



## **REDE DE MOVIMENTAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAS NA UFAL**

**POLYANA TENÓRIO DE FREITAS E SILVA**  
Universidade Federal de Alagoas  
[poly\\_tenorio@hotmail.com](mailto:poly_tenorio@hotmail.com)

**MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**  
Universidade Federal de Alagoas  
[milka.correia@feac.ufal.br](mailto:milka.correia@feac.ufal.br)

### **RESUMO**

A Administração Pública define setores onde servidores públicos atuam, no entanto, podem ocorrer mudanças que levem a necessidade de remaneja-lo. Essa movimentação pode acontecer pelo interesse da administração ou por solicitação do servidor, porém em ambos os casos, a decisão final compete ao próprio ente público que, via de regra, tem discricionariedade para analisar os pedidos de acordo com seus próprios critérios. O objetivo deste trabalho foi conhecer como está organizada a rede formada pelos pedidos de remoção realizados pelos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). As temáticas da análise de redes sociais (ARS) e da gestão de pessoas constituíram a base teórica que deu suporte ao estudo. A metodologia adotada foi quali-quantitativa e os dados foram coletados por meio de levantamento documental e entrevistas, tendo definido como estratégia o estudo de caso das movimentações dos servidores da UFAL no período de 2012-2016. Os dados coletados apontam a permuta como uma das principais condições para o deferimento dos pedidos de remoção, além de uma aglomeração de processos solicitando ida para o *Campus* A. C. Simões, sem a devida justificativa. Como sugestão, propõe um plano de melhoria da rede por meio de ações baseadas em estratégias de gestão de pessoas.

**Palavras chave:** Análise de Redes Sociais; Administração Pública; Gestão de Pessoas; Movimentação de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao iniciar um estudo relacionado ao papel das pessoas dentro das instituições, percebe-se que estas são elemento essencial para o funcionamento organizacional. Assim, no âmbito do serviço público, os servidores estão em posição central, pois são eles que levam a efeito os atos do Poder Público, motivo pelo qual exige-se a formação e mobilização de competências específicas que mesclam conteúdo técnico e político (BERGUE, 2014).

Apesar disso, o ingresso no serviço público ainda se dá por meio de concurso no qual, em geral, são escolhidas pessoas que obtêm maior pontuação pelos conhecimentos gerais sobre os assuntos relativos a um determinado cargo, o que não assegura que os aprovados se adequam especificamente às competências de que a instituição precisa.

Significa dizer, a seleção por meio de certame público tem se baseado em cargos e não em competências, o que contribui para se alocar pessoas em áreas com características diversas, sem necessariamente suprir as reais necessidades de competência das atividades típicas do setor onde se está lotado (PANTOJA et al., 2010).

Para além das etapas iniciais de inserção de novos servidores, as habilidades e características dos recém empossados somente serão avaliadas após um período que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento (PIRES et al., 2005). Diante disso, com o passar do tempo, é possível que, das dinâmicas organizacionais ou aspectos individuais do próprio servidor, surja necessidade de promover mudanças com vistas a readequar a força de trabalho e a alinhar a situação particular do servidor público aos objetivos institucionais.

Nesses termos, a Lei 8112/90, que regulamenta o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, dispõe de um capítulo para tratar sobre a movimentação dos servidores nas organizações públicas, processo que pode ocorrer por meio da remoção, da redistribuição ou da cessão.

A remoção se trata de uma alteração na lotação do servidor, com ou sem mudança de sede, permanecendo no mesmo quadro, isto é, a movimentação se dá no âmbito da mesma entidade pública. Esta pode ocorrer de duas formas: a pedido do servidor ou de ofício, quando determinada pela própria administração pública. Em ambos os casos de remoção, - forma de movimentação de pessoas escolhida como tema central desse trabalho - o ato fica condicionado à discricionariedade do Poder Público, que deverá avaliar conveniência e oportunidade deste. Portanto, a regulamentação de critérios para julgar estes pedidos depende de normas internas estabelecidas por cada instituição, com exceção dos casos específicos em que o ato administrativo assume caráter vinculatório.

No caso da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a organização das demandas de recursos humanos é direcionada à Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP), que, segundo a carta de serviços da instituição, é responsável por coordenar políticas de desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo, além das atividades relacionadas à administração, ao controle e à avaliação do quadro funcional e dos processos de trabalho. Portanto, pode-se concluir que a distribuição adequada dos servidores disponíveis na Universidade para suprir as suas necessidades, é uma atividade que está inserida no âmbito de competências da PROGEP.

A construção de normas para a movimentação de servidores na instituição foi uma ação prevista inicialmente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFAL referente ao quinquênio 2013-2017. Para tanto, em 2015, a PROGEP elaborou textos preliminares de políticas de remoção e redistribuição para discussão com a comunidade acadêmica, os quais ainda carecem de aprovação pelo Conselho Universitário - CONSUNI.

Entende-se que o cumprimento da meta proposta no PDI e constante nos relatórios de gestão institucional da UFAL referente à institucionalização de políticas de movimentação

dos servidores, bem como obter um melhor controle das remoções e do dimensionamento de pessoas, é necessária à estruturação formal e institucionalização de critérios de remoção da UFAL, pois a ausência dos mesmos quando da apreciação dessas solicitações pode acarretar em pedidos não avaliados adequadamente e em dificuldades de implantar um sistema de gestão por competências, previsto no Decreto 5707/2006 como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Ao verificar a disposição de pessoas e a forma como transitam entre os *campi* da UFAL, percebe-se que os processos de remoção sinalizam a existência de vínculos entre as lotações de onde saem e para onde vão os servidores.

Utilizando o conjunto de indicadores adequados dentro das opções ofertadas pela Análise de Redes Sociais (ARS), é possível compreender aspectos estruturais, relacionais e de centralidade do cenário composto pelo deslocamento de pessoas (servidores) dentro da instituição, constituída por diversas lotações que, nesse caso, assumem o papel de atores da rede e que, por sua vez, podem ser estudados sob o ponto de vista da teoria de redes.

A partir do conjunto de indicadores estruturais é possível descobrir quantos atores existem na rede, quantas conexões são estabelecidas, e a probabilidade de dois pontos específicos estarem conectados entre si (BRAND; VERSCHOORE, 2014). Já os indicadores relacionais são voltados para medidas das conexões entre os atores, pois o foco recai sobre a formação de vínculos. Com isso, determina-se a coesão dos nós e o quanto a rede ainda pode se desenvolver, seja por associações que tragam novos vínculos, seja pelo fortalecimento dos já existente (SCOTT, 2012). Por fim, os indicadores de centralidade auxiliam a perceber o papel de cada ator na rede, pois permite descobrir a sua posição e o quanto pode influenciar os relacionamentos de atores não ligados diretamente ao servir como intermediador da comunicação entre ambos (FREEMAN, 1979).

Sendo assim, pode-se afirmar que a ARS dispõe de medidas adequadas para diagnosticar padrões e características de uma rede e, com isso, torna-se aplicável ao estudo da movimentação de pessoas na UFAL, pois como explicado anteriormente, este é um cenário do qual resulta uma rede, a qual pode ser estudada e analisada.

