

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - ICEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

LUCIANA VASCONCELOS DA COSTA

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: um estudo de
caso com os Administradores da FURG**

Rio Grande
2021

LUCIANA VASCONCELOS DA COSTA

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: um estudo de
caso com os Administradores da FURG**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flavia Regina Costa Czarneski.

Rio Grande
2021

Ficha Catalográfica

C837g Costa, Luciana Vasconcelos da.

A gestão por competências no processo de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo de caso com os Administradores da FURG / Luciana Vasconcelos da Costa. – 2021.

231 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2021.

Orientadora: Dra. Flavia Regina Costa Czarneski.

1. Remoção 2. Gestão por Competências 3. Técnico-Administrativos em Educação 4. Administrador I. Czarneski, Flavia Regina Costa II. Título.

CDU 658:378

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

LUCIANA VASCONCELOS DA COSTA

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: um estudo de caso
com os Administradores da FURG

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, analisado pela Banca Examinadora abaixo discriminada:

Prof.^a Dr.^a Flavia Regina Costa Czarneski
(Orientadora – FURG)

Prof.^a Dr.^a Francielle Molon da Silva
(PROFIAP – UFPel)

Prof.^a Dr.^a Lucia de Fatima Socoowski de Anello
(PPGEA – FURG)

Rio Grande, 23 de novembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, meus amores, meus grandes professores e os TAEs mais dedicados que uma IFES podia ter, por todo amor incondicional, aceitação, suporte, dedicação, mimos, investimentos, ensinamentos. Agradeço também por terem me criado dentro de uma universidade pública, acolhedora e de qualidade, sempre me incentivando a buscar conhecimento e a lutar, além de servirem como exemplo de servidores públicos responsáveis, empenhados e zelosos com os colegas e com os discentes com quem tiveram contato.

Aos meus *pets*, Lucifer, minha eterna luz da manhã, que não acompanhou fisicamente essa etapa da minha vida, mas sempre está na minha mente e no meu coração; Nina, a melhor companhia que se pode ter, que participou de perto, de todas as formas possíveis, assistindo às aulas remotas e às entrevistas, passando na frente da câmera ou dormindo; e Chica, por compartilhar tanto amor e recarregar meu coração.

Ao Henrique, por simplesmente existir na minha vida.

À Andressa, amiga maravilhosa que a PROGEP me deu e que sempre esteve ao meu lado, me ajudou a procurar e digitalizar processos durante as férias, foi uma incansável revisora, crítica, questionadora, motivadora e companheira de trabalhos durante o mestrado, além de dar todo o suporte com carona, hospedagem e alimentação durante as aulas presenciais nas intermináveis quartas-feiras. A rainha do Excel sempre foi uma parceira fantástica para tudo, seja para estudar, comemorar, dividir lamentos, rir, carnavalizar, debochar ou conversar sobre absolutamente tudo. Nosso encontro improvável, cercado de números, planilhas, despachos e telas pretas, rendeu uma amizade sincera e leve, o que me faz lembrar que, segundo Caio, “num deserto de almas também desertas, uma alma especial reconhece de imediato a outra”.

À Camila, outra amiga incrível que a PROGEP me deu, sempre disposta a ajudar e a fazer as coisas acontecerem, motivando quem está por perto e acreditando que as coisas podem mudar e serem melhores. Além de todas essas qualidades, durante o caminho sofrido do mestrado, mostrou ser uma excelente relações públicas e, muitas

vezes, *lux ferre* para a minha mente, questionando e compartilhando. Uma amiga que me fez refletir sobre o fato de que cada pessoa tem seu tempo e que as coisas, infelizmente, nem sempre acontecem na hora que queremos e como esperamos.

À Flávia, minha orientadora, pelos ensinamentos, pelas contribuições e, principalmente, pela paciência.

Aos professores membros da banca de qualificação, Rosana da Rosa Portella Tondolo, Samuel Vinícius Bonato e Simone Portella Teixeira de Mello, e da banca de defesa, Francielle Molon da Silva, pelas pertinentes contribuições.

À Lúcia, Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, por ter aberto as portas da pró-reitoria para a realização desta pesquisa e pelas contribuições na banca de defesa.

Aos colegas da PROGEP, Aline K., Ana Paula, Clarissa, Gabrielle, Jéssica, Marcel e Marcelinho, que ajudaram muito fornecendo informações, procurando processos, tirando minhas dúvidas.

Aos administradores e gestores que colaboraram com a pesquisa, compartilhando suas vivências e seus conhecimentos, além de disponibilizarem seus tempos para isso.

Às minhas chefinhas queridas, Adriana e Jacira, pelo suporte e compreensão para que eu pudesse fazer as disciplinas e enfrentar esse monstro.

Aos colegas do PROFIAP, pelos desesperos, conhecimentos e deboches compartilhados.

À subjetividade da literatura, que certo dia me levou à mudança de área e me trouxe até a busca pela objetividade na administração pública.

Por fim, através de Walt Whitman, “I celebrate myself and what I assume you shall assume; For every atom belonging to me, as good belongs to you”.

*A palavra presa
No silêncio da forma
Isolada em branco
Um branco indescritível*

(Vitor Ramil)

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a remoção a pedido na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) ao questionar como a gestão por competências poderia contribuir para o processo de remoção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) ocupantes do cargo de Administrador da Instituição. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos referidos servidores. Para alcançar esse objetivo, identificou-se a metodologia utilizada atualmente pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nos processos de remoção a partir da realização de uma pesquisa documental nos *sites* de 57 Instituições; examinou-se o movimento de quatorze IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências por meio de leitura flutuante e aplicação de um questionário aberto; investigou-se as remoções dos Administradores da FURG nos últimos cinco anos a partir de pesquisa documental e uma consulta a documentos internos da Instituição; identificou-se a metodologia utilizada nos processos dessas remoções com a realização de entrevistas estruturadas individuais com as gestoras da PROGEP, com Administradores que foram removidos e com gestores envolvidos em processos de remoção de Administradores, sendo os roteiros elaborados a partir das dúvidas de como o processo de escolha é feito pelos gestores e como o processo de remoção é visto e entendido pelos servidores, a partir de suas experiências, tendo como base, no que concerne às competências, o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao indivíduo e à organização, o conceito de entrega e o mapeamento das competências dos Administradores da FURG. Diante dos resultados, recomendou-se a ampla compreensão da remoção e foi sugerida a adesão de um manual que aborde as três modalidades de remoção, bem como a organização do fluxo do processo e a remodelação e criação de formulários. Além disso, sugeriu-se que o levantamento das competências dos Administradores da FURG seja observado no processo de remoção dos ocupantes desse cargo, tanto nas remoções de fluxo contínuo quanto nas realizadas através de edital. Ademais, esta pesquisa sugeriu dar preferência à publicação de editais, a criação de um banco de interesse para inserção dos dados dos servidores interessados na remoção e a análise da viabilidade de criação de um núcleo para a condução das movimentações. Por fim, ratificou-se a falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais e o direito do gestor público de análise do interesse público, da conveniência e da oportunidade diante da discricionariedade do ato de remoção e concluiu-se que as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas se a FURG considerasse o levantamento das competências dos Administradores, especialmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo, contribuindo para a melhor alocação de pessoas em unidades com as quais se identificam.

Palavras-chave: Remoção; Gestão por Competências; Técnico-Administrativos em Educação; Administrador.

ABSTRACT

This research sought to understand the removal by request at the Federal University of Rio Grande (FURG) by questioning how competence management could contribute to the removal process of Technical-Administrative in Education (TAEs) servants occupants of the position of Administrator of the Institution. This way, this study aimed to analyze the different instruments and practices that can compound an institutional removal policy, based on competence management, for the servants. To achieve this goal, the methodology currently used by Federal Institutions of Higher Education (IFES) in the removal processes was identified, based on a documentary research performed on the sites of 57 Institutions; the movement of fourteen IFES towards the implantation of the removal process of servants based on competence management was examined through floating reading and application of an open questionnaire; the removals of FURG's Administrators in the last five years were investigated through documentary research and a inquiry at the Institution's internal documents; the methodology used in these removal processes was identified through individual structured interviews with the PROGEP's managers, the Administrators who were removed and with managers involved in Administrator removal processes, with the scripts being elaborated from doubts about how the selection process is done by the managers and how the removal process is seen and understood by the servants, from their experiences, based on, regarding the competences, the sum of knowledge, skills and attitudes that aggregate value to the individual and to the organization, the concept of delivery and FURG's Administrators competences mapping. Before the results, a ample understanding of the removal was recommended and the adhesion of a manual that approaches the three removal modalities was suggested, as well as the organization of the process flow and the remodeling and creation of forms. Besides, it was suggested that the FURG's Administrators competences mapping should be observed in the removal process of the occupants of this position, both in continuous flow removals and in those conducted through public announcements. Furthermore, this research suggested, preferentially, to publish public announcements, the creation of an interest database for the insertion of data from civil servants interested in the removal and the analysis of the viability of creating a nucleus to the conduction of the movements. At last, the lack of standardization for the conduction of federal civil servants' removals and the right of the public to analyze the public interest, convenience and opportunity before the discretion of the removal act was ratified and it is concluded that the uncertainties concerning the performance of the administration professional could be softened if FURG considered the Administrators competences mapping, especially regarding the decision of removal requests and the process transparency, contributing to the better allocation of people in units which they identify with.

Keywords: Removal; Competence Management; Technical-Administrative in Education; Administrator.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas no Serviço Público.	34
FIGURA 2 - Análise de Similitude das respostas ao questionário aplicado às IFES.	73
FIGURA 3 – Análise de Similitude das entrevistas com as gestoras da PROGEP e da CPOSS/PROGEP	85
FIGURA 4 – Processo de remoção na FURG.	92
FIGURA 5 - Análise de Similitude das entrevistas com os Administradores removidos no período de 2016 a 2020.	101
FIGURA 6 - Análise de Similitude das entrevistas com os gestores envolvidos nos processos dos Administradores removidos no período de 2016 a 2020.	115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Administradores na FURG	61
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - O conceito de competências para diferentes autores.....	36
QUADRO 2 – Contextos de trabalho dos Administradores da FURG	45
QUADRO 3 – Áreas de competências	45
QUADRO 4 – Dissertações relacionadas com o tema	51
QUADRO 5 – Artigos relacionados com o tema.....	53
QUADRO 6 – Principais autores e estudos referenciados.	55
QUADRO 7 – Operacionalização da pesquisa.....	64
QUADRO 8 – Análise dos dados da pesquisa	65
QUADRO 9 – Categorias de análise de conteúdo	66
QUADRO 10 – Remoção nas IFES.....	71
QUADRO 11 – Processo de remoção a pedido nas IFES	176

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Mapeamento de resultados	53
TABELA 2 – Quantitativo de Administradores na FURG conforme a unidade de atuação	97
TABELA 3 - Remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador no período de 2016 a 2020.	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CNPC	Cadastro Nacional do Pessoal Civil
CPOSS	Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GT	Grupo de Trabalho
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
Mare	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCDA-C	Metodologia multicritério para apoio à decisão – Construtivista
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
Reuni	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU	Regime Jurídico Único
RSP	Revista do Serviço Público
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
Siape	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCF	Trabalho de Conclusão Final
UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	Universidade de Brasília
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA	26
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	27
2 REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	29
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
2.2.1 Gestão por Competências no Serviço Público	40
2.2.1.1 Gestão por Competências nas IFES	42
2.2.2 Mapeamento de Competências.....	43
2.2.2.1 O mapeamento de competências dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG	44
2.3 REMOÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	47
2.4 ESTUDOS ANTERIORES.....	50
3 METODOLOGIA	58
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
3.2 OBJETO DO ESTUDO.....	60
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	62
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	69
4.1 REMOÇÃO NAS IFES.....	69
4.1.1 As competências no processo de remoção das IFES	72
4.1.2 O processo de remoção no âmbito da FURG	83
4.2 A REMOÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA FURG	96
4.2.1 Análise do processo de remoção sob a perspectiva dos Administradores removidos na FURG.....	100
4.2.2 Análise do processo de remoção sob a perspectiva dos gestores envolvidos nas remoções dos Administradores da FURG	114
5 RECOMENDAÇÕES	125

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS.....	133
ANEXOS	158
APÊNDICES	163

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento de pessoal no serviço público acontece através de concurso público conforme disposto na Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 37, inciso II, que determina que depende de prévia aprovação em concurso público, de provas ou de provas e títulos, a investidura em cargo ou emprego público, em consonância com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego (BRASIL, 1988).

