas Tabelas 2 e 3, para a grande maioria dos entrevistados (93,33% em resposta à questão 2 e 56,67% em resposta à questão 4) a SRH apenas se limita a redirecionar para outros setores os servidores colocados à disposição, ou seja, não se preocupa com as causas e as razões que levaram a essa remoção e tampouco apresenta um apoio psicológico a esses servidores durante o processo de remoção.

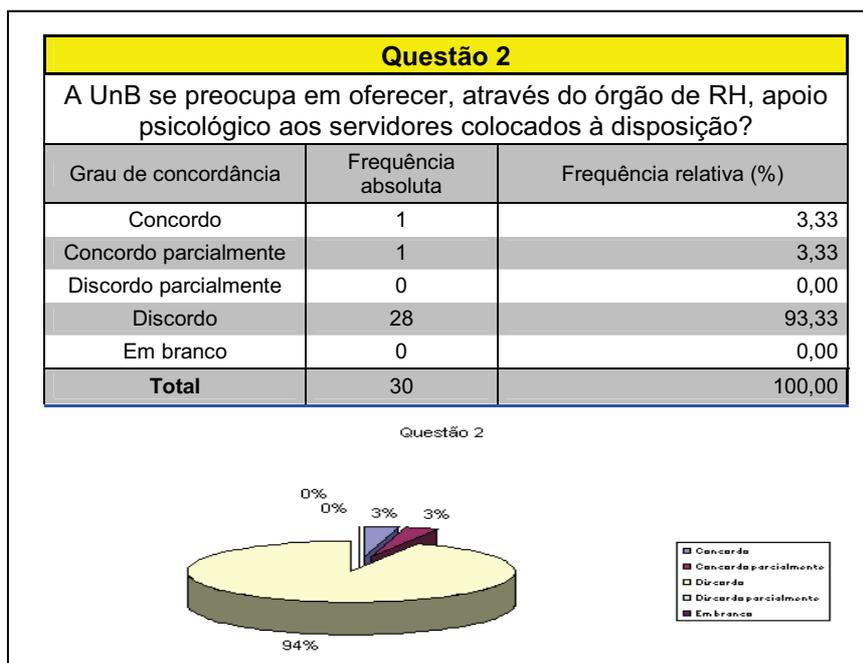


Tabela e gráfico 2. Apoio psicológico
 Fonte: Dados da pesquisa 2010

Além do resultado obtido nos questionários, conforme acima relatado, pode-se constatar através de depoimentos colhidos no momento da aplicação do questionário que alguns servidores que passaram por processo de remoção também experimentaram a sensação de sofrimento que todo o processo lhe causou sem que houvesse, por parte da Instituição, qualquer tipo de apoio psicológico, conforme os depoimentos abaixo:

“Passei por uma situação muito triste, outro dia eu dou entrevista, todas essas lembranças me fazem chorar (servidor(a) há 15 anos na Instituição)”.

“A nossa SRH talvez precise de um profissional na área de psicologia para dar apoio e amparo aos excluídos, politicamente”

Segundo DEJOURS (1999) perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer etc. A percepção do sofrimento alheio provoca, pois, um processo afetivo. A impossibilidade de exprimir e elaborar o sofrimento no trabalho constitui importante obstáculo ao reconhecimento do sofrimento dos que estão sem emprego. (p. 45-46)

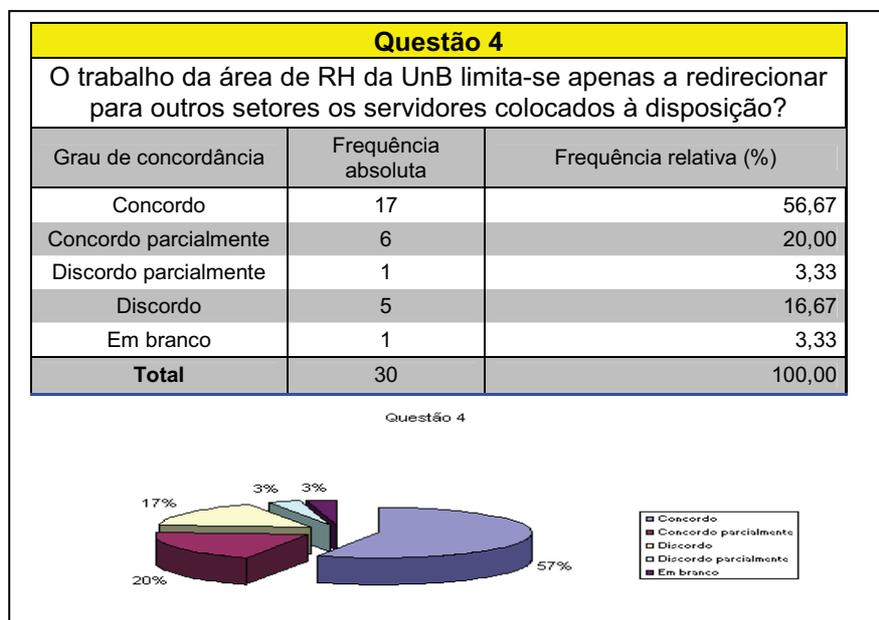


Tabela e gráfico 3. Redirecionamento
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Os entrevistados reconhecem, entretanto, que há dificuldade na remoção devido ao reduzido quadro de pessoal na Universidade, o que dificulta a permuta entre os setores em razão da escassez de vagas, conforme demonstrado na Tabela 4, na qual se pode perceber a prevalência de 53,33% de concordância com essa questão.

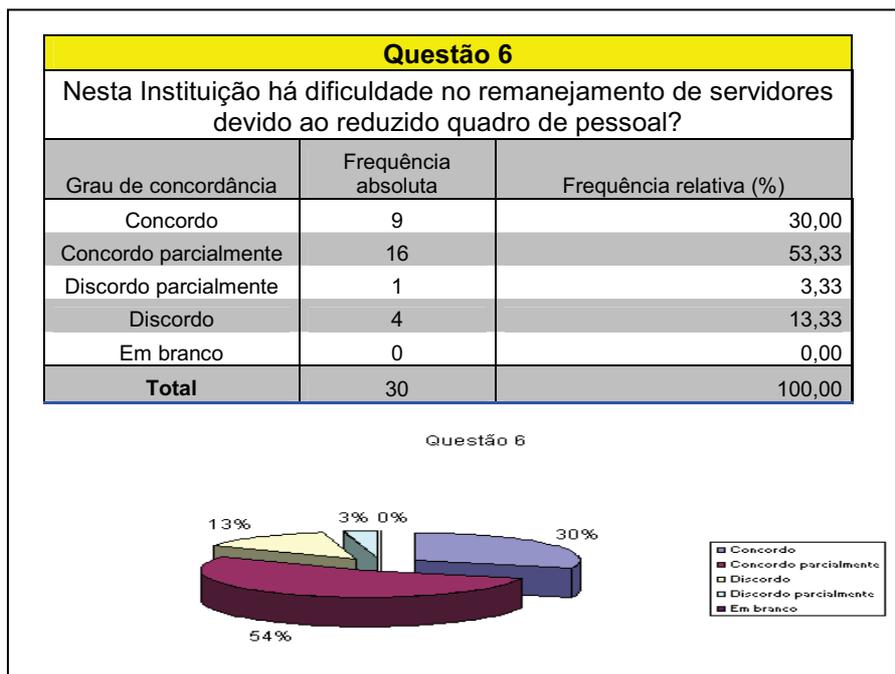


Tabela e gráfico 4. Reduzido quadro de pessoal
Fonte: Dados de pesquisa 2010

Os entrevistados consideraram, ainda, que as dificuldades ocorridas durante os processos de remoção se dão, em parte, devido ao pouco envolvimento da SRH nesses processos, conforme se pode observar com o resultado obtido na Tabela 5, na qual 43,33% dos entrevistados concordaram com a afirmação e 40% concordaram parcialmente.