Tendo em vista os aspectos até aqui discutidos, esta investigação buscou responder ao seguinte questionamento: **como está organizado o processamento dos pedidos de remoção que constituem a rede de movimentação de pessoas na UFAL?**

A pesquisa traz contribuições teóricas, pois faz uso de conceitos derivados do tema de Gestão de Pessoas e da Análise de Redes Sociais, duas áreas bastante relevantes para a Administração Pública que, no entanto, ainda não são abordadas de forma conjunta.

Este artigo foi estruturado em cinco seções, que se iniciam com a presente introdução, seguida da exploração do referencial teórico, na terceira parte é descrita a metodologia adotada, em sequência, são apresentados os resultados e, por último, aparecem as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A exploração do referencial teórico foi estruturada em duas seções. A primeira delas versa sobre concepções conceituais a respeito dos estudos envolvendo análise de redes. Na segunda parte, aborda-se o tema de gestão de pessoas, sua importância nas organizações, as limitações na esfera pública, as formas de movimentação de servidores.

### 2.1 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS)

Rede social refere-se a uma tradição nas Ciências Sociais que enfatiza atividades conjuntas e as interações entre participantes em um sistema social (BRAND; VERSCHOORE, 2014). Dessa forma, a análise de redes caracteriza-se por um interesse nos

padrões de relacionamentos recorrentes que conectam atores que constroem um sistema social.

Do ponto de vista sociológico, as relações estabelecidas podem ser recíprocas ou não, isto significa que as vezes a relação tem um fluxo unidirecional, outras é bidirecional (FIALHO, 2014). Sendo assim, quando a relação tem uma representação gráfica em forma de seta fluindo numa única direção, significa que o laço entre os atores é fraco. Já quando a ligação que une os nós da rede tem forma de seta bidirecional, entende-se que o laço é forte, pois é correspondido.

A ARS tem influenciado as formas de gestão com seus modelos de interligar e integrar as organizações que realizam uma ação de interesse comum e atuam de forma independente, mas ao mesmo tempo conectadas umas às outras. No campo da administração, pode-se dizer que as redes sociais se formam para integrar organizações, setores e pessoas. Por isso, podem ser classificadas como interorganizacional, intraorganizacional ou intrapessoal, a depender da perspectiva analisada (NOHORIA; ECCLES, 1992). Entende-se por interorganizacionais as redes compostas por duas ou mais organizações distintas. Já as redes intraorganizacionais, são ligações internas que se formam dentro da mesma organização. Por fim, redes intrapessoais descrevem as relações entre pessoas de determinada organização.

A aplicação do tema não é restrita à esfera privada, visto que apresenta grande potencial para o estudo da relação entre público e privado na formulação e gestão de ações do Estado (MARQUES, 1999), sendo assim, pode ser considerada uma ferramenta para execução de políticas públicas. Isso fez com que as redes de cooperação se tornassem uma realidade presente na Administração Pública.

Vale lembrar que a cooperação é apenas um dos vieses sob o qual as redes podem se constituir, pois podem também ser compostas por compartilhamento de informações, recursos e conhecimentos. Em linhas gerais, quando as relações são de natureza cooperativa é mais comum que a rede seja formal, já as redes de informação e conhecimento não tem a necessidade da proteção formal de um contrato, imperando os vínculos informais a nível intrapessoal, mas independentemente do tipo de rede, os instrumentos que a literatura descreve para estudá-las são indicadores, que medem características específicas.

Estudo realizado por Brand e Verschoore (2014) apresentou as medidas da análise de redes mais e menos utilizados pelas pesquisas existentes na área. O grupo das medidas mais recorrentes refere-se à centralidade de grau, centralidade de intermediação, centralidade de proximidade e densidade; enquanto no grupo das medidas adotadas com frequência intermediária estão: tamanho da rede, clusters, equivalência estrutural e cliques. Por fim, no grupo das medidas pouco ou nunca utilizadas incluem-se poder de Bonacich, transitividade, balanço estrutural, grau dos nós e distância geodésica.

Importa delimitar que para esta pesquisa, serão adotados os indicadores de tamanho, diâmetro, densidade, centralidade de grau; os demais não agregam nem se relacionam com os objetivos propostos neste trabalho.

O tamanho de uma rede, que é dado pelo número de nodos e dá uma indicação da probabilidade de interação entre eles (BORDIN et al., 2014), ou seja, quanto maior a rede maior a probabilidade de interação entre os nodos. Entretanto, quanto maior a rede, menor a possibilidade de um nodo estar conectado com o conjunto total de nodos da rede.

Já o diâmetro, trata-se de uma medida obtida pelo número de ligações suficientes para ir de um nó a outro dentro da rede pelo seu caminho mais longo (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Assim, mesmo que existam atalhos conectando dois atores, o diâmetro retira a passagem mais curta da equação, seguindo de um ponto a outro como se as ligações tivessem sempre que passar pelo maior número de atores possível.

A densidade, por sua vez, pode ser calculada dividindo o número de relações existentes entre as possíveis e multiplicando por cem (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Nesse caso, entende-se que a densidade mede o potencial de expansão de uma rede.

Por fim, a centralidade de grau, definida por Freeman (1979), compreende duas medidas, podendo indicar tanto o número de ligações estabelecidas por um determinado ator da rede com os demais (grau de saída) como também o número de vínculos cujo fluxo parte de outros atores em direção ao ator central (grau de entrada).

A composição de uma rede surge de situações capazes de agrupar múltiplos atores que compartilham informação, comunicação e recursos. Nesse caso, a movimentação de servidores também pode formar uma rede mediante o fluxo de pessoas, as quais representam recursos humanos, distribuídos e compartilhados entre setores, sedes e organizações públicas. Sendo assim, para o desenvolvimento da atual pesquisa, além da análise de redes, foi necessário perceber algumas questões importantes quanto ao gerenciamento de pessoas e suas peculiaridades da Administração Pública.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS E MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES**

As pessoas constituem elemento central das organizações, pois os seus resultados são diretamente dependentes das equipes que desenvolvem e executam atribuições pré-determinadas (BERGUE, 2014). Assim, pode-se dizer que escolher as pessoas adequadas para cada função representa uma vantagem estratégica para a organização.

No âmbito do serviço público, a gestão de pessoas assume certa complexidade na medida em que lida com contingenciamento de despesas, necessidade de demonstrar o interesse público em cada ato, impossibilidade de atuar fora dos padrões burocráticos previstos pela legislação, entre outros (AMARAL, 2006; ABREU; GUIMARÃES, 2014). A Administração Pública brasileira ainda é dominada pela rigidez formal, haja vista que os cargos são definidos com atribuições muito específicas, e o servidor que ingressa para desempenhar determinada função não pode ser deslocado para outra, sob pena de os administradores cometerem uma inconstitucionalidade (PANTOJA et. al, 2010).