Essa forma de recrutamento leva em consideração os conhecimentos gerais e específicos para exercício do cargo, sem considerar as competências dos candidatos (OCDE, 2010; CAPUANO, 2015; RIBAS *et al.*, 2018), e, de acordo com Pires *et al.* (2005), pode acarretar a seleção de candidatos que não tenham o perfil adequado para o cargo, já que desconsidera habilidades e atitudes. Carmo *et al.* (2018) corroboram essas considerações afirmando que, no setor público, o recrutamento e a seleção focam no cargo, salientando que, por conta da descrição ampla dos cargos, as competências não são aproveitadas nessas práticas de gestão de pessoas.

Conforme Schikmann (2010), por isso, a administração pública encontra uma limitação na alocação de pessoas, uma vez que esse foco no cargo para os concursos restringe a possibilidade de fazer uma análise de competências, por exemplo. De acordo com o Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010), o recrutamento e a promoção dos servidores devem continuar se baseando em princípios documentados e objetivos, entretanto, a OCDE afirma que há espaço para interpretar amplamente e com foco maior nas habilidades e competências.

Na última década, tem-se observado reformas administrativas que objetivam melhorar os serviços da administração pública. A base para a introdução de novos princípios foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que auxiliou, em 1998, a formulação do Decreto nº 2.794, que visava ao desenvolvimento dos recursos humanos, passando a promover ações voltadas à profissionalização, para motivar e valorizar os servidores públicos, demarcando assim a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014). Porém, apesar dos efeitos positivos desse decreto, não se tinha qualquer observação sobre a gestão por competências.

Em 2006, foi publicado então o Decreto nº 5.707, trazendo inovações à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e

introduzindo, em seu artigo 2º, inciso II, o conceito de gestão por competências na legislação federal:

gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

E, em 29 de agosto de 2019, foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto nº 9.991 que, além de dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, revogou o Decreto nº 5.707/2006. O novo dispositivo legal, que recentemente foi alterado, entretanto, manteve o foco na promoção do desenvolvimento dos servidores públicos (BRASIL, 2019).

De acordo com Teixeira Filho e Almeida (2014), a principal inovação trazida pelo Decreto nº 5.707/2006 foi a consolidação da Administração Pública Gerencial, ratificando o processo de profissionalização dos servidores públicos.

Além do mencionado acima, no artigo 1º do referido Decreto, já é possível notar adequações das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições. Todavia, esse decreto restringiu o alcance do modelo de gestão à capacitação dos servidores federais, limitando o entendimento do relatório da OCDE (2010) que abordou que a gestão por competências deve estar alinhada às distintas ações prioritárias da gestão de recursos humanos, não apenas abranger a capacitação.

No que tange às competências, é importante destacar que, segundo Pereira (2016), elas são constituídas de três elementos - conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) - e, de acordo com Moreira *et al.* (2016), essas dimensões estão interligadas, sendo o conhecimento representado pelo saber acumulado através de sua formação acadêmica e da trajetória pessoal, social ou profissional. Enquanto a habilidade tem relação com a capacidade de aplicar e usar produtivamente o conhecimento e a atitude correspondem a um anseio ou à tendência do indivíduo, que define o seu comportamento em relação aos outros, ao trabalho ou às circunstâncias. Em complemento, segundo Bitencourt (2004), as competências são compreendidas como um processo constante e estruturado de formação e desenvolvimento desses três elementos.

Considerando isso, depreende-se que a gestão por competências é uma ferramenta essencial devido ao seu poder de integrar estrategicamente os diferentes

processos de gestão de pessoas na administração pública brasileira, devendo ajudar as organizações no planejamento de suas necessidades de trabalho, não sendo pensada apenas como uma forma de desenvolvimento de pessoal (OCDE, 2010; MONTEZANO, 2019). Ainda de acordo com o relatório da OCDE (2010, p. 134), “a gestão por competências tem o potencial de ajudar o governo brasileiro a melhorar a sua gestão de recursos humanos em diversas áreas-chave”. Karimi *et al.* (2019) corroboram essa importância afirmando que as organizações que não têm condições de fornecer os contextos necessários para o sistema de recrutamento baseado em competências correm o risco de perder seus talentos e experimentar a falta de pessoas qualificadas e competentes para o preenchimento de vagas.

Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) ratificam a relevância da gestão por competências, afirmando que esse modelo de gestão tem capacidade de acrescentar real valor aos indivíduos, às organizações e à sociedade.

Apesar da limitação do alcance da gestão por competências, é crescente a busca por melhorias no setor público, tendo em vista que a sociedade está mais exigente e detém maior conhecimento sobre seus direitos, buscando assim maior qualidade, eficiência e transparência nas ações da administração pública. Por isso, esse modelo de gestão consiste em uma importante ferramenta para identificar as competências que devem ser desenvolvidas, para que os resultados organizacionais desejados sejam obtidos.

Molon da Silva e Mello (2011) salientam que, na esfera pública, a noção de competências contribui para uma gestão de pessoas voltada para a estratégia e direcionada para o desenvolvimento de pessoas, para que assim haja relação com o que a organização considera eficiente e com maior efetividade. Aguiar (2015) corrobora isso afirmando que a gestão por competências significa uma inovação no serviço público, já que faz uma relação da gestão de pessoas com o alcance de resultados e o desempenho superior nas organizações.

Para alcançar os resultados organizacionais esperados, uma das estratégias é que as pessoas estejam alocadas nos setores em que melhor possam desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), onde este estudo de caso foi realizado, há cargos com descrições de atividades genéricas como os de Auxiliar em Administração,

Assistente em Administração e Administrador¹ (BESS, 2016), sendo assim, no momento em que uma pessoa é nomeada para um desses cargos públicos, a alocação é feita meramente conforme a disponibilidade de vaga², portanto, determinados servidores podem não se identificar com a unidade em que foram lotados e buscarem uma realocação na instituição.

Além das motivações pessoais, essas realocações podem ser solicitadas pelo desejo dos servidores em atuar em um local de trabalho com o qual se identifiquem e em que possam melhor desenvolver e aplicar suas competências. Os servidores que desejam mudar de local de trabalho, dentro da mesma instituição, passam por um processo de realocação, denominado dentro da administração pública federal como “remoção”³. Conforme a Lei n.º 8.112/1990, em seu artigo 36, “a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990).

Cabe salientar também que, conforme Oliveira e Aguiar (2014) a valorização do servidor relaciona-se com a produtividade na organização e a qualidade de vida do servidor, portanto, os órgãos e agentes públicos, bem como a sociedade são beneficiados se a discricionariedade for aplicada à remoção de maneira equitativa e justa, influenciando na redução de despesas, na diminuição do tempo para provimento de cargos e no aumento da motivação do servidor, contribuindo, dessa forma, para maiores eficácia e eficiência do serviço público.

Isso posto, destaca-se, segundo Perseguino e Pedro (2017), a necessidade de progredir nos debates sobre novos modelos de universidade, levando em consideração o novo contexto do país, bem como a relevância social das IFES.

Considerando essa contextualização acerca do tema da dissertação, a seguir é discutida a problematização que originou os objetivos desta pesquisa.

¹ O art. 18 da Lei nº 11.091/2005 prevê que o “Poder Executivo promoverá, mediante decreto, a racionalização dos cargos integrantes do Plano de Carreira” (BRASIL, 2005). Até que essa racionalização fosse feita, o Ministério da Educação (MEC) emitiu o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC com as descrições dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação - PCCTAE (MEC, 2005). Entretanto, em 2017, o MEC revogou o referido ofício e orientou que fossem observadas as descrições dos cargos constantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) até que fosse publicado o regulamento dos cargos do PCCTAE (MEC, 2017). As descrições dos cargos estão nos Anexos A, B e C deste estudo.

² É importante destacar que o quantitativo de vagas autorizadas para cada IFES é delimitado pelo MEC e que as Instituições têm autonomia para a gestão das vagas conforme as demandas institucionais (BRASIL, 2006a; BRASIL, 2010).

³ Cabe salientar que a remoção se diferencia da redistribuição, que, de acordo com Oliveira (2019), é o deslocamento do cargo de provimento efetivo, vago ou ocupado, de um órgão para outro.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A remoção a pedido, uma das modalidades apresentadas pelo artigo 36 da Lei nº 8.112/1990, acontece a critério da Administração (BRASIL, 1990). Seguindo o fundamento legal, a Universidade Federal do Rio Grande (FURG), através do manual de procedimentos disponível no *site* da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), explica que a remoção do servidor de uma unidade para outra acontece em consonância com o interesse e a necessidade institucional (FURG, 2019).

Na FURG, a mediação da remoção é feita pela Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), que recebe o servidor interessado na remoção, toma conhecimento da motivação que o levou a solicitar a movimentação e orienta sobre os procedimentos. Após avaliar a situação, a CPOSS indica uma nova lotação, considerando as necessidades institucionais e o interesse do colaborador. Além de mediar as entrevistas entre o colaborador e as chefias da unidade indicada (FURG, 2019).

Diferente de outras instituições, como, por exemplo, a Universidade Federal de Santa Catarina, que, além de ter uma portaria normativa dispendo sobre a política de movimentação interna na Instituição, elabora editais de remoção conforme a oferta de vagas desocupadas (UFSC, 2019; UFSC, 2019a), e o Instituto Federal Sul-rio-grandense, que publica seu cadastro de interessados na remoção e assim dá publicidade ao procedimento e oportuniza a mudança de ambiente organizacional para aqueles servidores que assim desejam (IFSUL, 2019), a FURG regulamenta o fluxo do seu processo administrativo (FURG, 2019).

De acordo com dados fornecidos pela CPOSS, no período de 2015 a 2020, foram realizadas 116 remoções de TAEs, sendo quinze de TAEs ocupantes do cargo de Administrador, representando aproximadamente 13% das remoções do período.

Junto à CPOSS não foi possível obter dados mais completos dos anos anteriores a 2015, apenas a informação de que três Administradores foram removidos nos anos de 2010, 2012 e 2014 – um servidor em cada ano. Além disso, em pesquisa documental junto ao Gabinete do Reitor, não foram encontradas portarias de remoção de Administradores antes de 2016, por isso a pesquisa será limitada aos últimos cinco anos.