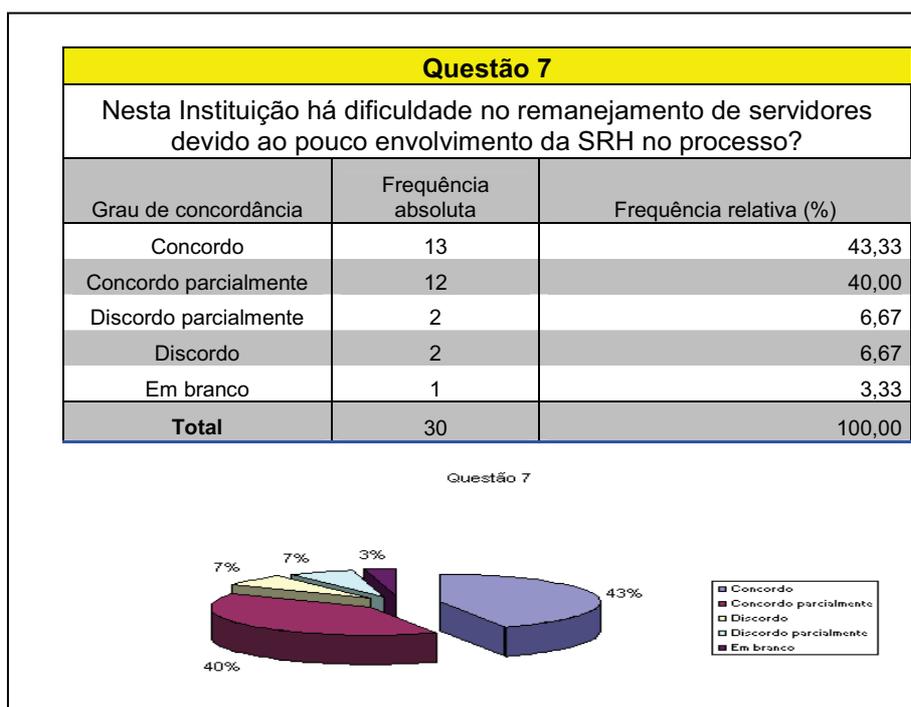


Tabela e gráfico 5. Pouco envolvimento da SRH
Fonte: Dados da pesquisa 2010

O resultado obtido na Tabela 6 reforça a opinião manifestada na Tabela 5, ou seja, com a concordância de 43,33% dos entrevistados, que afirmam ser comum o próprio servidor ter de procurar vagas em outros setores, o que demonstra o pouco envolvimento da SRH nos processos de remoção.

Este resultado pode ser comprovado através do depoimento de uma entrevistada que comprova a veracidade da pesquisa em seu manifesto espontâneo. *“Quando fui colocada à disposição da SRH por causa de mudanças administrativas, a própria SRH me orientou a procurar um lugar para eu ser lotada. Foi constrangedor, me senti tão desamparada que preferi sair com transferência para outra instituição. E sou feliz hoje”*.

As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. O setor responsável pelos recursos humanos deve cumprir o papel de ser o representante dos servidores perante a administração superior, oferecendo-lhes crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para que executem seu trabalho.

Segundo Westin, no passado a gestão era de cargos em massa sem uma grande preocupação com as necessidades e os anseios individuais das pessoas. Hoje, se reconhece que para se ter uma gestão efetiva de pessoas, se faz necessário uma gestão individual focada em cada pessoa considerando as suas necessidades, potenciais e aspirações.

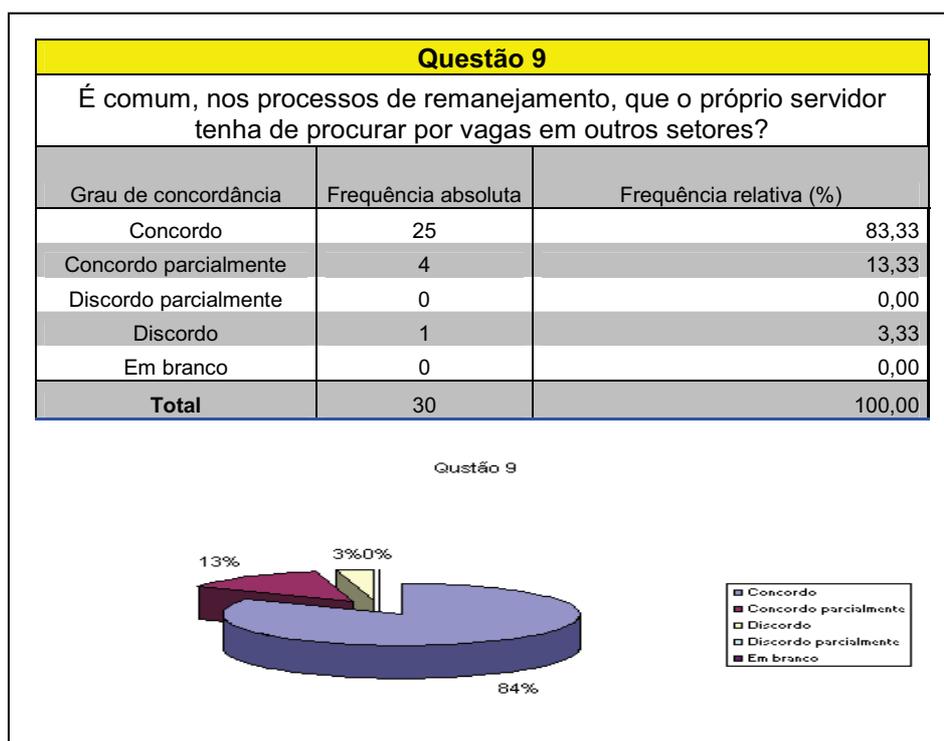


Tabela e gráfico 6. Procurar vagas em outros setores
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Na Tabela 7 houve a discordância de 80% dos entrevistados com relação à afirmativa de que a SRH presta apoio aos servidores no momento da remoção, demonstrando que estes não se sentem amparados pelo setor de RH durante o processo.

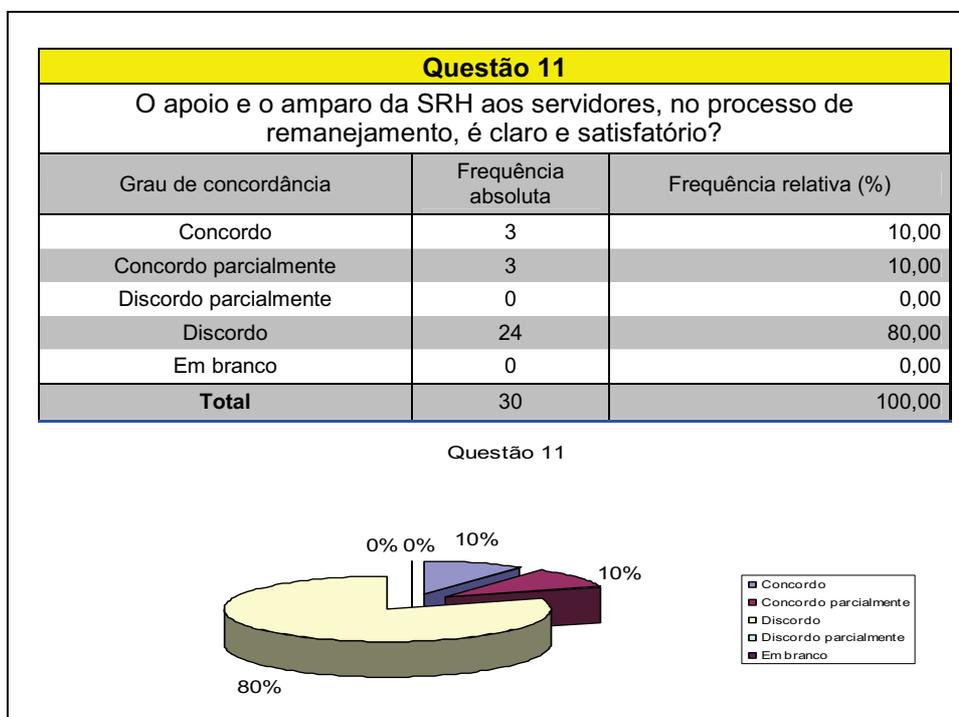


Tabela e gráfico 7. Apoio e amparo da SRH
 Fonte: Dados da pesquisa 2010

Na Tabela 8, o resultado obtido demonstra que apesar da insatisfação na condução dos processos de remoção pela SRH, os servidores se sentem à vontade para escolher seu novo local de trabalho, conforme demonstrado com a prevalência das respostas de 43,33% de concordância nesta afirmação.