De fato, alguns aspectos dificultam o recrutamento do capital humano qualificado e o gerenciamento de recursos humanos nas organizações públicas, quais sejam: a visão de que o servidor é um custo substancial e não um recurso a ser estrategicamente utilizado, a estrutura burocrática e a rigidez das regras, contingenciamento de recursos, limitação do uso do sistema de recompensas e, falta de liderança adequada, pois a indicação de pessoas para ocupar tal posição é, via de regra, uma decisão de natureza política (INGRAHAM; RUBAI, 2007).

Essas restrições atrapalham a implementação de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, porquanto qualquer estratégia adotada nesse sentido encontra barreiras nas questões retro mencionadas, e por isso, não raro se desenvolvam mecanismos que possibilitem o deslocamento intersetorial de servidores no âmbito das organizações públicas, como forma de atenuar as limitações burocráticas que atrapalham a estruturação do quadro de pessoal no setor público da forma mais vantajosa para a instituição. Por essa razão, a movimentação de pessoas é considerada como um dos três processos que compõem a gestão de pessoas (DUTRA, 2013).

Os institutos que permitem a movimentação dos servidores públicos são tratados pela Lei 8112/90, que é a lei que regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Quando o Poder Público tem a necessidade de realocar seus servidores, ele pode fazê-lo embasando sua decisão com fundamentos legais, visto que a já mencionada lei, permite a mobilidade dos servidores nos artigos 36 e 37, que remetem, respectivamente, à remoção e à redistribuição, as quais implicam numa mudança de lotação para o servidor.

A remoção - forma de movimentação escolhida como foco da pesquisa - é definida na legislação como o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo

quadro, com ou sem mudança de sede (BRASIL, 1990). Ou seja, o ato tanto pode partir de uma solicitação feita pelo servidor quanto de uma deliberação da própria gestão que visa atender ao interesse público, valendo-se de seu juízo de discricionariedade. No entanto, mesmo quando se fala em remoção a pedido, ainda sim entende-se que a Administração Pública exerce, geralmente, discricionariedade no momento do deferimento ou indeferimento do pedido.

Como a remoção ocorre dentro do mesmo quadro, o servidor passa a exercer suas atividades em outra unidade do mesmo ente público ao qual pertence. Nesse caso, pode ou não resultar numa mudança na localidade de exercício do servidor, uma vez que, a lotação de destino pode estar situada na mesma cidade como também pode ser sediada em outro município.

Existem aspectos da administração pública que podem ser estudados a partir de indicadores contidos na análise de redes, mas que, no entanto, não foram abordados nesse referencial teórico devido ao escopo da pesquisa limitar-se à rede construída pelo fluxo de servidores que transitam entre suas lotações exclusivamente por meio da remoção.

Uma vez delimitado o objeto de estudo, no capítulo seguinte, será demonstrado o procedimento adotado para coleta, descrição e análise dos dados.

### **3. METODOLOGIA**

A presente investigação pode ser caracterizada pela abordagem quanti-qualitativa. A escolha de aderir a ambos os tipos de abordagens metodológicas foi motivada principalmente pelo entendimento de que as perspectivas se complementam. As pesquisas quantitativas tendem a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana, enquanto que as qualitativas se preocupam com o aprofundamento da compreensão de um grupo de indivíduos, seja esse um grupo social, ou uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em seu aspecto quantitativo, a pesquisa procurou mensurar e analisar, com base em indicadores específicos, as características da rede de movimentação de pessoas na UFAL. Já em relação à abordagem qualitativa, houve a preocupação em se aprofundar a compreensão de alguns fenômenos observados no levantamento quantitativo, quais sejam: inexistência de processos de remoção de ofício, migração de técnicos em busca de cursos para progredir na carreira, ausência de critérios para apreciação dos pedidos de remoção e para definir lotação inicial.

A definição do universo da pesquisa inclui os casos de remoção dos servidores técnicos-administrativos da UFAL compreendidos no período entre 2012 e 2016, totalizando 135 pedidos. Este recorte de tempo foi definido em razão da disponibilidade de dados junto à PROGEP, que é setor responsável pela gestão de pessoas na universidade, pois este informou que levantamentos anteriores ao período estabelecido poderiam resultar em dados fragmentados devido ao prazo máximo de guarda de documentos desta natureza.

Do total de pedidos de remoção registrados no período delimitado, foram considerados para a amostra da pesquisa, apenas aqueles onde o servidor solicita remoção para outra cidade e não simplesmente para outro setor dentro do mesmo município, isso porque, os processos de remoções intermunicipais têm implicações tanto para o servidor, como também para o próprio Poder Público, que assume a obrigação de pagar ajuda de custo para compensar as despesas de instalação desse servidor e de sua família na localidade da nova lotação quando o deslocamento ocorre com mudança de domicílio por interesse da Administração. Portanto, os critérios estabelecidos constituem uma amostra não probabilística, tendo em vista que a escolha é justificada, não aleatória. Importante esclarecer que não se incluiu os casos de movimentação de docentes pois para tal cargo há uma área de

atuação determinada em concurso, o que restringe a possível lotação ou o processo de remoção.

Adotou-se três métodos de coleta de dados, nomeadamente, análise documental, entrevistas informais e semi-estruturadas. A escolha dessas técnicas de coleta levou em conta o tipo de estudo que se desejava realizar, a natureza do problema, o nível de aprofundamento desejado e no cuidado metodológico necessário para conferir credibilidade, confiabilidade e autenticidade à pesquisa.

Para Collis e Hussey (2005), os dados secundários são dados que já existem, como livros, documentos (por exemplo, estatísticas publicadas, relatórios anuais e contas de empresas, e registros internos mantidos por organizações, como registros de pessoal) e filmes. Neste trabalho foram analisados os relatórios de gestão da UFAL dos anos de 2012 a 2016, o plano de desenvolvimento institucional vigente para o período de 2013 a 2017, além dos dados estatísticos sobre os pedidos de remoção da instituição.

Já a entrevista informal, definida como a menos estruturada possível e recomendada para abordar realidades pouco conhecidas ou para oferecer visão aproximativa do problema (JÚNIOR; JÚNIOR, 2011), procedeu-se mediante visita *in loco* à PROGEP, objetivando verificar a existência de regulamento, resolução ou portaria expedida pela UFAL a respeito de critérios formais para apreciação dos pedidos de remoção dos servidores técnicos na instituição.

Como última etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, também conhecidas como conversas guiadas devido ao formato como são conduzidas, pois no roteiro definem-se temas a serem explorados, e até eventuais perguntas, mas a forma como os temas são direcionados, o modo como as perguntas são formuladas e a ordem pela qual aparecerem não são fixados previamente (FONSECA, 2002). Quanto a seleção de servidores entrevistados, foram escolhidos dois respondentes lotados na PROGEP, aqui denominados E1 e E2, que atuam respectivamente com o recrutamento e a movimentação de pessoas, duas funções que se alinham com aspectos observadas pela pesquisa, portanto, trata-se de uma escolha intencional, em que os elementos são selecionados seguindo um critério de julgamento pessoal do pesquisador (OLIVEIRA, 2011).