Em 2018, a FURG passou a adotar editais de remoção para preencher vagas de Assistente em Administração e Auxiliar em Administração em unidades contempladas com a jornada de trabalho de trinta horas semanais (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c). E, em 2019, foram publicados dois editais de remoção para o cargo de Administrador para unidades que não se enquadram nessa peculiaridade de jornada de trabalho. O Edital n.º 02, de 26 de abril de 2019, era destinado ao processo seletivo de remoção com lotação na Estação Marinha de Aquacultura, vinculada ao Instituto de Oceanografia (FURG, 2019a), e o Edital n.º 03, de 28 de maio de 2019, trazia a possibilidade de remoção para a Coordenação de Formação Continuada, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP (FURG, 2019b).

De acordo com os referidos editais, no momento da inscrição, dentre outros documentos, os servidores que desejavam concorrer àquelas remoções deveriam anexar uma carta de intenção com a motivação profissional, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, dando assim um passo para uma reestruturação do procedimento de remoção e introduzindo a gestão por competências no seu processo.

Desta forma, depreende-se que a gestão por competências pode auxiliar os gestores a apreciar os pedidos de remoção por meio de um procedimento com critérios objetivos, determinados a partir das entregas estabelecidas por meio de um mapeamento de competências, visando atender às necessidades ou lacunas das unidades.

Pela complexidade da estrutura organizacional e pluralidade de cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com descrições de atividades mais genéricas, que podem ser alocados em qualquer unidade da instituição, o estudo foi delimitado ao cargo de Administrador. Esse cargo foi escolhido pela existência prévia de um levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019), pois qualquer outro cargo haveria ainda a necessidade de realizar o mapeamento de suas competências previamente.

Além disso, trata-se de um cargo crescente na Universidade, uma vez que, a partir de um processo de reestruturação organizacional, a FURG passou a alocar servidores TAEs do cargo de Administrador nas unidades acadêmicas em 2010, e, com isso, surgiram discussões sobre a indefinição do seu papel na Instituição (MARQUES *et al.*, 2016; FANKE, 2019).

Sendo assim, com o intuito de compreender e refletir sobre as formas pelas quais a remoção a pedido vem sendo conduzida na instituição, a problematização deste estudo se dá a partir da seguinte questão: Como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da Universidade Federal do Rio Grande – FURG?

1.2 OBJETIVOS

Para ampliar a discussão sobre a remoção de servidores TAEs e sobre a gestão por competências, além de buscar responder à problematização deste trabalho, foram estabelecidos os objetivos conforme seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como suporte para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção;
- b) Examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências;
- c) Levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos;
- d) Verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.

Traçados os objetivos, geral e específicos, serão apresentados a seguir os motivos práticos e teóricos que justificam este estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cabe salientar que a ideia inicial desse estudo surgiu a partir de uma motivação pessoal da pesquisadora que, ao ser nomeada para o cargo de Assistente em Administração em uma IFES, mesmo realizando entrevista prévia, foi alocada em um setor com o qual não se identificava. Percebendo que não se sentia motivada e não entregava o esperado, a pesquisadora cogitou a solicitação da remoção para uma unidade com que se identificava a partir do conhecimento de uma vaga disponível. A partir dessa experiência, surgiu a ideia de abranger a gestão por competências no processo de remoção dos servidores TAEs.

Um procedimento de remoção baseado na gestão por competências poderá utilizar as competências dos servidores para realização do processo (BESS, 2016). Além disso, Ferreira, Franco e Antonaccio (2015) destacam a objetividade de critérios, que acarreta clareza sobre como a avaliação acontece, além da possibilidade de tornar a apreciação da remoção mais objetiva para as unidades, trazendo equidade ao processo e, em caso de indeferimento, reduzindo o aspecto negativo, além de torná-lo mais transparente.

Além disso, Beeck e Hondeghem (2010) enfatizam que as competências necessárias identificadas para a vaga podem, até mesmo, ser usadas como critério de seleção em um processo seletivo. Os instrumentos de seleção são baseados nas competências necessárias para o cargo e os candidatos para a posição são avaliados em cada uma delas.

Carvalho *et al.* (2009) salientam o alinhamento das competências profissionais com as competências organizacionais, a fim de alcançar os objetivos e estratégias da organização. Os autores destacam que a adequação das características individuais às características do cargo que o indivíduo ocupa ou deseja ocupar é considerado um desafio no modelo de gestão por competências.

Já para Carbone *et al.* (2009), a alocação e a movimentação interna de pessoas na gestão por competências têm a proximidade entre as competências dos indivíduos e as requeridas pelo papel ocupacional a ser exercido como principal critério.

Além disso, a possibilidade de auxiliar a CPOSS, coordenação responsável pelos processos de remoção, a ter um entendimento maior das necessidades das unidades no momento de intermediar as remoções também foi levada em consideração para pensar este estudo.

Para iniciar a proposta, foi realizada uma procura por trabalhos relacionados com o tema. Entretanto, encontrou-se pouco material relacionado com a remoção de servidores, talvez essa escassez esteja relacionada com o fato de o termo referir-se a uma particularidade da administração pública federal. Dentre os estudos encontrados nessa temática poucos tinham relação com a gestão por competências, a maioria tinha abordagens jurídicas, motivacionais, saúde coletiva, gestão ambiental, políticas públicas ou de saúde do trabalhador. Menezes (2015) aponta que a produção acadêmica relacionada aos servidores TAEs é escassa, principalmente no que tange à utilização do modelo de competências para recrutamento, seleção e alocação de pessoal, salientando que os estudos existentes enfatizam o desenvolvimento e as ferramentas de avaliação de desempenho.

Diante dessa realidade e tendo o Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional como objetivo capacitar os profissionais para o exercício da prática administrativa nas organizações públicas, assim contribuindo para aumentar a produtividade e a efetividade dessas organizações e possibilitando a disponibilização de instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhorar a gestão pública (PROFIAP, 2019), entende-se que este trabalho torna-se relevante, pois, trata-se de uma maneira de contribuir para o procedimento da FURG, além de colaborar para enriquecer a literatura sobre o assunto.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, sendo que o primeiro compreende a introdução do estudo, com a contextualização do tema, a discussão acerca do problema de pesquisa, o estabelecimento dos objetivos, a exposição da justificativa e a descrição da estrutura.

O segundo capítulo abrange a revisão de literatura, a partir da gestão de pessoas no serviço público, da gestão por competências – que se desdobra para compreensão do modelo no contexto do serviço público e do mapeamento de

competências –, da remoção no serviço público e da exposição dos estudos anteriores.

Na sequência, o terceiro capítulo apresenta a descrição da metodologia utilizada na condução deste estudo, com a classificação da pesquisa, o objeto de estudo, o instrumento de coleta de dados e o tratamento e análise de dados.

O quarto capítulo é composto pelos resultados e discussões, realizada através da identificação da metodologia utilizada pelas IFES nos processos de remoção nas seções 4.1 e 4.1.2, do exame do direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências nas IFES na seção 4.1.1, do levantamento das remoções de Administradores da FURG na seção 4.2 e, por fim, da verificação da metodologia utilizada nesses processos de remoção nas seções 4.2.1 e 4.2.1.

No quinto capítulo são apresentadas as recomendações, com base nos resultados expostos e dentro do contexto deste estudo, e, em seguida, as considerações finais. Este trabalho é finalizado com as referências, os anexos e os apêndices.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A partir da literatura, serão apresentados os principais aspectos teóricos e estudos anteriormente realizados, a fim de embasar esse trabalho, analisando a posição de autores sobre os temas relevantes para a pesquisa.

Sendo assim, serão abordadas a Gestão de Pessoas, a Gestão por Competências e a Remoção no Serviço Público. Em seguida, serão apresentados os estudos anteriores, a partir de uma análise bibliométrica.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Ao resgatar o histórico da Gestão de Pessoas, Oliveira e Medeiros (2016) afirmam que, até o surgimento da Escola de Relações Humanas na década de 30, não havia uma preocupação em gerir pessoas no setor público e com o bem-estar dentro e fora da organização pública.

No Brasil, segundo Oliveira e Medeiros (2016), a ideia de gerir pessoas começou a tomar forma com a industrialização e com a legislação trabalhista do Estado Novo, em que passou a existir o Departamento de Pessoal com responsabilidades legais. No período do Estado Novo, as relações de trabalho no País ainda eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego. A evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil tem ligação com as principais reformas administrativas que aconteceram no país, em que se destacam o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo, vinculando o nascimento do funcionalismo público com a formação do Estado Brasileiro (CAMÕES; MENESES, 2016; BANDEIRA *et al.*, 2017).

De acordo com Carvalho *et al.* (2009) a história da gestão de pessoas na administração pública federal pode ser dividida em quatro períodos significativos: a década de 1930, os anos 1960 e 1970, a aprovação Regime Jurídico Único em 1990 e a segunda metade dos anos 1990.

A década de 1930 é considerada como marco para a inovação no setor público brasileiro, a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), no final dessa década, com a premissas de reformar o sistema de pessoal, além de implantar e simplificar os

sistemas administrativos. Algumas das medidas mais importantes desse período foram a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito (PIRES *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2009; MALUF, 2014; CAMÕES; MENESES, 2016; DIAS *et al.*, 2016; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016; CARMO *et al.*, 2018).

Pires *et al.* (2005) apontam a edição do Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939, como a primeira tentativa de regulamentar as relações entre Estado e servidores. Esse dispositivo legal foi substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União em 1952, que esteve vigente até a publicação da Lei n.º 8.112/1990, que atualmente rege os servidores públicos civis da administração direta, autárquica e fundacional (PIRES *et al.*, 2005; MALUF, 2014).

Nas décadas de 1960 e 1970, outro dispositivo legal marcou um novo movimento de reforma administrativa no Brasil, o Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967 (PIRES *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2009; CAMÕES; MENESES, 2016). De acordo com Pires *et al.* (2005), esse decreto descentralizou atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista e abriu a possibilidade de estruturar Sistemas de Atividades Auxiliares para gerenciar as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos da administração federal.

Além disso, na década de 1960, foi estabelecido o primeiro sistema relativamente sólido de classificação de cargos do Executivo, através da Lei n.º 3.780, de 12 de julho de 1960 (PIRES *et al.*, 2005; MALUF, 2014). Segundo Pires *et al.* (2005), no início da década de 1970, foi criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), através do Decreto n.º 67.326, de 05 de outubro de 1970, tendo como funções classificar e redistribuir cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal. Posteriormente, com o gancho da reforma administrativa do final da década de 1960, a Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, instituiu um novo sistema de classificação de cargos, determinando também a transposição de uma série de cargos e empregos para o Plano de Classificação de Cargos.

Conforme Camões e Meneses (2016), um conflito de gestão teve início na década de 1960 e foi intensificado nos anos 1980, argumentando que, além da necessidade de ajuste fiscal passar a exigir um controle rigoroso dos mecanismos burocráticos, havia a vontade de aumentar o desempenho no setor público, passando assim a incentivar uma reforma institucional. Segundo esses autores, a partir disso, iniciou-se no serviço público o movimento da *New Public Management*, que determinou as reformas chamadas gerenciais em boa parte do mundo.

No Brasil, no fim da década de 1980 e início da década de 1990, importantes dispositivos legais marcaram a gestão de pessoas no serviço público. De acordo com Pires *et al.* (2005), foi criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) através do Decreto n.º 93.213, de 3 de setembro de 1986, com o objetivo fornecer informações sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, e instituído, em 1988, pela Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF n.º 360, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape).