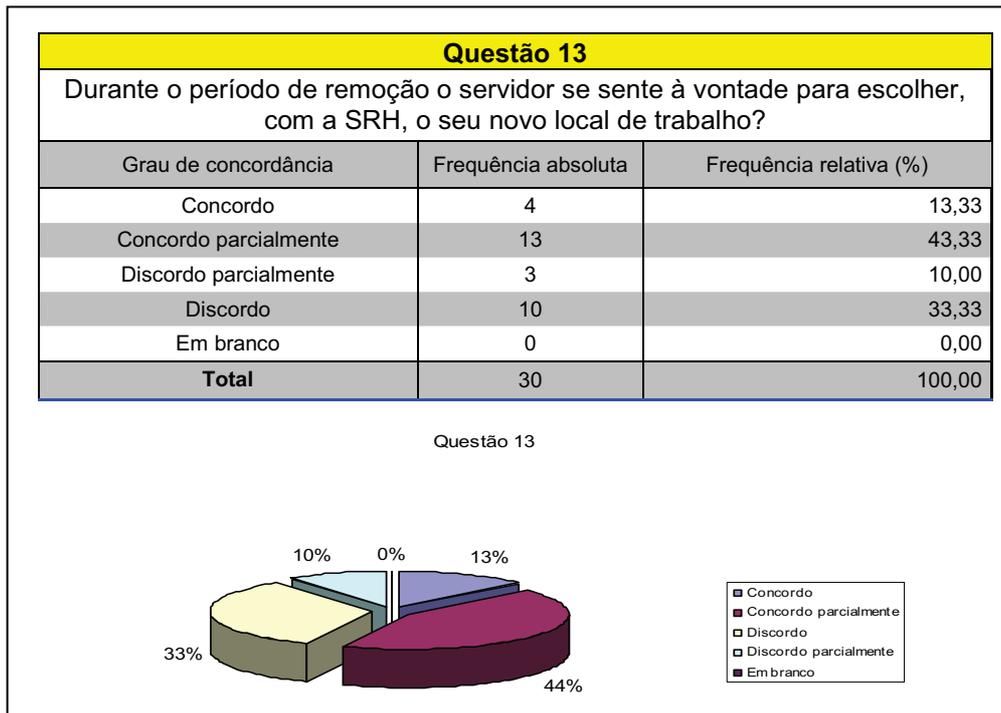


Tabela e gráfico 8. Novo local de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa 2010

De acordo com a Tabela 9, houve um empate nos dados obtidos em relação à questão de número 14, pois alguns servidores sentem liberdade para procurar a SRH e solicitar sua remoção de setor, conforme demonstrado no resultado obtido, com 40% de concordância a esta afirmativa, enquanto outros não sentem liberdade para solicitar sua remoção, com 40% de discordância a esta afirmativa.

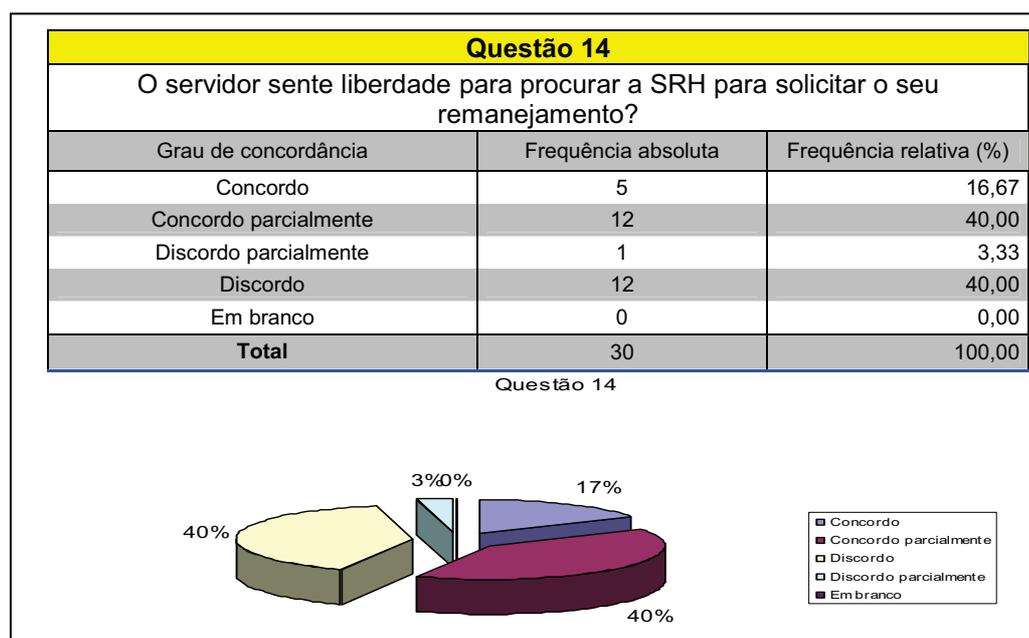


Tabela e gráfico 9 – Liberdade para procurar o seu remanejamento
Fonte: dados da pesquisa 2010

Por fim, o resultado obtido na Tabela 10 demonstra que 63,33% dos entrevistados não concordam que a SRH faça a mediação dos conflitos existentes entre chefia e servidor no momento da remoção quando esta remoção é do interesse do servidor.

Este resultado comprova que a SRH não atua como um intermediador nos momentos de conflito entre servidor x chefia. Muitas vezes não há mais o interesse do servidor em permanecer no setor ou porque o seu perfil profissional não se adéqua ao serviço desempenhado, ou por falta de entrosamento com a chefia e demais colegas, ou até mesmo por perseguições ou assédio moral. Nestes casos, se faz necessária a presença de um profissional da área de psicologia que possa atuar como intermediador do conflito negociando uma melhor solução para ambos os lados.

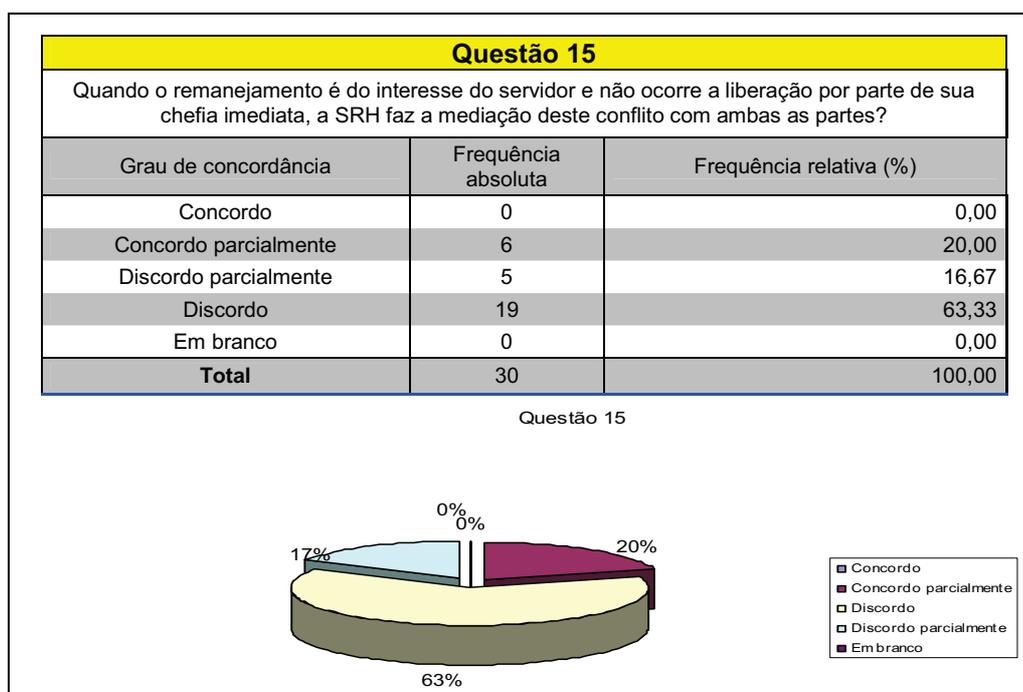


Tabela e gráfico 10. SRH e a mediação de conflitos
Fonte: Dados da pesquisa 2010

O resultado da análise das questões deste bloco demonstra a flagrante insatisfação dos servidores entrevistados com relação à atuação da SRH/UnB na condução dos processos de remoção, fato que aponta para uma necessidade de reformulação desse processo na Instituição, com maior atenção às necessidades dos servidores que passam por tal processo.