Após a coleta de dados, passou-se a etapa de análise, na qual, inicialmente, foi necessário compor uma matriz que pudesse ser processada para delinear a rede de movimentação de servidores. Para isso, o fator chave recaiu sobre a reciprocidade entre os processos de remoção de um polo da UFAL para outro, de forma que os atores da rede ficaram definidos pelas cidades onde estão situados os polos, e não pelos servidores.

A base dessa matriz foram as estatísticas de remoção na UFAL cedidas pela gestão. Os registros institucionais foram disponibilizados em planilha formatada no software *Microsoft Excel*, na qual continha informações sobre pedidos recebidos, atendidos, negados e pendentes, bem como, as razões pelas quais os servidores pedem remoção.

Os dados foram processados no *software UCINET for Windows*, cuja escolha foi influenciada pelo leque de opções referentes aos níveis de análise de redes constantes no programa, que contempla todos os indicadores selecionados para este estudo específico: tamanho, diâmetro, densidade, centralidade de grau (BORDIN et al., 2014; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005; FREEMAN, 1979).

A matriz construída para formar uma rede no Ucinet foi binária (ALEJANDRO; NORMAN, 2005), por isso, dentro dela, as intersecções entre os atores podem receber apenas dois valores distintos: 0 ou 1. Sendo assim, caso existisse uma solicitação de remoção de uma cidade para a outra, valor atribuído seria 1, de outra forma, se não existissem pedidos entre essas cidades, o valor atribuído seria 0.

Todas as cidades onde há *campi* da UFAL se cruzam duas vezes na matriz. Se nessas duas vezes em que elas se encontram o valor for 1, significa que o vínculo é recíproco

(ligação forte). Se nas intersecções aparecer 0 em uma e 1 na outra, significa que o laço é unidirecional (ligação fraca). Se o valor for 0 para as duas, quer dizer que as cidades não estão conectadas entre si (ligação inexistente).

Importante ressaltar que, apesar de não ser um polo ou *campus* da UFAL, a PROGEP também precisou ser inserida na rede, tendo em vista que todos os processos de remoção precisam, obrigatoriamente, passar pela referida pró-reitoria, pois o regimento interno e carta de serviços da UFAL designam este setor como o responsável por administrar, controlar e avaliar o quadro funcional e os processos de trabalho. Dessa forma, a PROGEP mantém vínculos com todos os demais atores da rede, e por essa razão, atribuiu-se o valor 1 em todas as suas intersecções.

#### 4. RESULTADOS

Antes de entrar propriamente na discussão dos dados analisados, faz-se pertinente apresentar sucintamente a instituição na qual a investigação foi desenvolvida. A UFAL é dividida em três campi que contam, atualmente, com mais de 3.302 servidores ativos entre docentes e técnicos. O campus principal, A.C. Simões, localiza-se na capital do estado alagoano, mas abrange também unidades acadêmicas circunvizinhas que estão nas proximidades da cidade de Maceió, portanto, pode-se afirmar que o campus A.C. Simões envolve a sede, com centros, institutos, pró-reitorias e órgãos de apoio na capital, o Centro de Ciências Agrárias (CECA), Hospital Universitário (HU), Museu Theo Brandão, Museu de História Natural, Espaço Cultural, Labmar e Usina Ciência. Já o campus Arapiraca, o segundo maior da UFAL, subdivide-se em quatro polos situados nos municípios de Arapiraca, Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios. Por fim, o campus do Sertão inclui os polos de Delmiro Gouveia e Santana do Ipanema. Dessa forma, a instituição faz-se presente em significativa parte da extensão territorial do estado de Alagoas.

Para atingir o objetivo proposto pela pesquisa, a análise dos dados coletados foi esquematizada na seguinte ordem: aspectos gerais observados na rede, descrição da rede, distância social média entre atores, potencial de crescimento da rede, importância da PROGEP enquanto ator e comparação entre polos ou unidades de ensino da UFAL.

##### 4.1 ASPECTOS GERAIS OBSERVADOS NA REDE

Os dados apontam para uma predominância de solicitações de remoção para o *campus* sede, em Maceió. Na situação oposta, encontra-se Arapiraca, cidade que com o maior número de processos de remoção protocolados. Apesar disso, Arapiraca ainda é um dos grandes centros da UFAL, pois mesmo que seja responsável por 32 solicitações de remoção protocoladas, também é o polo com o segundo maior número de pedidos recebidos, ficando atrás apenas de Maceió nesse quesito. Vale salientar, também, que 31 (dentre 32) dos pedidos de remoção provenientes de Arapiraca solicitam transferência para *campus* sede, em Maceió, enquanto que todos os demais polos têm processos de remoção abertos tanto para Maceió quanto para Arapiraca. Nesse sentido, é factível admitir a existência de um fluxo migratório para os servidores, pois os pedidos de remoção seguem um padrão de deslocamento dos municípios mais afastados da capital em direção aos mais próximos, até chegar ao *campus* A.C. Simões.

Para minimizar ocorrência dessas migrações, é preciso instituir mecanismo que tornem as unidades do interior atrativas aos servidores, promovendo incentivo à permanência nos municípios e ampliando o interesse de remoções para esses locais.

Quando questionados acerca das medidas da gestão para fixar os servidores nos polos do interior, os entrevistados E1 e E2 apontaram que a UFAL tem adotado a prática de estipular em edital, um prazo mínimo de permanência na lotação inicial. De acordo com E2 “isso não impede que eles venham a protocolar os pedidos, mas a gestão tem poder para

indeferir o pleito com base nas regras previstas pelo próprio edital”. Contudo, os dados quantitativos mostram que essa medida não parece ser eficaz, pois verificou-se que o número de processos pendentes se apresenta superior aos pedidos indeferidos, portanto, mesmo dispondo dessa fundamentação, a gestão não vem negando pedidos de remoção, mas apenas acumulando-os.

Dentre todos os pedidos analisados, registraram-se apenas dois indeferimentos. De acordo com as informações cedidas pela gestão, uma dessas solicitações, feita em 2016, foi negada devido a lotação origem não ter concordado com a remoção do servidor. Já no caso do outro processo indeferido, protocolado em 2013, não foi disponibilizada a justificativa da decisão. Isso demonstra uma fragilidade na construção de um modelo de gestão de pessoas na UFAL, pois o fato de um setor não ter dado anuência para realizar uma movimentação não pode se sobrepor ao interesse da instituição, visto que tal decisão não deve se pautar exclusivamente na vontade das lotações, mas também considerar a análise do setor responsável pelo dimensionamento de pessoal, a partir do qual se pode ter uma visão integrada da organização, caso contrário, não é viável promover a gestão por competências na forma prevista pelo decreto 5707/2006 e descrita por Pires et al. (2015).