Ainda segundo Pires *et al.* (2005), após a promulgação da CF de 1988, houve a necessidade de encarar novos impasses e desafios, destacando-se assim a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, através da já citada Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

De acordo com Camões e Meneses (2016), uma nova e forte tentativa de reforma gerencial, liderada pelo então ministro Bresser-Pereira, marcou a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. Essa tentativa de reforma gerencial estava focada na qualidade na prestação de serviços públicos, bem como no desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, em que as admissões deveriam acontecer segundo critérios de mérito, com uma política de concursos regulares e recomposição permanente da força de trabalho, um sistema estruturado de carreiras deveria ser definido, além da realização de avaliação constante de desempenho e de treinamento sistemático (CAMÕES; MENESES, 2016).

Para Bandeira *et al.* (2017), o gerencialismo foi introduzido simultaneamente à publicação do PDRAE em 1995, argumentando que, através dessa reforma administrativa, a área de recursos humanos da administração pública federal deu início a um processo de modernização, com maior atenção e valorização aos servidores públicos.

O Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) lançou, através do Decreto n.º 2.794, de 1º de outubro de 1998, a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais, que teve como objetivos a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, a valorização do servidor - através da capacitação permanente, da adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais exigidos no setor público, da divulgação e do controle de resultados das ações de capacitação, além da racionalização e da efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998).

Outro marco para a gestão de pessoas no serviço público brasileiro, no fim da década de 1990, foi a aprovação da Emenda Constitucional n.º 19, que possibilitou o estabelecimento de contratos de gestão entre o poder público e entidades da administração direta e indireta, estabeleceu teto remuneratório para cargos públicos e cargos eletivos, assegurou a existência de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores, definiu situações que geram a perda do cargo e previu limite para despesas com pessoal (CARVALHO *et al.*, 2009).

Bandeira *et al.* (2017) observam que houve uma evolução da área a partir da transição de uma gestão intitulada Administração de Recursos Humanos, que focava apenas no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos, para uma Gestão Estratégica de Pessoas, em que se propõe vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização. Para a OCDE (2010), entretanto, a gestão de pessoas na administração pública federal ainda está voltada para o controle do cumprimento de normas e regulamentos, enquanto deveria estar alinhada à gestão estratégica baseada em competências e desempenho.

Sendo assim, cabe destacar os importantes acontecimentos nos anos 2000 para a evolução histórica da gestão de pessoas na administração pública federal, como a edição do Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (BRASIL, 2005a), e do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que trata da instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, introduzindo a gestão estratégica de pessoas através do modelo de gestão por competências (BRASIL, 2006).

Além disso, no contexto das IFES, outros dois dispositivos legais marcam a história da gestão de pessoas, a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura

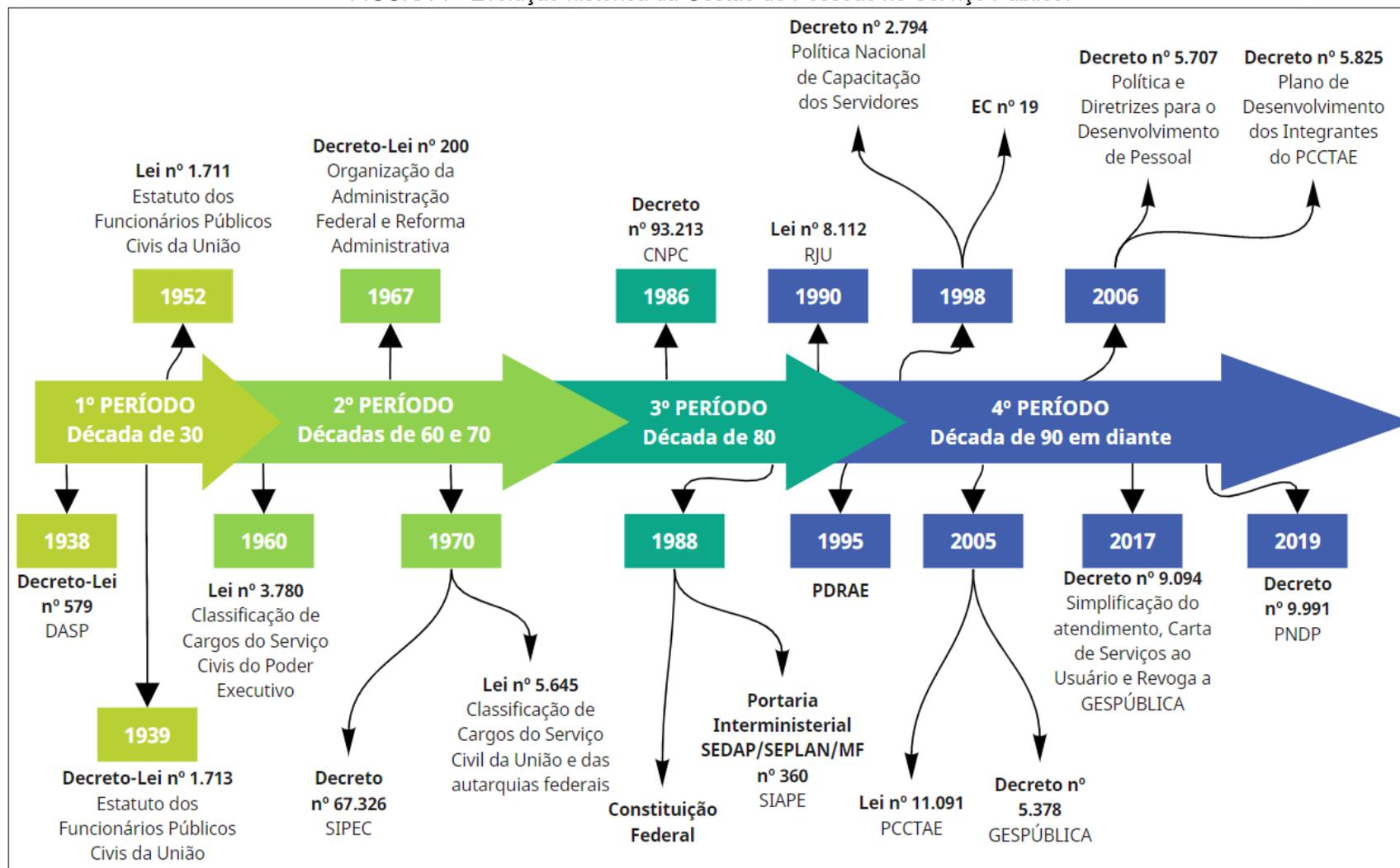
o PCCTAE (BRASIL, 2005), e o Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006a).

Entretanto, uma nova história da gestão de pessoas no serviço público começou a ser escrita, com a revogação do Decreto n.º 5.378/2005 pelo Decreto n.º 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017), e do Decreto n.º 5.707/2006 pelo Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 relacionados a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

Cabe salientar que recentemente o Decreto n.º 9.991/2019 foi alterado pelo Decreto n.º 10.506, de 2 de outubro de 2020, basicamente no que tange às escolas de governo, à elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), às despesas e aos afastamentos (BRASIL, 2020), sem alterações que sejam relevantes para a temática desse estudo.

A seguir, a evolução histórica da Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal pode ser mais bem compreendida a partir da Figura 1, que apresenta os principais dispositivos legais destacados nesse trabalho.

FIGURA 1 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas no Serviço Público.



Fonte: Elaborada a partir da revisão de literatura.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Quando se analisa o desafio da gestão nas organizações contemporâneas, percebe-se que garantir foco, estabilidade e direcionamento estratégico ao implementar mudanças se mostra um diferencial competitivo. Novas práticas de gestão têm sido frequentemente introduzidas no meio organizacional como forma de obter maior competitividade. Entretanto, conforme a ênfase nas premissas adotadas, apesar de seu inquestionável valor, tem se sujeitado a críticas quando o assunto é gestão de pessoas. Torna-se cada vez mais fundamental que os gestores identifiquem, planejem e monitorem os impactos das mudanças em seus negócios e tenham condições para, rapidamente, adotar as correções de rota necessárias para atingir a estratégia desejada (GIUDICE, 2012).

A preocupação das organizações em ter indivíduos capacitados para o desempenho eficiente das funções está vinculada aos estudos de Taylor, que atentava para a necessidade da busca por “homens eficientes”, procurando aperfeiçoar em seus funcionários as habilidades imprescindíveis para o exercício de certas funções (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2007; PIRES *et al.*, 2005). Conforme versa Brandão (2007), a competência era entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades que permitiam que um profissional exercesse determinada função.

De acordo com Pantoja (2015), como resultado das pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações começaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus funcionários, não apenas conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais.

O debate sobre a abordagem baseada nas competências teve início na década de 1970, a partir da diferenciação de McClelland das competências de aptidões, habilidades e conhecimentos, num contexto em que as aptidões eram apresentadas como os talentos naturais que uma pessoa possui, as habilidades seriam uma demonstração do talento na prática e os conhecimentos eram aquilo que a pessoa precisava saber para que pudesse exercer bem determinada tarefa no seu trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001; ARBOITE, 2007; BRANDÃO, 2007; DUTRA, 2007; BEECK; HONDEGHEM, 2010; PANTOJA, 2015; TAKAHASHI, 2015; GONÇALVES *et al.*, 2017). De acordo com Salman, Ganie e Saleem (2020), para McClelland, os traços comportamentais de um indivíduo são mais úteis do que o conhecimento tradicional e

do que os testes de aptidão para determinar o desempenho e a eficácia em uma determinada situação.

McClelland é o pioneiro do movimento moderno de competência e um dos autores mais renomados no domínio da origem e evolução do quadro conceitual de competência (SHARMA, 2014 *apud* SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020), a partir dele, houve uma ampliação do conceito de competências por outros autores, passando a ser amplamente utilizado e aprofundado desde a década de 1980 (DUTRA, 2007). Segundo Pedro (2014), a difusão do conceito de competência deve-se à importância do desenvolvimento das capacidades profissionais para assegurar a competitividade empresarial. De acordo com Arboite (2007), a noção de competências surgiu para atender às novas necessidades provenientes da mudança do contexto do trabalho.

Segundo Mello *et al.* (2016), houve um desenvolvimento do conceito de competência, explicando que seu surgimento se deu a partir do conceito de CHA, seguido do entendimento e debate acerca dos aspectos inerentes da competência até evoluir para os modelos de gestão por competências.

Para ter uma visão dos conceitos que surgiram, Arboite (2007) buscou sintetizar as abordagens de autores sobre a aplicação da noção de competências no contexto das organizações, conforme o Quadro 1.

QUADRO 1 - O conceito de competências para diferentes autores.

AUTORES	CONCEITOS
Boog (1991, p.14)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.
Hooghiemstra (1996, p. 29)	As competências podem consistir em motivos, traços de caráter, atitudes, valores, conhecimentos, capacidade cognitivas de conduta; qualquer característica individual que se pode medir de uma maneira confiável e que se possa demonstrar de uma forma significativa a diferença entre trabalhadores que mantêm um excelente desempenho e os trabalhadores ineficazes.
Parry (1996)	Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam uma parte considerável do trabalho (um papel ou uma responsabilidade), que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido, através de padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado através do treinamento e do desenvolvimento.
Kochanski (1997)	As competências são as habilidades, capacidades, conhecimentos e características que distinguem os trabalhadores excelentes de trabalhadores comuns dentro de um papel ou categoria de trabalho.
Resende (2000, p. 132)	“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado”.
Green (2000, p. 7)	“Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”.