A tendência das áreas de RH em todas as organizações é a de adotar uma postura pró-ativa e estratégica tornando-se a guardiã dos programas corporativos da organização e assegurando que as pessoas sejam tratadas da mesma forma dentro dos mesmos critérios.

Infelizmente, de acordo com o resultado obtido nesta pesquisa, na Universidade de Brasília, nos casos de conflitos, é mais comum que um técnico administrativo recorra ao Sindicato dos Trabalhadores da FUB para auxílio na resolução dos problemas do que procure a SRH para fazer este papel de orientador, de solucionador da questão, demonstrando claramente a ausência de um setor ou profissional qualificado para assumir este papel.

4.2.2. Sofrimento no trabalho e apoio da área de RH

Neste grupo analisaremos em bloco as questões 3, 5, 8, 10 e 12, que tratam sobre sofrimento no trabalho e o apoio oferecido pela área de recursos humanos a estes servidores, conforme tabelas a seguir.

No que se refere à afirmativa da questão 3 do questionário, verificamos que 80% dos entrevistados discorda da afirmativa de que a UnB se preocupa com o sofrimento no processo de remanejamento dos seus servidores técnico-administrativos (Tabela 11), o que pode ser constatado ao se analisar o resultado das questões seguintes, nas quais 66% dos entrevistados discordam da afirmativa de que exista uma preocupação da área de RH em preservar o servidor no momento de seu processo de remoção (Tabela 12).

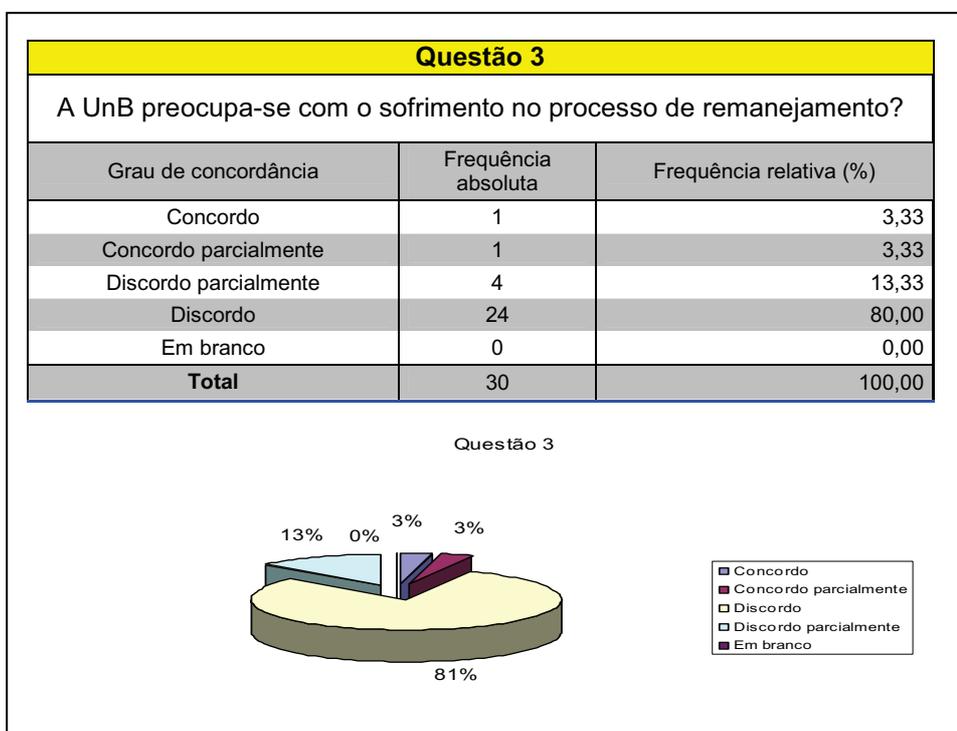


Tabela e gráfico 11. Sofrimento
Fonte: Dados da pesquisa 2010

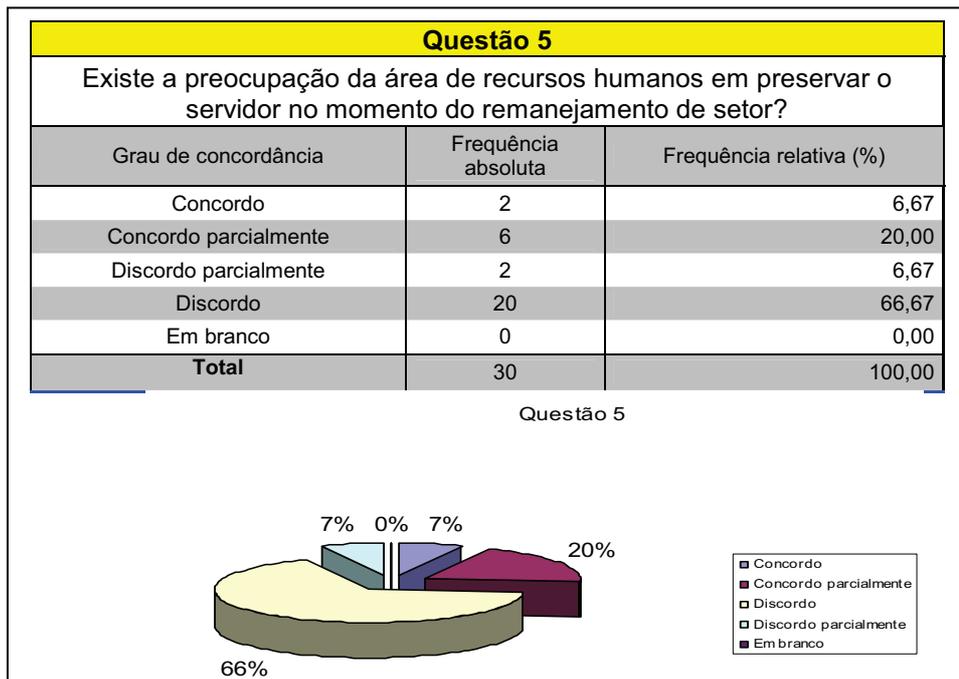


Tabela e gráfico 12. Preservar o servidor
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Da mesma maneira, obtivemos o resultado de 53,33% dos entrevistados que discordam da afirmativa de que a SRH atenda às expectativas de remoção dos servidores sem constrangimentos (Tabela 13), o que pode ser confirmado com a análise do resultado da Tabela 14, na qual 70% dos entrevistados afirmam que os servidores ao serem removidos de setor sofrem constrangimentos.