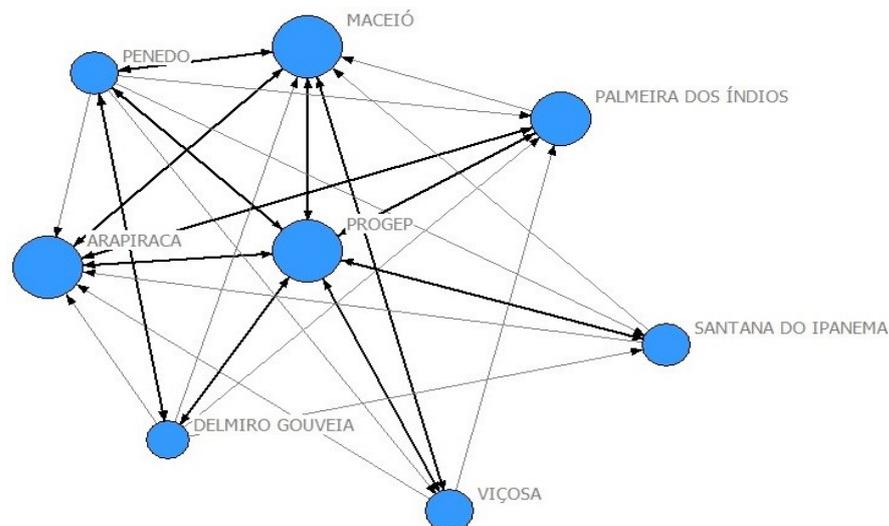
Os dados coletados sinalizam que, no estado em que se encontra, a movimentação de pessoas na UFAL ainda está longe de se adequar às práticas definidas por Dutra (2013). Alguns dos problemas encontrados foram na captação, que esbarra em limites legais; na internalização dos servidores, que não promove o alinhamento da atuação com os conhecimentos individuais de cada um; e nas transferências, que não obedecem a critérios objetivos.

## 4.2 DESCRREVENDO A REDE

As informações sobre as lotações de origem e de destino de cada pedido de remoção protocolado permitiram montar uma matriz para compor o desenho da rede de movimentação de servidores da UFAL. Os polos e unidades de ensino de cada município em que a instituição se faz presente são os atores dessa rede, representados pelos nós. Já os vínculos foram traçados a partir da existência de pedido de remoção originados de um município para o outro.

A inclusão de um vértice próprio para a PROGEP na rede construída, explica-se pelo fato dela controlar todas as ações de movimentação de pessoas dentro da UFAL. Nesse caso, sua atuação se estende pelos 3 *campi*, e com isso, ela se insere como um ator diretamente conectado com os sete municípios. As informações da matriz foram processadas e desenhadas por *softwares* específicos, respectivamente Ucinet e NetDrawer, o que permitiu construir uma reprodução gráfica e extrair indicadores da rede estudada, conforme ilustra figura 01.

**Figura 01: Rede de movimentação de servidores da UFAL**



Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar diferentes tamanhos na representação gráfica dos atores. No caso da figura 01, isso ocorre devido a diferença existente entre o número de setas que transitam entre os vértices, sendo assim, o tamanho do ator está diretamente ligado ao interesse dos servidores de outros polos em ser removidos para lá. Quanto menor o ator, menos pedidos de remoção de outros polos ele recebe.

A rede destaca também algumas linhas (vínculos) mais escuros e espessos do que os outros. Estes representam os laços bidirecionais, isto é, ligações entre polos cujos pedidos de remoção não apenas são recebidos, mas também solicitados entre si. Dessa forma, os atores ligados por traços mais escuros têm uma probabilidade maior de sucesso nas remoções solicitadas entre eles, pois a reciprocidade do vínculo torna mais propícia a permuta de servidores, que é um fator que facilita o deferimento dos pedidos, sendo tal premissa confirmada pelo entrevistado E1, ao afirmar que remoções sem permuta requerem análise sobre prejuízo ao princípio da continuidade do serviço público.

Os gestores têm dado preferência pelas remoções com permuta de servidores ao invés de receber um código de vaga em troca do técnico removido. Porém, a rede possui apenas 12 vínculos bidirecionais, o que significa que a maior parte das remoções protocoladas não propõe permuta, sendo este um dos prováveis motivos do acúmulo de processos pendentes.

Diante da conjuntura descrita, a permuta entre servidores parece ser o método de remoção mais eficiente para todos os envolvidos, pois a reposição imediata de pessoal permite que a gestão mantenha o dimensionamento institucional, que os setores não fiquem com o funcionamento comprometido, e que os solicitantes tenham seus pedidos de movimentação atendidos em um prazo menor.

### 4.3 DISTÂNCIA SOCIAL MÉDIA ENTRE ATORES

O caso em análise resulta em uma rede de oito atores, valor bem abaixo do que seria obtido se o estudo descesse a nível de rede intrapessoal, onde a rede seria composta por 135 atores, pois cada servidor solicitante de remoção passaria a ter o status de nó. Portanto, a rede intraorganizacional da movimentação de servidores na UFAL tem tamanho relativamente pequeno, se comparada a rede intrapessoal. Nesse sentido, quando se trabalha com uma rede pequena, ela pode ser mais facilmente gerenciada do que as redes maiores, visto que existem poucos atores para coordenar. Outra vantagem de uma rede pequena é o aumento da possibilidade de conexão entre todos os nodos devido as poucas opções de vínculos que podem se formar entre os atores (BORDIN et. al., 2014).

A partir desse entendimento, nota-se que observar ou provocar interações entre os atores da rede intraorganizacional formada pelos polos e unidades de ensino da UFAL é mais

fácil do que a rede intrapessoal constituída pelos servidores interessados na remoção, pois a rede maior, proporciona menor possibilidade de conexões entre os nós, tendo em vista que a quantidade de vínculos necessários manter ligação com todos é diretamente proporcional ao tamanho da rede.

Dessa forma, por ser uma rede relativamente pequena, ela pode ser melhor administrada pela PROGEP caso esta mantenha o foco das ações mais direcionadas para os polos e unidades do que sobre os servidores.

Com relação ao diâmetro da rede, o UCINET chegou ao valor 2, sendo este o número da distância social máxima entre os atores mais afastados. Uma boa parte dos atores da rede, estão conectados entre si por um vínculo direto e, aqueles que não estão, mantêm uma relação intermediada pela PROGEP, pois esta constitui uma ponte entre os demais atores devido ao seu papel nos processos de remoção.

Segundo o entrevistado E1, “existem duas coordenadorias situadas em Arapiraca e Delmiro (Gouveia) que funcionam como uma extensão da PROGEP, elas facilitam o trabalho com os servidores fora do A.C. Simões”. Esse é um fator que aproxima ainda mais as lotações do interior com a pró-reitoria, e conseqüentemente não permite que os demais vértices se dispersem, reforçando o entendimento de que o resultado de diâmetro 2 pode ser atribuído a sua atuação na rede.