Becker <i>et al.</i> (2001, p. 183)	"[...] características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidades, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho".
Zarifian (2001, p.68)	"A competência é 'tomar a iniciativa' e o 'assumir responsabilidade' do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara."
Dutra (2002, p.23)	A competência é "[...] a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização".
Le Boterf (2003)	A competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos, sejam eles pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou recursos do meio onde o profissional atua (máquinas, materiais, informações, etc.) para administrar uma situação profissional complexa.
Vieira e Luz (2003, p. 4)	"[...] um conjunto de conhecimentos técnicos-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de vida escolar e de trabalho."
Ruas (2005b, p. 40)	"[...] ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso)."

Fonte: Arboite (2007).

Dutra (2007) sugere a existência de duas grandes correntes teóricas, a americana e a francesa, sendo a primeira representada sobretudo pelos autores McClelland (1973) e Boyatzis (1982), entendendo a competência como um conjunto de qualificações ou características tácitas, considerando a importância do alinhamento das competências às necessidades dos cargos e funções, definindo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e pressupondo que os melhores desempenhos são fundamentados pela inteligência e personalidade dos indivíduos (PEREIRA, 2016), e a segunda, cujo conceito de competências apresentado é mais amplo que o de qualificação (PEREIRA, 2016), sendo associadas às realizações e produções individuais no trabalho, é representada principalmente pelos autores Le Boterf (1994) e Zarifian (1996).

Gonçalves *et al.* (2017) citam ainda os autores brasileiros Fleury e Fleury (2001), Hipólito (2000), Dutra (2001) e Reis (2000) como representantes dos estudos sobre competências, no que eles denominam como abordagem brasileira. Nessa abordagem, o entendimento sobre o termo é expandido ao incluir nele valores agregados, que elucidem a competência e seus elementos constituintes, ou seja, os vários níveis de análise do valor são agregados pelo indivíduo como principal núcleo do conceito.

De acordo com Mascarenhas (2008), o conceito de competência vem sendo utilizado para construção de uma abordagem alternativa às metodologias de gestão de desempenho tradicionais, entendendo que, diante de novas configurações da execução do trabalho, com organizações que enfatizam o trabalho em equipe e a

responsabilidade coletiva na execução das estratégias, exigiram dos indivíduos novos conhecimentos e atitudes.

Ainda segundo Mascarenhas (2008), observa-se uma participação cada vez maior da abordagem de competências no ambiente organizacional associada a uma administração estratégica de recursos humanos. Molon da Silva e Mello (2013) destacam que a gestão por competências surgiu como estratégia de eficácia organizacional, ao associar desenvolvimento humano e social dos colaboradores às necessidades da gestão organizacional.

Nessa perspectiva, a compreensão das condições que possibilitaram que a competência se constituísse como um tema no campo organizacional subsidia o entendimento da forma com que as organizações desenvolvem e integram estratégias e competências individuais, objetivando obter vantagens competitivas para a organização e a participação dos colaboradores no processo estratégico (MASCARENHAS, 2008). De acordo com Salman, Ganie e Saleem (2020), a abordagem baseada em competências desempenha um papel essencial no aprimoramento da compreensão de como as organizações alcançam seus objetivos e ganham vantagem competitiva.

Em complemento, destaca-se que a gestão por competências dá ênfase à análise das competências das pessoas como um desdobramento das competências organizacionais, procurando articular os objetivos individuais às estratégias das organizações (APPEL; BITENCOURT, 2008; MELLO *et al.*, 2016).

A motivação em identificar as competências essenciais ou em construir capacidades distintivas, empreenderam iniciativas para repensar o modo de funcionamento das organizações baseado na gestão por competências, fortalecendo assim a temática como alternativa para realizar a Gestão de Pessoas (CARBONE *et al.*, 2009).

Desse modo, ao alinhar competências individuais dos colaboradores às metas da organização, mobilizam-se e articulam-se recursos para agregar valor à organização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), desenvolvendo o talento humano, definindo as competências essenciais da organização e traçando o perfil de competências de cada funcionário (CARBONE *et al.*, 2009). Essa agregação de valor é definida por Dutra (2001) como contribuição efetiva do indivíduo para o patrimônio de conhecimentos da organização, o que permite manter as vantagens competitivas das organizações ao longo do tempo.

Dutra (2001; 2007), entretanto, destaca que o conjunto de CHA não garante que o indivíduo agregará valor à organização, abordando a importância de considerar também o que as pessoas são capazes de entregar, pois, de acordo com o autor, a partir da capacidade de entrega⁴ dos indivíduos é possível ter uma perspectiva mais adequada e individualizada para a gestão de pessoas.

Para Brandão e Guimarães (2001), é necessária uma sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a partir da estratégia organizacional, a gestão por competências direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas para a captação e o desenvolvimento das competências imprescindíveis para alcançar seus objetivos.

Dutra (2007) corrobora essa perspectiva de Brandão e Guimarães (2001), tendo a gestão por competências como fundamental para a definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas e para a diferenciação por níveis de complexidade, além de considerá-la um conceito que integra a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações.

A partir das definições abordadas nessa seção, entende-se que a gestão por competências está inserida entre os modelos gerenciais sugeridos para aperfeiçoar os desempenhos profissional e organizacional, tendo como base o pressuposto de que a compreensão dos recursos é determinante do desempenho da organização, propondo a integração e orientação de esforços, principalmente os relacionados à gestão de pessoas, para desenvolver e sustentar competências fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2007; BRANDÃO *et al.*, 2008), sendo considerada por Bandeira *et al.* (2017) uma metodologia coerente à gestão de pessoas, uma vez que há um alinhamento com os objetivos, metas e processos organizacionais.

Para este estudo, considera-se a abordagem de competências brasileira, uma vez que agrega as contribuições das abordagens americana e francesa, pois, de acordo com Pereira (2016), ressalta a agregação de valor às organizações e às

⁴ Para Dutra (2001), a entrega está relacionada com o saber agir de forma responsável do indivíduo e seu reconhecimento por isso.

peças, conforme contribui para realizar os objetivos das organizações e reconhece a capacidade dos indivíduos. Sendo considerado o conceito de Dutra (2007) de que as competências individuais são percebidas como um somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se vinculam às competências organizacionais, de forma que agregam valor ao indivíduo e contribuem com a organização.

Takahashi (2015) corrobora isso ao afirmar que as competências individuais precisam estar alinhadas às competências organizacionais para que sejam obtidos as estratégias e os objetivos e para que haja consonância entre aquilo que a organização almeja e o que ela faz e desenvolve.

2.2.1 Gestão por Competências no Serviço Público

A Gestão por Competências é um modelo que permite identificar a lacuna de competências existente em uma instituição e planejar uma forma de atenuá-la, para atender às demandas institucionais e solucionar eventuais problemas nas gestões administrativa e de pessoas (PANTOJA *et al.*, 2012; BASSO *et al.*, 2019).

De acordo com Bandeira *et al.* (2017), o modelo de gestão por competência é inserido no setor público como meio de implementar a gestão estratégica de pessoas. Para Horton (2000 *apud* BANDEIRA *et al.*, 2017), a inserção do modelo no serviço público está ligada ao movimento da *New Public Management* e torna-se um mecanismo de resposta às necessidades do mundo globalizado e competitivo.

A gestão por competências no setor público sugere uma abordagem ampla e integradora, levando em consideração conhecimentos técnicos e outras características pessoais (CARMO *et al.*, 2018). Pantoja *et al.* (2012) ressaltam ainda a importância da gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público. Relacionando, assim, a gestão por competências com a geração de resultados institucionais visando à prestação de serviços públicos de qualidade (PANTOJA, 2015).

No serviço público federal, o modelo de gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas a partir da publicação do Decreto n.º 5.707/2006, que estabeleceu a PNDP (BRASIL, 2006). Esse dispositivo legal tinha como foco a capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem continuada nas instituições, visando ao desenvolvimento de competências individuais e institucionais (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; CARMO *et al.*, 2018), além da melhoria da

qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (PANTOJA *et al.*, 2012; PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

Entretanto, o Decreto n.º 9.991/2019, além de dispor sobre a PNDP e regulamentar dispositivos da Lei n.º 8.112/1990 que tratam das licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, revogou o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2019).

O Decreto n.º 9.991/2019 determina que, antes de elaborar o PDP - um dos instrumentos da PNDP -, deverá ser realizado um diagnóstico de competências, que se trata da identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Ainda, a partir das propostas do PDP dos órgãos e das entidades será produzido, pelo órgão central do SIPEC, o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento com as competências transversais de desenvolvimento da administração pública federal (BRASIL, 2019).

Além disso, o referido dispositivo legal impõe o alinhamento das competências do órgão e da carreira ao desenvolvimento do servidor como um dos pré-requisitos para a concessão de afastamentos para participação em ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

No entanto, como já explicitado na contextualização deste estudo, o decreto manteve a limitação das competências para a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos.

A OCDE (2010) recomenda ao governo brasileiro que continue reforçando o papel das competências, não só nas capacitações, mas que as inclua numa proposta de um quadro referencial de competências comuns para a administração pública, a fim de orientar os processos de recrutamento, gestão do desempenho e promoções. Como já abordado na contextualização, no serviço público, as práticas de recrutamento e seleção, por exemplo, são focadas no cargo e não em competências, tendo em vista que os cargos são descritos de forma ampla, fazendo com que as competências não sejam aproveitadas e limitem a alocação dos servidores de acordo com as competências (SCHIKMANN, 2010).

De acordo com Pires e Macêdo (2006), a implantação de um novo modelo de gestão no serviço público relaciona-se à tentativa de identificação e desenvolvimento

de competências fundamentais para atender às demandas de forma eficiente, além de buscar a qualificação do serviço e o aperfeiçoamento, a valorização e o comprometimento dos servidores públicos.

Entretanto, diversas são as dificuldades de implantação do modelo encontradas em estudos sobre o assunto, com destaque à cultura organizacional (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; MOLON DA SILVA; MELLO; TORRES, 2013; CAPUANO, 2015; PERSEGUINO; PEDRO, 2017; MONTEZANO *et al.*, 2018; MONTEZANO; SILVA, 2018) e à resistência dos gestores e dos servidores, alinhada à falta de engajamento e apoio (CAPUANO, 2015; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; CARMO *et al.*, 2018; MONTEZANO *et al.*, 2018; MONTEZANO; SILVA, 2018; PAES *et al.*, 2019; SILVA; CAVALCANTE; SILVA, 2020).

Molon da Silva e Mello (2013) destacam a dificuldade de mudança da cultura organizacional do serviço público, alegando que o êxito da implantação da gestão por competências requer empenho e ação para que essa metodologia de gestão esteja alinhada à estratégia da instituição, uma vez que a migração de um modelo burocrático para um modelo gerencial implica na mudança da constituição do setor público. Carmo *et al.* (2018) corroboram isso ao frisar que o serviço público se depara com o desafio relacionado à mudança cultural, sendo indispensável o comprometimento e ação dos gestores e dos servidores públicos.

De acordo com observação de Carmo *et al.* (2018), para implantar a gestão por competências no serviço público são necessárias mudanças organizacionais intensas, tendo início na reestruturação da área de recursos humanos e no mapeamento de competências requeridas.