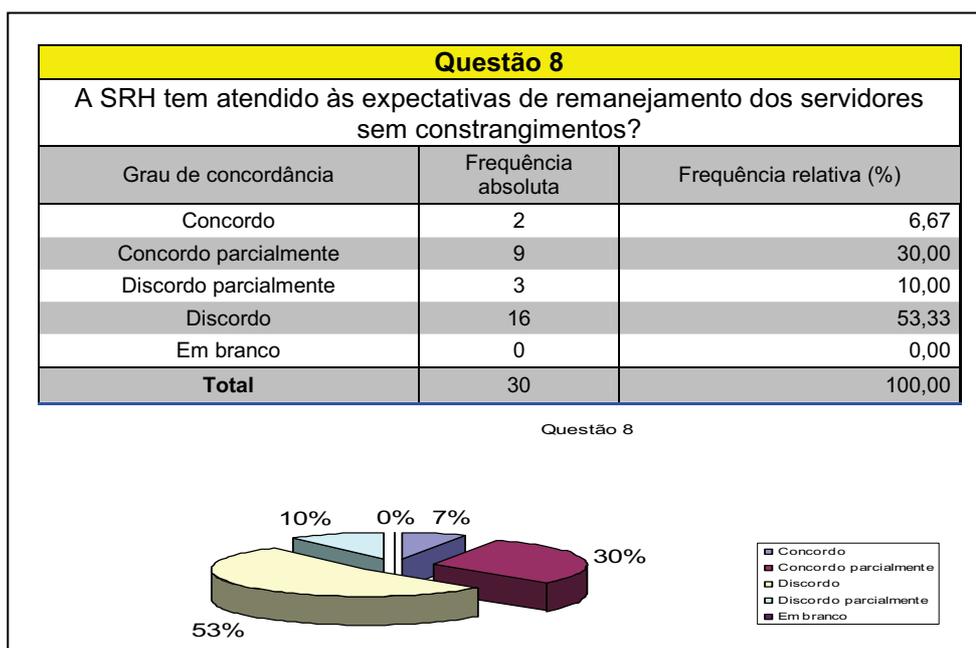


Tabela e gráfico 13. Expectativa de remanejamento
Fonte: Dados da pesquisa 2010

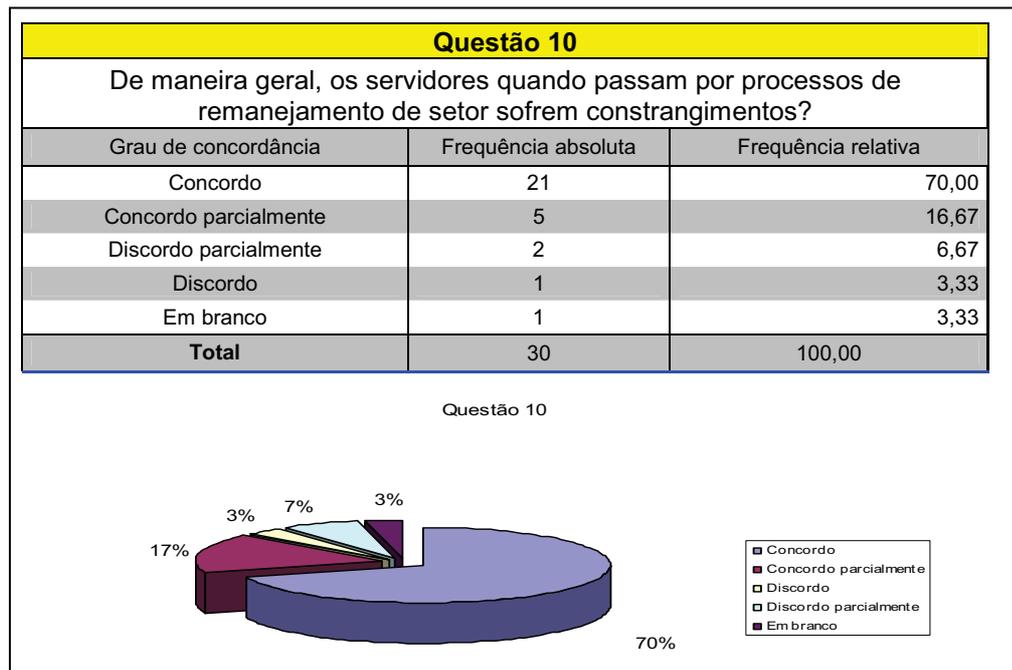


Tabela e gráfico 14. Constrangimento
Fonte: Dados da pesquisa 2010

A análise da última tabela deste bloco demonstra que os servidores não se sentem amparados pela área de RH para solucionar as questões ligadas ao “assédio moral” ou possíveis perseguições sofridas em seus setores de trabalho (Tabela 15).

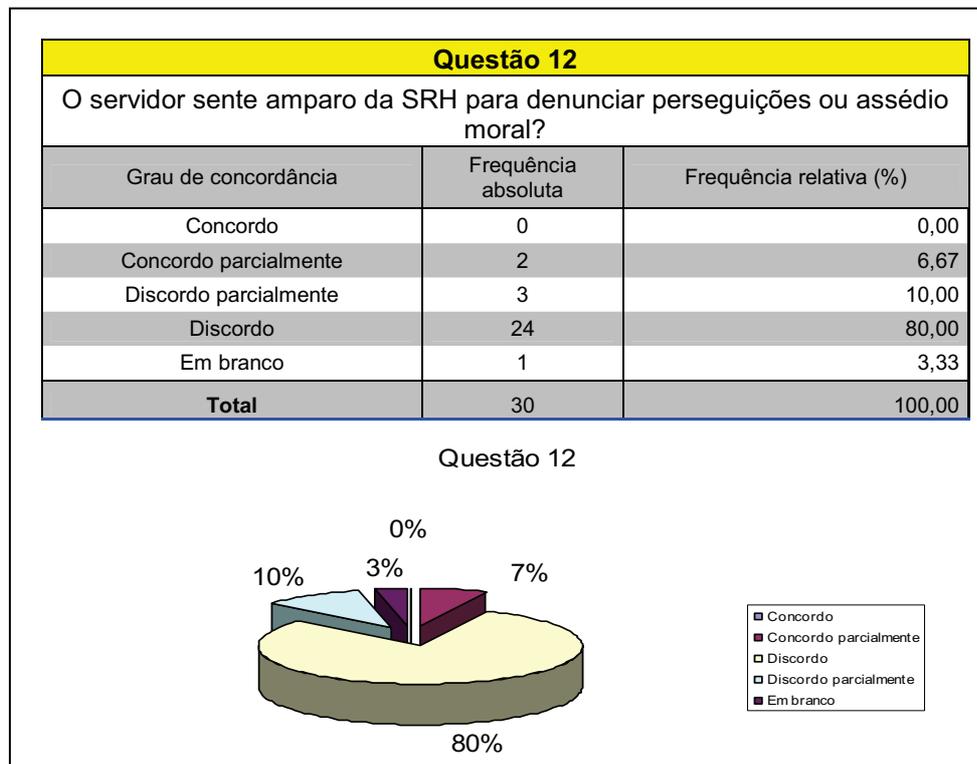


Tabela e gráfico 15. Amparo para denunciar perseguições
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Apresentamos o quadro resumo do questionário de pesquisa sobre o processo de remoção e remanejamento de servidores da UnB:

Grupo	nº	Fatores	Conclusões
1	1	Política de Remanejamento	Os entrevistados não consideram que a Instituição possui uma política de remanejamento de pessoal e adaptabilidade do servidor ou desconhece a política adotada pela UnB.
	2	Apoio psicológico	A instituição não se preocupa com as causas e as razões que levaram a essa remoção e tampouco apresenta um apoio psicológico a esses servidores durante o processo de remoção
	4	Redirecionamento	
	6	Reduzido quadro de pessoal	Há dificuldade na remoção devido ao reduzido quadro de pessoal na Universidade
	7	Pouco envolvimento da SRH	As dificuldades ocorridas durante os processos de remoção se dão, em parte, devido ao pouco envolvimento da SRH.
	9	Procurar vagas em outros setores	É comum o próprio servidor ter de procurar vagas em outros setores
	11	Apoio e amparo da SRH	Existe a discordância quanto ao fato da SRH presta apoio aos servidores no momento da remoção
	13	Novo local de trabalho	Os servidores se sentem à vontade para escolher seu novo local de trabalho
	14	Liberdade para procurar o seu remanejamento	O fato dos servidores se sentirem a vontade para procurar a SRH é dividido, sendo que metade se sentem a vontade e outra metade não
	15	SRH e a mediação de conflitos	A SRH não faz a mediação dos conflitos existentes entre chefia e servidor
2	3	Sofrimento	A UnB não se preocupa com o sofrimento no processo de remanejamento dos seus servidores técnico-administrativos
	5	Preservar o servidor	Não há uma preocupação da área de RH em preservar o servidor no momento de seu processo de remoção
	8	Expectativa de remanejamento	A SRH não atende às expectativas de remoção dos servidores sem constrangimentos
	10	Constrangimento	Os servidores ao serem removidos de setor sofrem constrangimentos
	12	Amparo para denunciar perseguições	Não se sentem amparados pela área de RH para solucionar as questões ligadas ao “assédio moral” ou possíveis perseguições sofridas em seus setores de trabalho

Quadro 2. Quadro resumo do resultado do questionário aplicado
Fonte: Resultado da pesquisa do questionário aplicado

Nesse sentido, segundo Dejours (1999), perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo

depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer, etc. A percepção do sofrimento alheio provoca, pois, um processo afetivo. A impossibilidade de exprimir e elaborar o sofrimento no trabalho constitui importante obstáculo ao reconhecimento do sofrimento dos que estão sem emprego.