Seria ideal que a distância máxima entre atores fosse 1, assim todos estariam diretamente ligados, e esse tipo de interação poderia promover e dar celeridade ao andamento dos processos de remoção, uma vez que tornaria mais fácil a possibilidade de encontrar alguém para proceder com a remoção por meio de permuta, o que evitaria que os processos ficassem pendentes. Entretanto, o fato da rede ter um diâmetro de 2 ligações significa que nos casos onde não existe conexão de grau 1, a PROGEP desempenha o importante papel de intermediar os vínculos para que não passem de 2 graus de distância.

#### **4.4 POTENCIAL DE CRESCIMENTO DA REDE**

A nível relacional, analisou-se a densidade da rede. Quanto mais o resultado se aproxima de 1, mais densa é a rede e, conseqüentemente, menor é o seu potencial de expansão, pois os atores já têm muita interação (BRAND; VERSCHOORE, 2014). No caso estudado, o valor da densidade encontrado para a rede analisada foi de 0,661, número que indica potencial de crescimento da rede, seja em função da formação de novos vínculos, seja pela transformação de ligações unidirecionais em recíprocas.

É importante observar, contudo, que outras medidas além dessa ampliação precisam ser adotadas, tais como melhorar a estrutura e as condições de trabalho dos polos, ofertar opções para qualificação dos técnicos no interior, fazer levantamento do perfil dos servidores e direcioná-los para atribuições adequadas às suas habilidades, pois estes são fatores que, assim como a possibilidade de permuta, também exercem influência sobre as dinâmicas da rede.

Além disso, o deferimento dos pedidos, via de regra, precedem de reposição de pessoal ou, pelo menos, da manutenção do cargo vago até que ocorra provimento da vaga, porém, a própria gestão relata dificuldades em movimentar pessoas quando não ocorre a substituição imediata do servidor removido, pois as lotações não concedem anuência aos pedidos que implicam no código de vaga vazio, uma vez que as novas nomeações dependem da existência de cadastros de reserva de concursos vigentes, instrumento que se tornou escasso devido ao Anexo II do Decreto 6.944/2009, o qual limita o número máximo de pessoas que podem compor o cadastro de reserva de um concurso com base no total de vagas ofertadas pelo edital.

Entende-se que as remoções constituem parte do sistema de gestão de pessoas na administração pública e, portanto, são atos complexos que prescindem de aspectos como:

análise de perfis para adequar a universidade a um modelo de gestão por competências, levantamento dos motivos que justifiquem a medida, e manutenção do dimensionamento do quadro da instituição. Nesse sentido, é justificável inserir a permuta entre servidores como um dos critérios para avaliar os pedidos de remoção. Contudo, para que se possa exigir isso, a gestão precisa proporcionar meios para que se tenha conhecimento sobre outros servidores interessados em permutar, uma ação que ainda não foi devidamente estruturada na UFAL. Nesse sentido, o entrevistado E1 relatou que a consulta direta à PROGEP é o meio pelo qual os servidores tomam ciência das permutas disponíveis na instituição, o entrevistado explicou que “entram como possíveis permutas o estoque de pedidos que não foram atendidos, a partir disso a PROGEP identifica as oportunidades (de permuta) e intermedia a remoção”. O entrevistado E2, por sua vez, explicou que a gestão pensa em “montar um banco de permutas para facilitar essa visualização, porque as vezes, um servidor tem interesse na remoção e não sabe que outro também tem, isso dificulta bastante o nosso trabalho”.

O fato da rede ainda não ter atingido seu potencial pleno, limita a interação entre os polos/unidades e como consequência, os servidores têm pouca ou nenhuma informação sobre pessoas em outras lotações, que é um pressuposto básico para celebrar uma permuta. Ademais, para proporcionar o crescimento da rede, deve-se entender que a sua densidade está diretamente relacionada com os vínculos existentes.

No caso da movimentação de pessoas da UFAL, existem atores que não tem vínculo direto, como acontece entre Delmiro Gouveia e Viçosa, ou com Santana do Ipanema e Palmeira dos Índios, ou mesmo com Viçosa e Santana do Ipanema. A partir do momento em que os servidores tomarem conhecimento da possibilidade de remoção com permuta entre tais lotações, esses vínculos podem surgir de forma espontânea, porém isso vai exigir uma ação por parte da gestão no sentido de divulgar e não apenas manter registros dos pedidos de remoção desses locais. A densidade também é afetada pela reciprocidade das ligações, portanto, além de construir novos vínculos, é preciso fortalece-los para que se tornem bidirecionais, algo que deve acontecer junto com o surgimento das novas conexões.

#### 4.5 IMPORTÂNCIA DA PROGEP ENQUANTO ATOR NA REDE

Em relação a centralidade, definida por Freeman (1979) como posição marcada pela menor distância possível de todos os outros pontos, buscou-se medir o grau de entrada e de saída dos atores na rede de movimentação dos servidores da UFAL. Quanto maior o grau de entrada, maior é a procura de uma determinada localidade como destino das remoções. Em contraponto, um alto grau de saída significa grande concentração de pedidos de remoção solicitando sair daquela lotação. Na tabela 01 é possível observar os valores de centralidade encontrados para cada município na condição de ator de ator da rede analisada.

**Tabela 01: Centralidade de Grau**

Atores	Centralidade de Grau		
	Grau de entrada	Grau de saída	Total
PROGEP	7	7	14
Maceió	7	4	11
Arapiraca	7	3	10
Viçosa	3	4	7
Penedo	3	7	10
Palmeira dos Índios	5	3	8
Delmiro Gouveia	2	6	8
Santana do Ipanema	3	3	6

**Fonte:** Dados da pesquisa

Especificamente falando sobre a PROGEP, a centralidade de grau assume outra interpretação, pois diferentemente do que acontece com os demais atores, os graus de entrada e saída não indicam pedidos de remoção originados e recebidos, mas sim os processos dessa

natureza cuja tramitação se deu por meio deste ator, já que a passagem por essa pró-reitoria faz parte do fluxo padrão de todos os processos que envolvem a movimentação de pessoas da instituição, aferir a sua importância é essencial para este trabalho.

Inicialmente, verifica-se que o grau de entrada da PROGEP na rede é igual àquele visualizado em Maceió e Arapiraca, o que, por si só já a torna um ator bastante central na rede, porém essa centralidade fica ainda mais evidente quando se fala em grau de saída. Isso porque, a pró-reitoria sai na frente dos referidos atores, pois mantém reciprocidade em todos os seus vínculos, o que significa que tem valores iguais de entrada e de saída, fato que não se observa em nenhum outro nó da rede.

O fato de possuir conexões recíprocas com todos os atores confirma o resultado esperado para a centralidade da pró-reitoria de gestão de pessoas, situação que corrobora as atividades institucionais a ela atribuídas, as quais possibilitam a este ator uma tomada de decisões mais consistentes sobre processos de trabalho, pois interage com as realidades de todos os demais atores com quem mantém vínculos, e por isso poderia buscar alternativas de desenvolvimento de pessoas e de alocação de servidores por competências, ao tempo que pode coordenar ações orientadas pelas políticas institucionais, necessidades dos servidores e limites da legislação.