2.2.1.1 Gestão por Competências nas IFES

Para contextualizar a realidade das IFES, deve-se considerar que elas são definidas como organizações complexas e que exigem diferentes modos de organização (MENEZES, 2015; PAES *et al.*, 2019). Além disso, precisa-se ter conhecimento que o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, propiciou o processo de expansão das universidades públicas e democratização do acesso à Educação Superior (BRASIL, 2007), aumentando assim as demandas e a cobrança da sociedade por um serviço de qualidade. Por recomendação do MEC,

as IFES devem profissionalizar seus modelos de gestão para que sejam capazes de agregar valor por meio do alinhamento entre as demandas específicas e modelos de administração modernos e eficientes (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

Conforme Persequino e Pedro (2017), ensino, pesquisa e extensão estão estreitamente ligados ao processo de diálogo com a sociedade, representando a responsabilidade social da universidade pública brasileira, sendo assim, as políticas de pessoal precisam estar alinhadas com a missão e com os objetivos dessas organizações, contemplando a reflexão sobre o conceito de competência no contexto de uma universidade pública. Segundo os autores, após a instituição da PNDP, é possível perceber que, mesmo sendo um avanço como política pública, a gestão por competências não está consolidada e carece de melhor compreensão por uma parcela significativa de unidades responsáveis pela gestão de pessoas em universidades federais.

É pertinente destacar também a pesquisa de Molon da Silva, Mello e Torres (2013) com gestores públicos, em que apontam a recorrente visão egocêntrica dos servidores como dificuldade encontrada, destacando isso através de uma busca por capacitação e qualificação individualista, bem como pela falta de adesão às ações e atividades próprias do setor. Por isso, é preciso ressaltar, conforme Molon da Silva e Mello (2013) destacam, a importância de ações visando à sensibilização dos servidores para o modelo de gestão por competências que podem ser a solução para acabar com a cultura patrimonialista do serviço público.

2.2.2 Mapeamento de Competências

Um breve entendimento acerca do mapeamento de competências é importante ser destacado neste trabalho, uma vez que a realização do estudo de caso com os Administradores da FURG tem como base o levantamento das competências dos ocupantes desse cargo realizado por Estima (2019).

O mapeamento é uma etapa do processo de gestão por competências que, conforme Torres, Ziviani e Silva (2012), possibilita alocar devidamente os colaboradores, identificar talentos e lacunas de competência, além de aperfeiçoar competências necessárias ao desempenho estratégico da organização. Brigadão (2008) ressalta que a identificação das competências visa dar suporte à formulação de política de desenvolvimento e contribuir para o desenvolvimento da organização.

Brandão e Bahry (2005) corroboram, explicando que o mapeamento de competências permite que sejam identificadas as lacunas de competências e planejadas ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. O mapeamento é realizado a partir do uso de diferentes métodos e técnicas de pesquisa social para apontar as competências relevantes para a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Carbone *et al.* (2006), o mapeamento de competências tem início na identificação das competências organizacionais e humanas para que a organização alcance seus objetivos. Dentre as formas de identificação citadas por Carbone *et al.* (2006), está a pesquisa documental, a fim de que a missão, a visão, os objetivos estratégicos sejam analisados. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) acrescentam que diversas fontes com dados sobre a estratégia da organização podem ser usadas, como, por exemplo, avaliações de desempenho e pesquisas de satisfação.

2.2.2.1 O mapeamento de competências dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG

Diferente dos métodos sugeridos nos estudos de Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009), o mapeamento das competências dos administradores da FURG foi conduzido através de uma pesquisa-ação, tendo seu processo de desenvolvimento investigativo por meio do diálogo constante entre teoria, coleta de dados e análise dos resultados (ESTIMA, 2019; ESTIMA; LEAL, 2020).

O estudo que resultou nesse mapeamento de competências teve encontros coletivos com os administradores e suas chefias como principal técnica de coleta de dados. Os cinco encontros com os administradores foram caracterizados como um grupo de estudos em gestão por competências e contaram com a participação de 22 servidores representantes de unidades acadêmicas e administrativas, inclusive dos *campi* fora da sede da Instituição. Enquanto que com os gestores foi realizado um encontro coletivo e teve a participação de dezenove gestores (ESTIMA, 2019; ESTIMA; LEAL, 2020).

Durante a realização da pesquisa-ação, de acordo com Estima (2019) e Estima e Leal (2020), os participantes compararam as atuações de cada administrador e, a

partir disso, identificaram quatro contextos diferentes de trabalho, conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 – Contextos de trabalho dos Administradores da FURG

CONTEXTOS DE TRABALHO	ATRIBUIÇÕES
Assessoria às Unidades Acadêmicas	Assessoramento à gestão (Diretor) nos assuntos administrativos de uma unidade acadêmica.
Assessoria às Pró-Reitorias	Planejamento e monitoramento de atividades vinculadas à pró-reitoria de sua atuação, de modo a subsidiar às decisões do gestor (Pró-Reitor).
Especialidades das Pró-Reitorias	O escopo das atividades desses administradores é bem definido e voltado ao desenvolvimento ou execução de processos especificamente ao setor onde que estão lotados, exigindo um nível de especialização em determinada área.
Apoio aos <i>Campi</i>	Assessoramento à gestão dos <i>campi</i> no que se refere à infraestrutura e alimentação de sistemas diversos

Fonte: Elaborado a partir de Estima (2019).

Esses quatro grupos, a partir de reflexões e discussões, apontaram suas atribuições, agrupando-as em eixos temáticos, e puderam então identificar, conforme o Quadro 3, cinco áreas de competências dos servidores TAEs ocupantes do cargo de administrador: Gestão de Pessoas; Organização e Processos; Gestão da Infraestrutura; Gestão Orçamentária; e Gestão da Informação.

QUADRO 3 – Áreas de competências

ÁREA DE COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Gestão de Pessoas	O profissional se envolve com as questões relacionadas à força de trabalho da sua unidade de atuação, como controle de vagas, dimensionamento de pessoal, controle de carga horária e férias, levantamento de necessidades de capacitação, apoio ao processo de avaliação de desempenho e gerenciamento de conflitos. Atua na integração da força de trabalho, que pode envolver, além de servidores, estagiários, bolsistas e terceirizados.
Organização e Processos	A pessoa participa na organização da sua unidade de atuação, por meio, por exemplo, do mapeamento de processos, revisão e formalização de procedimentos, buscando o alinhamento das atividades do seu setor ao planejamento estratégico da Universidade.
Gestão da Infraestrutura	O profissional participa do planejamento e monitoramento da ocupação dos espaços, dos planos de construção e do andamento de obras. Possui envolvimento com questões associadas à gestão patrimonial e gestão ambiental relacionadas ao seu ambiente de trabalho.
Gestão Orçamentária	O profissional participa do planejamento e monitoramento de questões relacionadas à gestão orçamentária da sua unidade de atuação, como acompanhamento de licitações, empenhos e solicitações de compras.
Gestão da Informação	A pessoa atua na gestão da informação de sua unidade de atuação, seja com levantamento de dados e pesquisas para elaboração de relatórios para suporte a gestão, seja com a busca de novas alternativas para o aprimoramento da comunicação do setor.

Fonte: Estima e Leal (2020)

A partir da identificação dessas áreas de competências dos administradores, Estima (2019) definiu níveis de complexidade para cada uma delas, uma vez que esses servidores, embora sejam ocupantes do mesmo cargo, assumem níveis diferentes para cada um dos contextos de atuação. De acordo com Estima (2019), os administradores atuam em diferentes níveis de complexidade das áreas de competência em consonância com seus contextos de trabalho, essa diferenciação acontece seguinte forma:

- **Gestão de Pessoas:**

- a) Nível máximo de complexidade: Assessoria às Pró-Reitorias e Assessoria às Unidades Acadêmicas;
- b) Nível intermediário de complexidade: Apoio aos *Campi*; e
- c) Segundo nível de complexidade: Especialidades das Pró-Reitorias.

- **Organização e Processos:**

- a) Nível máximo de complexidade: Assessoria às Pró-Reitorias, Assessoria às Unidades Acadêmicas e Especialidades das Pró-Reitorias; e
- b) Menor nível de complexidade: Apoio aos *Campi*.

- **Gestão da Infraestrutura:**

- a) Nível máximo de complexidade: Assessoria às Pró-Reitorias, Assessoria às Unidades Acadêmicas e Apoio aos *Campi*; e
- b) Sem identificação como área de competência no contexto de trabalho: Especialidades das Pró-Reitorias.

- **Gestão Orçamentária:**

- a) Nível intermediário de complexidade: Assessoria às Unidades Acadêmicas e Apoio aos *Campi*;
- b) Segundo nível de complexidade: Assessoria às Pró-Reitorias; e
- c) Sem identificação como área de competência no contexto de trabalho: Especialidades das Pró-Reitorias.

- **Gestão da Informação:**

- a) Nível máximo de complexidade: Assessoria às Pró-Reitorias e Assessoria às Unidades Acadêmicas; e
- b) Nível intermediário de complexidade: Especialidades das Pró-Reitorias e Apoio aos *Campi*.

Ressalta-se que, de acordo com Dutra (2001), o desenvolvimento profissional está relacionado ao nível de complexidade das atribuições e responsabilidades. Com essa pesquisa-ação, Estima (2019) contribuiu para a elaboração do mapeamento das competências dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador e possibilitou que os participantes identificassem o nível de complexidade de suas atribuições e refletissem sobre as ações de desenvolvimento imprescindíveis para o crescimento profissional e para que níveis mais elevados sejam alcançados.

2.3 REMOÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Antes de abordar a remoção, é importante reforçar a expansão das universidades federais brasileiras propiciada pelo REUNI, uma vez que, a partir do crescimento institucional, o déficit de servidores TAEs foi constatado (PERSEGUINO; PEDRO, 2017), emergindo então a necessidade de adequar a mão de obra dessas instituições (BOTTA, 2017).

Menezes (2015) aponta que o REUNI impulsionou a estruturação de pessoal, destacando a área de recursos humanos como uma das dificuldades de implantação do referido programa. Botta (2017) destaca que houve um crescimento significativo do corpo técnico das Universidades Federais entre os anos de 2003 e 2014, dando ênfase não só ao Reuni, mas ao Decreto nº 5.825/2006, que estabeleceu o dimensionamento da força de trabalho das IFES, e ao PCCTAE, que exige a adequação da realidade da Instituição à demanda de pessoal.

Conforme Dutra (2007), a movimentação de pessoas compreende o processo que aborda a mudança de local de trabalho da pessoa na empresa ou no mercado de trabalho.

De acordo com Pires *et al.* (2005), na seleção interna é preciso considerar que nem sempre o gestor deseja ou precisa de um servidor que corresponda a um perfil abstrato, construído com base em critérios técnicos previamente estabelecidos. Ainda conforme Pires *et al.* (2005), deseja-se ampliar o número de membros de uma equipe já existente, formada por servidores com razoável domínio do conjunto de competências necessárias para o desempenho de suas funções.

Dutra (2009 *apud* BESS, 2016) explica que a movimentação de pessoas está ligada a questões como planejamento, socialização e adaptação das pessoas, além do reposicionamento de colaboradores.