O sofrimento desenvolvido no contexto do trabalho pode ocorrer devido a uma incompatibilidade entre a história do sujeito, seus sonhos, desejos, necessidades, projetos e uma organização do trabalho que ignora tudo isso. Nesse caso, o trabalhador pode desencadear um sofrimento psíquico pelo fato de não conseguir adaptar o trabalho desenvolvido às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos.

Dessa maneira, o trabalhador diminui sua liberdade de criação diante do trabalho que desenvolve e seu rendimento cai, uma vez que não há uma boa adequação entre a organização do trabalho e a estrutura mental do indivíduo.

O clima organizacional influencia as relações interpessoais que predominam na organização, daí a relevância de se observar o ambiente organizacional com todas as suas especificidades.

O assédio moral é definido com base em determinadas práticas de abuso de poder identificadas nas relações de trabalho. Essa prática tem provocado sofrimento psíquico e/ou sintomas de doenças orgânicas.

Segundo Martins (2008), situações humilhantes sofridas pelo trabalhador no local de trabalho, causadas na maioria das vezes por seus chefes, têm crescido progressivamente nos últimos anos no Brasil e no mundo.

Conforme a Cartilha Informativa sobre Assédio Moral, o objetivo do assediador, geralmente, é motivar o trabalhador a pedir demissão ou remoção para outro local de trabalho, mas o assédio pode ter também como objetivo mudar a forma de proceder do trabalhador em relação a algum assunto (por exemplo, para que deixe de apoiar sindicato ou determinado movimento reivindicatório em curso), ou simplesmente visando a humilhá-lo perante a chefia e os demais colegas, como uma espécie de punição pelas opiniões ou pelas atitudes manifestadas.

Ainda na Cartilha Informativa sobre Assédio Moral, no serviço público, o assédio moral é mais incidente e visível, pois os superiores nem sempre dispõem sobre o vínculo funcional do servidor, não podendo demiti-lo, nem mesmo puni-lo, sem a abertura de processo administrativo para apurar os fatos.

4.2.3. Depoimentos voluntários

No decorrer da aplicação dos questionários, foram colhidos alguns depoimentos espontâneos, conforme apresentados a seguir, cujos nomes foram mantidos em sigilo a pedido dos servidores entrevistados. Tais depoimentos demonstram que a política da SRH/UnB tem causado constrangimentos e sensação de desamparo aos seus servidores. O fato de deixar as pessoas “à vontade” para conseguir um novo local de trabalho não exime a SRH da responsabilidade e do envolvimento no processo de remoção que fazem parte do papel desta área de importância relevante para a Instituição.

[...] o que mais doeu na época é ter escutado do meu novo chefe: “Estou te colocando à disposição da SRH por que agora eu quero na minha equipe só gente nova”. Te pergunto entrevistador: “Esse é o agradecimento de anos de dedicação a uma Instituição que era a minha segunda casa?” (servidor(a) há 28 anos na Instituição).

Quando pedi transferência de outro estado pra cá tive uma recepção maravilhosa, pensei: “esta é a minha Instituição de trabalho!” Em tão pouco tempo tive de mudar de setor dentro desta casa e nunca me senti tão humilhado(a). Eu não entendi isso até hoje. Será porque tenho os meus cabelos brancos? (servidor(a) há 15 anos na Instituição).

Passei por uma situação muito triste, outro dia eu dou entrevista, todas essas lembranças me fazem chorar (servidor(a) há 29 anos na Instituição).

Me vi no meio de uma mudança geral na Instituição, quando fui chamado pelo novo chefe que disse que não precisava mais de mim ali, e que eu procurasse logo um setor para ir porque já tinha convidado outra pessoa para assumir minhas funções. Nem cargo de chefia eu tinha! Fiquei sem saber nada! E até hoje não consigo entender algumas coisas! O que posso dizer é que é muito difícil reconquistar um espaço aqui dentro quando nós amadurecemos num só setor, porque não vamos encontrar um lugar para trabalhar com o mesmo prazer até a nossa aposentadoria.

Foi a melhor coisa que me aconteceu, pois pude abraçar a oportunidade que me foi dada na época – trabalhar em outra Instituição. Porque assim é que pude perceber que tenho de passar em um concurso e nunca mais ter de voltar para lá.

Fui convidada para trabalhar em outro setor; foi ótimo. Péssimo foi o processo de tramitação interno. Na época quase que desisti! Mas consegui! Hoje estou bem.

Tenho 28 anos que trabalho aqui, nunca passei por nenhum processo de remoção e nem trabalhei em outra coisa. Mas gostaria de ter feito isso. Talvez eu tivesse crescido mais profissionalmente.

Já mudei muito de setor aqui dentro, não gosto, eu saio mesmo! Vou procurar outro lugar. O pessoal da SRH já me conhece e nem tenho dificuldades na mudança de setor.

Passei por um processo de sofrimento e assédio moral ao mesmo tempo quando tive de procurar outro local aqui dentro para trabalhar. A SRH me deu a liberdade de procurar um lugar, saí e fui à luta. Que decepção! Tinha lugar que eu chegava e via quatro prestadores de serviços e nenhum servidor do quadro. Mas a resposta era: “Não tem vaga aqui”. Eu digo, entrevistador, “tenho de falar mais alguma coisa?”

Quando fui colocado(a) à disposição da SRH por causa de mudanças administrativas, a própria SRH me orientou a procurar um lugar para eu ser lotado(a). Foi tão constrangedor, me senti tão desamparado(a) que preferi saí com transferência para outra Instituição. E sou feliz hoje.

Com tantas mudanças internas, mudanças de chefia onde eu trabalhava que achei melhor pedir para sair também. Fui liberada com vaga e tudo. Demorei a encontrar um lugar que me desse prazer em trabalhar, a demora foi tão grande que fique dois meses em casa e só ia na SRH assinar o ponto no final do mês. Foi melhor assim, mas não acho que foi o correto.

Antes de começar a responder o questionário, quero que anote aí: “Falta ouvidoria e canal de comunicação mais eficiente”.

A nossa SRH talvez precise de um profissional na área de psicologia para dar apoio e amparo aos excluídos, politicamente.

Não tive nenhuma dificuldade no processo de remoção, fui para onde sugeri.

Fui colocado(a) à disposição da SRH. Será que foi porque lutamos por um processo de eleição participativa? Até hoje não sei! Sei que tive muita dificuldade em achar um novo local para que eu pudesse continuar minha jornada! Passei por uns maus pedaços!

Menina, o que foi aquilo! Quando me vi dentro de uma Instituição que se diz politicamente correta e fazer tudo um verdadeiro “balaio de gato”, dispensando excelentes servidores técnico-administrativos por causa de uma crise política maior. Pensei: “Isto não é casa para se formar bons pensadores e críticos!” Esta é a minha opinião. O que passei não conta, pois técnico-administrativos também não contam.

4.2.4. A política de RH da UnB

Em entrevista com o responsável pela área de RH da UnB, identificou situações diferenciadas nos processos de remoção de servidores e que, em várias situações, estes são encaminhados à SRH. A SRH entender que faz “questão de conhecer um pouco da história do servidor, escutando-o, com um atendimento personalizado, fazendo o papel de conciliador”. E, ainda, que “na medida em que pode, sempre conversa com os servidores quando lhe é solicitado”.

Segundo a SRH, atualmente é adotada uma política de agilidade no processo de remoção para não deixar o servidor por muito tempo sem respostas, ficando vulnerável. Geralmente o próprio servidor solicita sua remoção e já tem determinado e acertado o local no qual deseja trabalhar. Não é mais aceito o servidor que fica à disposição da SRH por tempo indeterminado, sem a definição de local para exercer suas funções.