Verificou-se, ainda, que teoricamente, ao retirar a PROGEP da rede, não haveria grandes prejuízos a manutenção do fluxo de remoções pois trata-se de uma rede distribuída, e não centralizada, portanto, a simples eliminação de um nodo não é suficiente para desestruturar a rede. Contudo, na prática, isso poderia resultar numa realidade diferente do que se espera, tendo em vista que os pedidos de remoção ficariam descoordenados e o controle do quadro funcional da instituição caótico, pois não haveria dimensionamento adequado da força de trabalho, já que nem as lotações nem os próprios servidores tem uma noção geral sobre as necessidades de capital humano da universidade como um todo.

Portanto, na perspectiva da teoria de redes, a movimentação de pessoas na UFAL pode se manter funcional com a eliminação da PROGEP devido a distribuição não centralizada dos vínculos, assim como descreve o estudo de Baran (1964) sobre as redes distribuídas. Contudo, saindo da perspectiva teórica da ARS e entrando no aspecto da gestão de pessoas, entende-se que esta é uma área que precisa existir de forma integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da organização e das pessoas (DUTRA, 2013). Dessa forma o gerenciamento de RH não é passível de ser desenvolvido individualmente pelos setores da UFAL, pois perderia o elemento da integração, algo que a PROGEP, na condição de mediador das relações intersetoriais pode garantir, e por isso, na prática, não é viável eliminar a referida pró-reitoria do fluxo dos pedidos de remoção e nem da rede de movimentação de servidores na UFAL.

#### **4.6 COMPARAÇÃO ENTRE PÓLOS/UNIDADES DE ENSINO**

Verificou-se que, por não dispor de critérios objetivos definidos oficialmente para análise dos pedidos de remoção, a universidade adotou a prática de processar pedidos associada a uma permuta de comum acordo entre os gestores/diretores/coordenadores das lotações de origem e de destino, pois assim podem manter o quadro de servidores dentro do dimensionamento já existente. Quanto aos demais processos, que não apresentam proposta de troca de servidores entre lotações, ficam pendentes até que o requisito da permuta seja atendido ou até que o servidor desista do pedido.

Existe um total de 67 processos de remoção (dentre os 135 analisados) em que não foi especificada a situação que motivou o pedido. Essa é uma quantidade expressiva dentro da amostra analisada, levando em consideração que corresponde praticamente à metade do levantamento total. Verificou-se que quase todas as remoções solicitadas para Maceió são acompanhadas da exposição de um motivo, enquanto que a maior parte dos pedidos sem

justificativa são de servidores pleiteando vaga em polo/unidade no interior. Uma possível causa para isso pode ser atribuída a abertura simultânea de mais de um processo de movimentação pelo o mesmo servidor, um deles pedindo remoção para lotação em outro interior mais próximo do *campus* A.C. Simões, e outro solicitando ida diretamente para a própria sede em Maceió.

Na visão do entrevistado E2, esse problema da falta de exposição de motivos para remoções, assim como a ausência de definição de lotação de destino podem ocorrer devido a falta de um formulário específico para solicitar remoção.

As 68 remoções que apresentavam justificativas tiveram os pedidos categorizados em quatro grupos específicos: a) motivos de saúde (própria ou de pessoa da família); b) incompatibilidade das atribuições com a formação do servidor; c) estudos e qualificação; d) questões de ordem pessoal (assuntos familiares, residência distante e ameaça). Dentro das justificativas apresentadas pelos servidores para os pedidos de remoção, existem apenas duas situações em que a Universidade pode efetivamente interferir, quais sejam: estudos e qualificação e atribuições incompatíveis com a área de formação do técnico.

Os dois casos apresentados demandam ações por parte da organização visando facilitar a participação em cursos e organizar o quadro de pessoas adequadamente, quer seja porque qualificar o corpo técnico é uma política institucional contemplada em todos os relatórios de gestão desde 2012, e/ou porque manter servidores em atividades alheias às suas competências contradiz o que prevê o modelo de gestão por competências, previsto no decreto 5707/2006.

Em relação às oportunidades de qualificação entre os municípios abrangidos pela UFAL, nota-se uma predominância de ofertas de cursos cujas aulas ocorrem no *campus* A.C. Simões, situado em Maceió, quer seja a nível de graduação quer seja pós-graduação. Essa concentração da oferta de cursos no *campus* A. C. Simões constitui uma das justificativas para a alta demanda de pedidos de remoção do interior para a capital, pois 9% dos processos abertos apresentam motivo relacionado a estudos e qualificação.

Sendo assim, pensar em formas que permitam aos servidores estudar e se qualificar sem precisar sair de seus polos ou unidades de ensino, além de promover o desenvolvimento de pessoas, pode também ajudar a reduzir a demanda por remoções, na medida em que concede a oportunidade dos técnicos atingirem novos padrões na carreira dentro da sua lotação. Dando suporte a essa constatação, o entrevistado E2 afirmou que: “as pessoas procuram o A.C. Simões pelo que o *campus* proporciona, é claro que muitas remoções estão ligadas a questões pessoais do servidor, mas também é alta a demanda por qualificação”.

Este fator pode refletir uma falha no plano de democratização do ensino por meio da expansão da UFAL para o interior do estado, pois a oferta dos cursos presenciais fora do *campus* A.C. Simões, contando graduação, mestrado e doutorado, não consegue chegar sequer à 1/3 daquilo que é oferecido na sede da universidade. Dessa forma, considerando que o acesso à rede de ensino é um dos fatores que incidem sobre o cálculo do IDH, admite-se que a discussão dessas questões vai além de uma proposta meramente organizacional para capacitar técnicos, posto que também atingem o meio social.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou conhecer como está organizada a rede formada pelos pedidos de remoção realizados pelos servidores técnicos-administrativos da UFAL. Nesse sentido, buscou-se descrever a rede de movimentação de servidores da instituição, comparar a estrutura e oportunidades de capacitação entre unidades/polos da universidade, verificar a distância social média entre os atores, apurar o potencial de crescimento da rede e identificar a atuação da PROGEP enquanto ator da rede.

Para construir a base teórica foram utilizados dois temas de grande relevância para a Administração Pública. O primeiro foi ARS que contempla indicadores a nível relacional, estrutural e de centralidade (BRAND; VERSCHOORE, 2014; FREEMAN, 1979), a partir dos quais foram medidos os atributos dos atores e do fluxo da movimentação de pessoas sob a perspectiva de uma rede intraorganizacional. Já com relação ao segundo tema, Gestão de Pessoas, procedeu-se com a interpretação dos dados à luz de teorias sobre a gestão por competências (PIRES et al., 2005), as dificuldades para implementá-la no setor público (BERGUE, 2014) e a movimentação de pessoas como uma ferramenta a ser usada em favor da Administração Pública (DUTRA, 2013).