No serviço público, conforme já abordado na contextualização, a movimentação interna é estabelecida pelo artigo 36 da Lei n.º 8.112/1990 e denomina-se “remoção”. A remoção, de acordo com o parágrafo único do referido artigo, possui três modalidades: de ofício, no interesse da Administração; a pedido, a critério da Administração; e a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração, para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, que foi deslocado no interesse da Administração, por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente ou em virtude de processo seletivo promovido (BRASIL, 1990).

Segundo Oliveira (2019), a remoção de ofício, no interesse da Administração, é um ato administrativo discricionário, que acontecerá em decorrência de demanda de força de trabalho ou de reestruturação no órgão, sem necessidade de iniciativa do servidor, enquanto a remoção a pedido, a critério da Administração, depende de iniciativa do servidor e trata-se de um ato administrativo em que estão presentes os requisitos de conveniência e oportunidade. A terceira modalidade de remoção, a pedido, para outra localidade, independente do interesse da Administração, é um ato administrativo vinculado e o gestor não pode deixar de atender ao pedido se cumprir os requisitos exigidos pela lei (OLIVEIRA 2019).

Balardin (2011 *apud* PRIORI, 2018) explica que a remoção acontece quando existe a conveniência e/ou interesse do serviço público ou por solicitação do servidor, porém, deverá sempre atender ao interesse público. A remoção implica apenas na movimentação física e não em nova investidura, pois acontece dentro do mesmo cargo e da mesma carreira (RIGOLIN, 2012; OLIVEIRA, 2019).

A remoção é conceituada como um ato administrativo jurídico que acontece na esfera interna, ou seja, o servidor é movimentado dentro do mesmo órgão de sua

lotação, e, como todo ato administrativo, deve apresentar os requisitos de competência, finalidade, forma, motivo e objeto, além de ter que cumprir os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (OLIVEIRA, 2019).

Para Oliveira (2019), embora a discricionariedade administrativa predomine na prática da remoção, não se deve confundir com a arbitrariedade, tendo em vista que o ato administrativo da remoção deve ser fundamentado e essa fundamentação tem que estar atrelada à validade.

Esse deslocamento, pensado nos limites de um ato administrativo, acontece exclusivamente no setor público e objetiva atender ao interesse público, para ajustar a força de trabalho, as necessidades organizacionais, além de buscar melhor desempenho e qualidade de vida do servidor em seu local de trabalho (MENEZES, 2016; OLIVEIRA, 2019).

Ademais, Dutra (2016 *apud* PRIORI, 2018) observa que o processo de movimentação de pessoal tem influência nas organizações e nas vidas das pessoas, uma vez que impactam no desempenho das atividades da organização, no processo de aprendizagem e na política de pessoal, pois são essas pessoas as responsáveis pela condução das atividades e por executar as estratégias necessárias para a instituição.

Monteiro (2018), ao analisar esse procedimento e identificar as fragilidades presentes nos aspectos da justiça e transparência organizacionais envolvidos na remoção, ressaltou a impossibilidade de encontrar regulamentações detalhadas sobre os processos de remoção, como, por exemplo, os tomadores de decisão e as instâncias envolvidas e os modelos de documentos. De acordo com Monteiro (2018), as instituições acabam criando seus próprios atos normativos para lidar com o deslocamento em questão, atribuindo isso à falta de padronização federal para a operacionalização e formalização das remoções de seus servidores, demonstrando uma diversidade operacional frente a um instrumento jurídico único e criando, assim, divergências na forma como acontece o processo.

Oliveira e Aguiar (2014) sustentam que a remoção da Administração Pública é um ato discricionário que deve ser feito através de um edital de remoção, que utilize critérios para atender aos princípios da imparcialidade, impessoalidade e legalidade na Administração Pública.

Entretanto, através de Nota Técnica, o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2014) reiterou que a realização de processo seletivo de remoção é decisão de caráter fundamentalmente gerencial, já que, conhecedor da força de trabalho que compõe o seu quadro de pessoal, somente o órgão poderá decidir acerca da possibilidade de deslocamento de servidor, ainda que para outra unidade do mesmo quadro, tendo em vista a necessidade primeira de garantir a continuidade na execução das atividades sob sua responsabilidade.

Cabe salientar que as remoções de ofício e a pedido têm o interesse da Administração como condição *sine qua non* para efetivá-las, situação não observada na modalidade a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração (MPOG, 2011). Porém, para este estudo a modalidade relevante a ser considerada é aquela que acontece a pedido, a critério da Administração, uma vez que além da iniciativa do servidor, está vinculada à análise de critérios pela Administração (OLIVEIRA, 2019).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Com o intuito de entender o processo de remoções dos servidores públicos e como se dá a gestão por competência no contexto das IFES, além de procurar conhecer as produções sobre essas temáticas e traçar a problematização desta proposta, foi realizada uma análise bibliométrica.

A busca por estudos anteriores foi realizada nas bibliotecas eletrônicas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), nas plataformas de base de dados *Web of Science* e *Scopus*, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos sites da Revista do Serviço Público (RSP), da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Na busca realizada na BDTD, foi utilizado apenas o termo “remoção de servidores”, primeiramente sem aspas e, posteriormente, foi realizada a pesquisa utilizando o termo entre aspas, a fim de limitar. Nessa pesquisa foram usados também os filtros idioma (português) e período de defesa (de 2014 a 2020).

Essa busca preliminar resultou no mapeamento de dezesseis dissertações. Após, foi realizada a leitura de seus títulos, resumos e objetivos, a fim de selecionar

os trabalhos relevantes para este estudo, obteve-se quatro amostras finais e então foi feito um compilado das informações das dissertações selecionadas, conforme o Quadro 4.

QUADRO 4 – Dissertações relacionadas com o tema.

Autor Ano	Título	Objetivo	Fonte
Priori (2018)	Estudo das remoções dos servidores técnico-administrativos em uma instituição pública de ensino superior.	Estudar as remoções internas efetuadas no período de 2012 a 2016, pelos servidores técnicos administrativos, da Universidade Federal de São Carlos.	BDTD
Bess (2016)	Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão.	Analisar como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.	BDTD
Galvão (2016)	Proposição de Implantação de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência.	Fornecer à universidade uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas que se aparenta bem mais do que um banco de dados, pois tem o intuito de fornecer informações estratégicas dos servidores para que a UFGD possa aprimorar, inicialmente, cinco dos seus processos – remoção, lotação, capacitação, ocupação de cargo de chefia e curso de capacitação.	BDTD
Teixeira (2014)	Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.	Analisar o processo de remoção a pedido dos servidores TAE da UFSM, a fim de propor melhorias, alinhadas às necessidades e aos objetivos da instituição.	BDTD

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

A pesquisa por artigos foi realizada, primeiramente, no SPELL, SciELO e periódicos CAPES utilizando os termos *remoção de servidores*, *gestão por competências* e *gestão por competência AND organizações públicas* nos campos de pesquisa. Adotou-se como marco cronológico para a seleção dos estudos o período de 2015 a 2020, além dos filtros “tipo de documento/recurso”, com o objetivo selecionar apenas artigos, e “idioma”, para selecionar estudos em língua portuguesa, tendo em vista o contexto do estudo. No portal de periódicos da CAPES, foi utilizado também o filtro “periódicos revisados por pares”.

Também foram utilizados para procurar estudos anteriores, os *sites* da RSP e da ANPAD. Para isso, em ambos os *sites* se utilizou os termos *gestão por*

competências, competências e remoção de servidores, além de filtrar pelos artigos publicados no período de 2015 a 2020.

Nas plataformas de base de dados *Web of Science* e *Scopus* foram feitas pesquisas utilizando o termo *competence management OR competency management*, aplicando os filtros tipo de documento (artigos), idioma (português e inglês) e período (2015-2020). Levando em consideração que, de acordo com Bitencourt (2001), quanto à gestão voltadas às pessoas, é relevante diferenciar *competence* de *competency*, esclarecendo que, nesse contexto, há diferenças entre terminologia e conceitos, além de noções e concepções característicos. Ainda conforme Bitencourt (2001), a diferença básica do foco estar na pessoa, no caso de *competency*, ou no cargo, no que se refere à *competence*. Salman, Ganie e Saleem (2020) também abordam diferenças entre os termos, entretanto, afirmam que *competency* e *competence* possuem o mesmo significado e podem ser usados indistintamente. Para este trabalho considera-se a percepção de Salman, Ganie e Saleem (2020), uma vez que os termos são semanticamente intercambiáveis.

O processo de busca por artigos relacionados com a temática resultou no mapeamento de 482 estudos. Dentre esses resultados, haviam trabalhos relacionados a áreas como saúde, engenharia, tecnologia da informação, gestão ambiental, sendo assim, a fim de selecionar os estudos que tratassem de gestão por competências no contexto da Administração Pública Federal e, no caso das bases *Web of Science* e *Scopus*, trabalhos que contribuíssem para o aprimoramento do referencial teórico acerca da gestão por competências, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e objetivos dos artigos e, em seguida, foram excluídos seis artigos em duplicidade encontrados, procurando manter na amostra final a fonte primária do artigo.

Isso resultou, então, em uma amostra final com dezenove artigos, totalizando assim 24 dissertações e artigos, conforme demonstrado na Tabela 1.

TABELA 1 - Mapeamento de resultados.

Fonte de pesquisa	Resultados	Amostra Final
ANPAD	168	7
BDTD	16	4
Periódicos CAPES	43	0
RSP	8	2
SciELO	77	0
Scopus	74	3
SPELL	17	4
Web of Science	79	4
Total	482	24

Fonte: Dados da pesquisa.

Para finalizar, um compilado desses artigos da amostra final foi elaborado, conforme o Quadro 5.

QUADRO 5 – Artigos relacionados com o tema.

Autor (es) Ano	Título	Objetivo	Fonte
Almeida; Bianco (2020)	Os Desafios do Desenvolvimento de Competências no Serviço Público	Analisar a opinião de diferentes atores organizacionais sobre o conceito de competência, as políticas e as práticas de desenvolvimento de competências empreendidas em uma instituição federal de ensino superior.	ANPAD
Jeremias Junior <i>et al.</i> (2020)	Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira	Refletir sobre interseções e contribuições dos estudos de carreira para a discussão da Administração Pública Brasileira.	ANPAD
Salman; Ganie; Saleem (2020)	O conceito de competência: uma revisão e discussão temática	Demonstrar uma visão resumida da evolução histórica da competência, crescimento significativo e mudanças no debate, para investigar o significado e uso de definição de <i>competence</i> e <i>competency</i> , e apresentar uma visão breve de diferentes dimensões de competência.	Scopus
Silva; Cavalcante; Silva (2020)	Implantação da Gestão por Competências em uma Instituição de Ensino Superior Pública: Desafios e Perspectivas	Compreender quais os desafios e as perspectivas no processo de implantação da gestão por competências em uma IES	ANPAD
Estima; Leal (2020)	Mapeamento de Competências em uma Instituição Federal De Ensino Superior: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	Construir uma metodologia de mapeamento das competências pertinentes à função de administrador no contexto da FURG, para seu posterior desenvolvimento profissional	ANPAD
Karimi <i>et al.</i> (2019)	Identificação e classificação dos critérios do sistema de recrutamento baseado em	Identificar e classificar os critérios do sistema de recrutamento baseado em competências em um estudo de caso empírico.	Scopus