Quando ocorrem casos de servidores “problemas”, estes passam por um procedimento diferente: são encaminhados para o Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos (CAEP), vinculado ao Instituto de Psicologia da UnB. Os resultados têm sido positivos e, segundo o responsável pela área de RH da UnB, todos os servidores que por lá passaram já estão de volta à ativa.

Pesquisando sobre a razão pela qual não há um psicólogo atuando diretamente com os servidores em remoção, descobriu-se que existem psicólogos no quadro da SRH, porém estes

não estão destinados a atuar exclusivamente nesta situação de remoção. O responsável por esse setor apresentou o argumento de que essa política atualmente adotada ainda é a melhor solução, pois não é mesmo o caso de o psicólogo ficar exclusivamente voltado para esse tipo de situação.

Descobriu-se, ainda, que a SRH pretende colocar em prática a política de “dar oportunidades aos técnico-administrativos que têm formação superior e mestrado/doutorado de atuar como gestores administrativos e/ou gestores de pessoas nos Centros e Institutos da UnB”. Com esse procedimento, a SRH acredita que existirá maior agilidade nas soluções para os problemas da Instituição.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada e o estudo da literatura sobre a temática específica permitiu que se concluísse que, na opinião dos pesquisadores, o processo de remoção de servidores da UnB, entre os anos de 2008 e 2009, não foi satisfatório. Aspectos relacionados à cultura organizacional, ao pouco envolvimento da área de RH e à falta de amparo aos servidores em processo de remoção puderam ser claramente percebidos.

Na UnB, um grande desafio da área de RH parece ser a mudança na condução desses processos. É notória a necessidade de um acompanhamento prévio dos servidores que se encontram em situação de remoção, pois, conforme demonstrado no resultado das pesquisas e nos depoimentos voluntários dos servidores que responderam à aplicação do questionário, os sentimentos de abandono, desamparo, falta de confiança e injustiça estão presentes.

Ocorre que, segundo Martins (2008), o sofrimento que é vivenciado mas não reconhecido traz mais prejuízos ainda para o sujeito, pois a função dos mecanismos de defesa é aliviar o sofrimento e isso finda por não permitir sua visibilidade, tornando-o mais difícil de ser solucionado.

É necessário que exista a preocupação da área, no momento da remoção de servidores, com os fatores que estão levando a essa remoção e se está havendo a ocorrência de sofrimento no trabalho e/ou assédio moral. Esse apoio faz-se necessário, uma vez que estudos aprofundados apontam que 75% das pessoas expostas a uma situação traumática necessitam ser adequadamente avaliadas quanto à possibilidade de apresentarem distúrbios psíquicos, com as complicações associadas: depressão, ansiedade e fobia, abuso de drogas e álcool (FREEDY; SALADIN; KILPATRICK; RESNICK; SAUNDERS, 1994; GIEL, 1990; GREEN, 1994).

A título de contribuição, sugerimos que a área de RH da Instituição, aqui estudada, busque um maior engajamento nos processos de remoção. É importante verificar o que se passa com os servidores técnico-administrativos, pesquisar os conflitos existentes que findam nos processos de remoção, ou seja, conhecer/investigar o que está ocorrendo com o servidor, fazer um “acompanhamento” do caso.

Nesse sentido, entende-se como bastante importante a presença de um profissional da área de psicologia na equipe do GIMOV e que este profissional seja atuante e possa ter um olhar voltado para o servidor, sempre no sentido de perceber se aquele indivíduo está

passando por problemas de adaptação ao setor, por sofrimento e/ou assédio moral no trabalho ou até mesmo se o problema não é decorrente da própria chefia imediata.

A atuação da área, de maneira geral, deverá estar focada na retomada da motivação dos servidores, na volta para um ambiente de comprometimento e crescimento. A confiança é insubstituível como mecanismo social. Sua eficiência é superior a qualquer sistema que tente substituí-la. “Numa sociedade do conhecimento, onde a inovação, a qualidade e o trabalho em equipe são diferenciais competitivos, ela é a base para a formação do valor econômico” Zanini (2007). O grau de confiança vai aumentar ou diminuir em função de como será conduzido o ajuste em cada organização.

Finalmente, considerando que o presente trabalho abordou a questão da remoção de pessoal analisando o lado do servidor que foi submetido a este processo, como sugestão para futuros estudos, partindo do problema referente ao sofrimento no processo de remoção de servidores técnico-administrativos, seria interessante a abordagem do tema, “os desgastes administrativos e emocionais da chefia imediata, no processo de remoção de servidores técnico-administrativos na Instituição”.

REFERÊNCIAS

- BOOG, G. et al. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. Monografia de Gustavo e Madalena (coord.).
- BORGES, L. O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(2), p. 211-221, maio/ago. 1997.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2005.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*, 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FONSECA, A. F.; GUTIERREZ, A. C. A importância da administração de recursos humanos na empresa hoteleira. *Ensaio e Iniciação Científica. Revista Unifacs*, 2002.
- JUDGE, T.; BRETZ, R. D. (1992). Effects of work on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*. 77, p. 261-271.
- MALIK, A. M. et al. *Gestão de recursos humanos. Cidadania e saúde: para gestores municipais de serviços de saúde*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- MARRAS, J. P. *Administração de RH: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, José Clerton de Oliveira. Disponível em: <http://www.sbpcnet.org.br/livro/57ra/programa/CONF_SIMP/texto>. Unifor, 2008. Acesso em: 20/03/2008.
- MEGLINO, M. B.; RAVLIN, C.; ADKINS, C. (1989). A work values approach to corporate cultures: a field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74(3), p. 424-432.
- MENDES, A. Magnólia. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MORIN, E. M. *La quête du sens au travail*. Le papier a présenté dedans 9e Congrès International de l'Association de Psychologie du Travail de Langue Française. Sherbrooke, France: Université de Sherbrooke, 1996.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E.M. Os sentidos do trabalho. *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 71-75, ago./set./out. 2002.

ODELIUS, C. C. *Administração de pessoas no limiar do século XXI: uma análise retrospectiva e algumas recomendações a respeito da atuação em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS: UMA NOVA VISÃO PARA O TERCEIRO MILÊNIO. CEBRAD, 1999.

ODELIUS, C. C. *Por que administração de pessoa e não de RH*. 2008. Mimeografado.

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

RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. *The transitivity of work values hierarchical preferences ordering of socially desirable stimuli*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989.

RIGOLIN, I. B. *Comentários ao Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS (SRH/UnB). Disponível em: <<http://www.srh.unb.br/>>. 2008.

SENGE, P. M. *A questão disciplina*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHOSKLEY, E.; MORLEY, D. Adhering to organizational culture. What is it mean? Why does it matter? *Group & Organizational Studies*, 14 (4), p. 483-500, 1989.

SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

TOLFO, S. R. et al. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho [Abstract]. *Anais... Fórum CRITEOS 2005*, Porto Alegre: UFRGS/EA, CRITEOS, 2005 (CD-ROM).

WAGNER, J. L.; SPACIL, D. R.; RAMBO, L. I. Cartilha informativa sobre assédio moral no mundo do trabalho. Brasília: Wagner Advogados Associados, 2006.

WESTIN, F.; *Gestor de Pessoas*: Qual é o papel do gestor de negócios versus RH. Disponível em: <<http://www.bristol.com.br/.../101305-Artigo%20Westin%20GESTOR%20DE%20PESSOAS.doc>>.

ZANINI, M. T. *Confiança*: o principal ativo intangível de uma empresa. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12534>>.

<http://www.unihorizontes.br/pi/pi_1sem_2007/inter_1sem_2007/tecnologo_gestao_comercial/novos_modelos_de_gestao.pdf>.

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>.

ANEXOS

Anexo 1



Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

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.