A metodologia adotada foi quanti-qualitativa e a coleta de dados foi feita por levantamento documental, entrevistas informais e semi-estruturadas junto a servidores da PROGEP a fim de obter informações acerca e da existência de normas internas e de procedimentos adotados para apreciação dos processos de remoção. Dados estatísticos sobre remoção foram solicitados por meio de processo administrativo, que resultou na entrega de planilha, que foi posteriormente processada pelo *software* UCINET.

Observando-se a composição da rede, Maceió foi identificado como o município que mais recebe pedidos de remoção por outros polos/unidades de ensino, enquanto Arapiraca aparece com o maior número de remoções protocoladas, mas ao mesmo tempo, é considerado o segundo maior centro da UFAL, pois recebe pedidos de remoção de todos os outros atores. Já as cidades do *campus* Sertão (Delmiro Gouveia e Santana do Ipanema) e o polo Penedo são os atores com os menores graus de entrada de toda a rede, ou seja, estes municípios praticamente não recebem processos de servidores interessados em ser removidos para lá, portanto, permutas nessas regiões se tornam mais escassas.

Quanto à distância social média entre os atores, o UCINET conseguiu apurar um diâmetro de 2 na rede. Nesse aspecto, seria ideal que todos os atores mantivessem uma conexão de grau 1 entre si, contudo, mesmo quando esse vínculo não existe, o grau nunca é superior a 2, pois a intermediação da PROGEP mantém a coesão na rede. Essa análise reflete também na importância da PROGEP enquanto ator da rede, pois segundo a teoria de Baran (1964), a exclusão de um vértice numa rede distribuída não compromete seu funcionamento, porém, sob a perspectiva de gestão de pessoas, verifica-se que retirar o setor responsável pelas decisões de RH acarreta prejuízo à instituição, que estabeleceu formalmente tais atribuições para este órgão por meio do seu regimento.

Concluiu-se, ainda, que existe potencial de crescimento da rede, isso porque atualmente a mesma opera com aproximadamente 66% de seu potencial, valor calculado a partir da densidade (0,661). No caso em análise, reciprocidade dos vínculos é a principal forma de expandir a rede e torna-la mais funcional, pois aqui, reciprocidade representa possibilidade de permuta, fator que potencializa remoções bem-sucedidas.

Em termos estruturais e em oportunidades de desenvolvimento profissional, Maceió figura em posição de destaque em relação aos demais municípios, pois concentra todos os cursos de doutoramento, quase todos os cursos de mestrado, e mais que o dobro dos cursos de graduação oferecidos nos demais polos/unidades de ensino. Esse é um dos fatores que contribuem para a aglomeração de pedidos para o *campus* A.C. Simões.

A partir dos resultados encontrados, sugere-se a implementação de um plano com cinco ações para promover o aprimoramento da rede. A primeira delas é a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação para atender servidores do interior, evitando o deslocamento destes para qualificação. A segunda proposta é divulgar o banco de talentos da instituição para evitar remoções motivadas por exercício de atribuições fora das competências. A terceira é definir critérios objetivos para apreciar pedidos de remoção fundamentados em situações onde a administração pública é compelida a acolher. A quarta proposta é criar um banco de permuta que amplie a reciprocidade dos laços da rede. E por

fim, a quinta e última ação é abertura periódica de edital de remoção devidamente respaldado em normas gerais e critérios preestabelecidos.

Do ponto de vista teórico, observou-se a utilização singular da interdisciplinaridade entre Análise de Redes e Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública, que se mostrou útil diante das situações de troca de recursos (humanos) entre atores de uma organização que encontra restrições normativas relacionadas a práticas de determinadas ações estratégicas, mas que, apesar das dificuldades, precisa implementá-las para obter o melhor desempenho possível na instituição.

A pesquisa apresenta limitações quanto ao universo e amostra, uma vez que não abarca as duas categorias de servidores pertencentes a UFAL, dessa forma, todas as análises e conclusões são válidas apenas para a realidade dos técnicos-administrativos, portanto, para futuras pesquisas, sugere-se um estudo sob a perspectiva dos docentes, que compõem aproximadamente a metade da população de servidores da instituição. Mais um ponto sobre o qual pode incidir estudo posterior é a replicação da metodologia deste trabalho em outras instituições para verificar as diferenças e similaridades a respeito dos procedimentos de remoção. E sob uma perspectiva interorganizacional, propõe-se transpor o foco da pesquisa para os processos de redistribuição, a fim de observar os atributos da rede de movimentação de pessoas entre os diversos entes públicos a nível nacional.

Espera-se que o presente trabalho tenha contribuído com o desenvolvimento de políticas mais robustas na gestão de pessoas na UFAL, como também ensinar continuidade nas discussões acerca da complexidade do gerenciamento de recursos humanos no setor público.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, W. M.; GUIMARAES, D. R. Gestão do Orçamento Público. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2207>>. Acesso em 02 de ago. 2017.
- ALEJANDRO, V. A. O.; NORMAN, A. G. Manual introdutório à análise de redes sociais: medidas de centralidade. Mexico: **Universidad Autonoma Del Estado de México**, 2005.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, 2006.
- BARAN, P. **Rand Memoranda on Distributed Communication**, 1964. Disponível em: <<http://www.rand.org/publications/RM/baran.list.html>>. Acesso em: 11 de mar. 2017.
- BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público. **São Paulo: Atlas**, 2014.
- BORDIN, A. S.; GONÇALVES, A. L.; TODESCO, J. L. Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 37-52, 2014.
- BRAND, F. C.; VERSCHOORE, J. R. A utilização de medidas de Análise de Redes Sociais nas pesquisas em Administração. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, p. 212-237, 2014.
- BRASIL. Decreto n. 5707, de 23 de fevereiro de 2006.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. **Porto Alegre: Bookman**, 2005.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. **São Paulo: Atlas**, 2013.
- FIALHO, J. M. R. Análise de redes sociais: princípios, linguagem e estratégia de ação na gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, número especial, p. 9-26, 2014.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_-\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA\(1\).pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA(1).pdf)>. Acesso em: 07 ago. 2017.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, p.215-239, 1979.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 09/08/2017.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**, 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Hanneman/publication/235737492\\_Introduction\\_to\\_Social\\_Network\\_Methods/links/0deec52261e1577e6c000000/Introduction-to-Social-Network-Methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Hanneman/publication/235737492_Introduction_to_Social_Network_Methods/links/0deec52261e1577e6c000000/Introduction-to-Social-Network-Methods.pdf)>. Acesso em: 12 de fev. 2017.

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration Series**, 2007. Disponível em: <<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202009/FPA-HRM-Article.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2017.

JÚNIOR, A. F. B.; JÚNIOR, N. F. A utilização da técnica de entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

MARQUES, E. C. Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 45-67, 1999.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Catalão: UFG**, 2011.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: **Enap**, 2005. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

SCOTT, J. **Social network analysis**. Sage, 2012.

UFAL. Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017. Disponível em: <[www.ufal.edu.br/transparencia/institucional/plano-de-desenvolvimento](http://www.ufal.edu.br/transparencia/institucional/plano-de-desenvolvimento)>. Acesso em: 06 de março de 2017.