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, DETERMINADA PELO ART. 13 DA LEI Nº 9.527, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo III

Da Remoção e da Redistribuição

Seção I

Da Remoção

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

~~Parágrafo único. Dar-se-á a remoção, a pedido, para outra localidade, independentemente de vaga, para acompanhar cônjuge ou companheiro, ou por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente, condicionada à comprovação por junta médica.~~

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção: [\(Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

I - de ofício, no interesse da Administração; [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

II - a pedido, a critério da Administração; [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração: [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

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; [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

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; [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

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. [\(Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97\)](#)

Anexo 2**Universidade de Brasília**

Gabinete do Reitor

INSTRUÇÃO DA REITORIA Nº 009/95

Estabelece normas para a remoção do pessoal técnico-administrativo no âmbito da Fundação Universidade de Brasília

O Presidente da Fundação e Reitor da Universidade de Brasília, no uso de suas atribuições regimentais, e tendo em vista o disposto no art. 36, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e no art. 27, inciso XX, da Portaria Interministerial nº 475, de 26 de agosto de 1987,

RESOLVE:

Art. 1º. O servidor poderá ser removido de um para outro centro de custo, atendidas a especialidade de seu cargo e a necessidade do serviço.

Parágrafo Único. Remoção, para os efeitos desta Instrução, é o deslocamento do servidor, no âmbito do quadro da Fundação Universidade de Brasília – FUB, com ou sem mudança de sede, mantida a situação funcional do removido.

Art. 2º. Remoção poderá ocorrer:

- a) a pedido do servidor;
- b) por iniciativa da chefia imediata do servidor;
- c) por solicitação do centro de custo em que o servidor passará a ter exercício.

§ 1º. A remoção a pedido, prevista na alínea **a**, dar-se-á mediante solicitação do interessado à Diretoria de Recursos Humanos, devidamente justificada, contendo visto da chefia imediata e anuência do titular do centro de custo em que esteja lotado o servidor e da respectiva unidade.

§ 2º. No caso previsto na alínea **b**, o servidor será colocado à disposição da Diretoria de Recursos Humanos, mediante justificativa fundamentada, com a apresentação de documentos comprobatórios de eventuais ocorrências.

§ 3º. A remoção prevista na alínea **c** dar-se-á por proposta do centro de custo interessado à Diretoria de Recursos Humanos, com a prévia concordância do servidor e do titular do centro de custo em que esteja lotado.

§ 4º. O servidor colocado à disposição da Diretoria de Recursos Humanos será lotado em centro de custo a ser determinado por aquela Diretoria, e sua substituição no centro de custo de origem será feita de acordo com as disponibilidades de pessoal.

Art. 3º. Só será efetivada a remoção de servidor em pleno exercício de suas atividades e sem perspectiva de afastamento nos 6 (seis) meses subsequentes.

Art. 4º. A remoção dependerá da existência de vagas na unidade de destino, obedecidas as prioridades de atendimento às necessidades de pessoal, definidas através do gerenciamento de vagas, coordenado pela Diretoria de Recursos Humanos.

Art. 5º. O servidor em estágio probatório, de que trata o art. 20, da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, ou que tenha sido colocado à disposição da Diretoria de Recursos Humanos, só poderá ser removido após decorridos 10 (dez) meses da data de demissão ou da última remoção, salvo em casos excepcionais, a critério do órgão de recursos humanos, conforme dispõe o art. 5º, da Resolução nº 002/1994, do Conselho de Administração.

Art. 6º. Ao analisar pedido de remoção, a Diretoria de Recursos Humanos encaminhará, ao centro de custo de origem, formulários para avaliação do desempenho do servidor a ser removido, conforme as normas vigentes.

§ 1º Na avaliação do desempenho de servidor em estágio probatório será considerado o período compreendido entre a data de admissão ou da última remoção e a data da efetiva saída do centro de custo.

§ 2º Para a avaliação do desempenho do servidor estável será considerado, dentro do correspondente interstício o período compreendido entre a data da última avaliação e a data de sua efetiva saída do centro de custo.

§ 3º O resultado final da avaliação do desempenho do servidor removido será a média aritmética dos resultados obtidos na avaliação realizada pelo centro de custo de origem e pelo de destino, ao completar o interstício.

Art. 7º. Durante o processo de remoção, o servidor permanecerá no centro de custo de origem, até que sua nova lotação seja definida e efetivada pela Diretoria de Recursos Humanos.

§ 1º O servidor que, em processo de remoção, deslocar-se para outra unidade, sem autorização expressa da Diretoria de Recursos Humanos, sujeita-se às penalidades previstas nas normas em vigor.

§ 2º Em casos excepcionais, a Diretoria de Recursos Humanos poderá lotar provisoriamente o servidor, até que se defina a lotação definitiva.

Art. 8º. Quando o caso o requeira, caberá à Diretoria de Recursos Humanos indicar a adoção de medidas que visem ao melhor desempenho do servidor cuja remoção seja proposta por iniciativa do centro de custo em que esteja lotado.

Parágrafo Único. Entre as medidas a que se refere o *caput* deste artigo incluem-se:

- a) cursos de aperfeiçoamento/treinamento;
- b) tratamento médico especializado;
- c) psicoterapia;
- d) mudanças no ambiente de trabalho;
- e) rodízio setorial.

Art. 9º. Caberá à Diretoria de Recursos Humanos o acompanhamento do servidor encaminhado para remoção, visando a avaliar a sua adaptação ao novo ambiente de trabalho e a promover as medidas que a situação requeira.

Art. 10. As remoções poderão ser efetivadas pela Diretoria de Recursos Humanos, independentemente de vaga, observados os critérios estabelecidos pelo Conselho de Administração.

Art. 11. Os casos omissos nesta Instrução serão resolvidos pela Diretoria de Recursos Humanos.

Art. 12. Esta Instrução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 3 de novembro de 1995.

SERGIO BARROSO DE ASSIS FONSECA
Vice-Reitor no exercício da Reitoria

Apêndice

Questionário aplicado

Prezado Colega,

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre o processo de remoção e remanejamento de servidores da Universidade de Brasília e servirá de subsídio para a elaboração da monografia do Curso de Especialização em Gestão Universitária. O objetivo é conhecer o processo de remoção ou remanejamento da UnB, contando com a participação dos seus servidores técnico-administrativos. Não é necessária a sua identificação. Os dados fornecidos para esta pesquisa serão tratados de modo agrupado para assegurar o sigilo das respostas dadas pelos pesquisados.

Questionário

DADOS GERAIS

1. Nível de carreira na UnB

- () Básico
 () Médio
 () Superior

2. Exerce Função Comissionada

- () Sim
 () Não

3. Tempo de UnB

- () até 5 anos
 () 6 a 10 anos
 () 11 a 15 anos
 () acima de 15 anos

4. Grau de escolaridade

- () Fundamental – equivalente a 1ª à 8ª série
 () Médio – equivalente ao 2º grau
 () Superior completo
 () Pós-Graduação

Para responder, por gentileza marque com um X:

Perguntas	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente
1 - A UnB possui uma política de remanejamento de pessoal e adaptabilidade do servidor ao novo setor				
2 - A UnB preocupa-se em oferecer, através do órgão de RH, apoio psicológico aos servidores colocados à disposição				
3 - A UnB preocupa-se com o sofrimento no processo de remanejamento				

4 - O trabalho da área de RH da UnB limita-se apenas a redirecionar para outros setores os servidores colocados à disposição				
5 - Existe a preocupação da área de Recursos Humanos em preservar o servidor no momento do remanejamento de setor				
6 - Nesta Instituição há dificuldade no remanejamento de servidores devido ao reduzido quadro de pessoal				
7 - Nesta Instituição há dificuldade no remanejamento de servidores devido ao pouco envolvimento da SRH no processo				
8 - A SRH tem atendido às expectativas de remanejamento dos servidores sem constrangimentos				
9 - É comum, nos processos de remanejamento, que o próprio servidor tenha de procurar por vagas em outros setores				
10 - De maneira geral, os servidores quando passam por processos de remanejamento de setor sofrem constrangimentos				
11 - O apoio e o amparo da SRH aos servidores, no processo de remoção, é claro e satisfatório				
12 - O servidor sente amparo da SRH para denunciar perseguições ou assédio moral				
13 - Durante o período de remoção o servidor se sente à vontade para escolher, com a SRH, o seu novo local de trabalho				
14 - O servidor sente liberdade para procurar a SRH para solicitar o seu remanejamento				
15 - Quando o remanejamento é do interesse do servidor e não ocorre a liberação por parte de sua chefia imediata, a SRH faz a mediação deste conflito com ambas as partes				

Obrigada.