	competências: um estudo de caso empírico		
Mendes <i>et al.</i> (2019)	Mapeamento e Desenvolvimento de Competências: Um Estudo de Caso nos Cargos Administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC	Verificar se as capacitações oferecidas pela UFSC se relacionam com as competências requeridas aos cargos de Auxiliar em Administração, Assistente em Administração e Administrador do seu Departamento de Cultura e Eventos.	SPELL
Montezano <i>et al.</i> (2019)	Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências	Descrever a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da GC em uma Organização Pública Federal quanto às dificuldades e possíveis benefícios com este modelo de gestão	SPELL
Montezano (2019)	Proposta de Modelo de Gestão por Competências para Administração Pública	Propor um modelo de gestão por competências para administração pública, considerando a literatura da área e as particularidades do contexto público.	ANPAD
Paes <i>et al.</i> (2019)	Panorama da atuação do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências	Analisar o panorama do cargo de secretário executivo da Universidade Federal do Pará, de acordo com a distribuição dos profissionais na estrutura e competências organizacionais.	<i>Web of Science</i>
Carmo <i>et al.</i> (2018)	Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal	Analisar a percepção e atitudes de gestores e funcionários acerca da gestão de pessoas em uma autarquia federal.	<i>Web of Science</i>
Krüger <i>et al.</i> (2018)	Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal	Identificar desafios na implantação de modelo de gestão por competências (GpC) no Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ).	RSP
Montezano <i>et al.</i> (2018)	Determinantes da Implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais	Identificar os determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais.	ANPAD
Ribas <i>et al.</i> (2018)	O Princípio Constitucional da Impessoalidade e a Seleção por Competências nas Universidades Públicas Federais Brasileiras	Investigar a compatibilidade entre dois itens que se colocam mandatórios à boa Administração Pública contemporânea.	SPELL
Souza; Souza (2018)	A Implantação da Gestão por Competência nos Termos do Decreto N.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina	Analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707/2006.	SPELL
Bernal; Molina (2017)	Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências: estudo de caso no arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina	Analisar as competências para aplicação da gestão do conhecimento, assim como as definições e características da gestão do conhecimento, as competências e a gestão por competências	<i>Web of Science</i>

Gaeta <i>et al.</i> (2017)	A gestão por competências para melhorar o compromisso de aprendizagem	Aplicação da gestão por competências, análise de lacunas de competências e estudo das estruturas organizacionais existentes para apontar a unidade funcional com situação mais crítica em termos de colaboradores alocados, de forma a sugerir que as pessoas se envolvam em programas de aprendizagem de acordo com as leis complexas, regulamento interno para a gestão de pessoal e influências sindicais.	<i>Web of Science</i>
Landfeldt; Odelius (2017)	Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais	Identificar e descrever características, aspectos que influenciam políticas de GC em universidades públicas federais e os impactos gerados pelo desenvolvimento e implantação dessas políticas.	ANPAD
Mello <i>et al.</i> (2016)	Produção Científica Brasileira sobre Competências e Gestão por Competências: uma análise bibliométrica	Investigar por meio da análise bibliométrica, a produção científica sobre competências e gestão por competências nas edições do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, no período de 2007 a 2013, o qual é promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD.	<i>Scopus</i>
Capuano (2015)	Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil	Contribuir para o esclarecimento de aspectos cruciais ao processo de adoção dessa tecnologia social em larga escala nos sistemas de pessoal civil no setor público brasileiro.	RSP

Fonte: Elaborado pela autora.

Após, ao analisar as referências desses estudos anteriores, verificou-se que há bases comuns, principalmente no que tange à gestão por competências, e reuniu-se os principais autores e obras no Quadro 6.

QUADRO 6 – Principais autores e estudos referenciados.

Autor (es)	Título
Dutra (2007)	Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.
Pires <i>et al.</i> (2005)	Gestão por competências em organizações de governo.
Fleury; Fleury (2001)	Construindo o conceito de competência.
Brandão; Bahry (2005)	Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.

Brandão; Guimarães (2001)	Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?
Beeck; Hondeghem (2010)	Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.
Molon da Silva; Mello; Torres (2013)	O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.
Amaral (2008)	Gestão de pessoas por competências em organizações públicas
Guimarães (2000)	A nova administração pública e a abordagem da competência.
Zarifian (2001)	Objetivo competência: por uma nova lógica.
Carbone <i>et al.</i> (2016)	Gestão por Competências
Chouhan; Srivastava (2014)	<i>Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey.</i>
Dutra (2002)	Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.
Fernández (2005)	<i>Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos.</i>
Fleury; Fleury (2004)	Alinhando estratégia e competências.
Gramigna (2002)	Modelo de competência e gestão dos talentos.
Landfeldt; Odellius (2017)	Gestão por competências em Universidades Públicas Federais.
Le Boterf (2003)	Desenvolvendo a competência dos profissionais.
McClelland (1973)	Testing for competence rather than for intelligence.
Persequino; Pedro (2017).	Análise crítica da gestão por competências em universidades federais.
Souza (2004)	Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas.
Bandeira <i>et al.</i> (2017)	Panorama da gestão de pessoas no setor público.
Capuano (2015)	Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil
Carvalho <i>et al.</i> (2009)	Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação.
Le Boterf (1995)	<i>De la compétence – essai sur un attracteur étrange.</i>
Montezano; Silva (2018)	Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora a base desses artigos e dissertações encontrados na análise bibliométrica esteja fundamentada em estudiosos tradicionais da Gestão por Competência, como, por exemplo, McClelland (1973), Le Boterf (1995; 2003), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001; 2004), Dutra (2002; 2007), outros autores se destacam,

principalmente com estudos mais recentes e voltados para as organizações públicas. A partir dessas referências identificadas, os conceitos acerca desse modelo de gestão foram explorados.

Além disso, a partir da amostra de dissertações obtida, buscou-se entender também as produções anteriores acerca da remoção nas IFES. Piori (2018), por exemplo, em sua dissertação, estudou as remoções na Universidade Federal de São Carlos, abordando a questão da motivação, e, como resultado, concluiu que a sobrecarga de trabalho e o excesso de responsabilidade são os principais motivos para que os servidores peçam a remoção, seguidos por problemas de relacionamento com o gestor e descontentamento com a equipe. Enquanto Teixeira (2014) analisou o processo de remoção a pedido dos servidores TAEs da Universidade Federal de Santa Maria, visando à proposição de melhorias, alinhadas às necessidades e aos objetivos da instituição, entretanto sua proposta teve que ser revista, uma vez que houve mudança de gestão durante o estudo e as remoções entre *campi* foram normatizadas, sendo assim, a autora focou nas remoções no âmbito de cada *campus* para que se fossem feitas com mais agilidade, segurança e transparência, e dessem subsídios para as decisões da administração.

Já Bess (2016) analisou a movimentação dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina por meio da gestão por competências, realizando um mapeamento das competências de duas unidades da instituição e a criação de um instrumento de apoio à decisão para movimentação baseado nos fundamentos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C). Já Galvão (2016) propôs uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas para que a Universidade Federal da Grande Dourados pudesse aprimorar os processos de remoção, lotação, capacitação, ocupação de cargo de chefia e curso de capacitação, sendo assim, o autor sugeriu a implantação de um Banco de Talentos, para criar um banco de dados com algumas informações dos servidores TAEs que possam auxiliar em processos, utilizando uma plataforma de implantação adotando conceitos do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e um formulário que abordasse dados pessoais, funcionais, acadêmicos, experiências profissionais, competências e habilidades.

Com base nessas dissertações e nos artigos encontrados, buscou-se então compreender a gestão por competências no serviço público a fim de obter embasamento teórico para o estudo.

3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), para realizar uma pesquisa, é fundamental a adoção de métodos, uma vez que não há ciência sem a sua utilização. Segundo esses autores, o método é definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem o alcance do objetivo, delineando o caminho a ser seguido, identificando erros e amparando as decisões do cientista.

Para Gil (2008), o método é um caminho para se alcançar determinado fim, enquanto o método científico é um conjunto de mecanismos intelectuais e técnicos aplicados para se atingir o conhecimento.

Sendo assim, a metodologia desse trabalho será apresentada a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como exploratória, quanto aos objetivos específicos deste estudo, considerando a realização de levantamentos, análises e identificações acerca das remoções, tanto na Instituição que é objeto deste estudo quanto em outras IFES; e descritiva, ao descrever os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, de cunho qualitativo, quanto à natureza do problema, já que procurou entender como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG. Segundo Triviños (1987), deve-se compreender uma determinada realidade através de uma pesquisa por antecedentes para então planejar um estudo descritivo. Ademais, a pesquisa qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), tem uma preocupação com a análise e interpretação de aspectos mais profundos, expondo a complexidade do comportamento humano, além de prover uma análise detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Para Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa objetiva analisar experiências de indivíduos ou grupos, bem como investigar documentos ou traços afins de interações ou experiências.

Tanto para Gil (2002), quanto para Marconi e Lakatos (2003), há, basicamente, três tipos de pesquisa cujos objetivos são diferentes: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Conforme Gil (2008), as pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, possibilitando uma proximidade maior com o problema a fim de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Já a pesquisa exploratória, de acordo com o mesmo autor, visa desenvolver, elucidar e mudar conceitos e ideias, a partir da formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008). Por fim, a pesquisa explicativa objetiva identificar os fatores que motivam ou que contribuem para que um fenômeno ocorra, buscando explicar a razão e as relações de causa e efeito dos acontecimentos (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Esta pesquisa ainda se caracteriza como um estudo de caso realizado no âmbito da FURG, já que buscou compreender como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAES ocupantes do cargo de Administrador da Instituição, uma vez que o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, principalmente quando não há uma definição precisa dos limites entre o fenômeno e o contexto (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2015; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Yin (2015) ainda complementa a definição afirmando que a utilização do estudo de caso parte da vontade de entender um fenômeno do mundo real e aceitar que o entendimento pode englobar relevantes condições contextuais pertinentes ao estudo.

A abordagem qualitativa deste estudo é composta pela análise documental, pela realização de um questionário aberto e por entrevistas estruturadas com fontes diferentes - os gestores e os Administradores -, compondo assim a triangulação de dados (AZEVEDO *et al.*, 2013). Segundo Triviños (1987), a triangulação busca englobar uma maior amplitude na descrição, explanação e compreensão do estudo, sendo assim, a adoção de duas ou mais formas de coleta de dados confere consistência ao estudo de caso. Conforme Creswell (2007), a triangulação pode ser usada para validar dados através da comparação entre fontes de dados distintas. Denzin e Lincol (2000 *apud* AZEVEDO *et al.*, 2013) acrescentam que a triangulação é uma alternativa à validação, devendo ser entendida como uma estratégia para acrescentar atributos como riqueza, complexidade, profundidade à investigação.

3.2 OBJETO DO ESTUDO

O objeto de estudo desse trabalho é a remoção, enquanto os sujeitos são os TAEs ocupantes do cargo de Administrador, inseridos no contexto de uma Universidade Federal, localizada no extremo sul do país, fundada em 1969 e voltada para os ecossistemas costeiros e oceânicos.

Quanto à remoção, destaca-se que na FURG não foram encontradas portarias de remoção no período de 2008 a 2012, enquanto, a partir de 2013, verificou-se um aumento considerável das movimentações de servidores, totalizando 184 remoções até 2020. E, no que concerne aos sujeitos deste estudo, conforme o Anuário da referida IFES (FURG, 2020), em 2019, a Universidade contava com uma população universitária de 16.894 pessoas, entre discentes, docentes, TAEs, terceirizados e outros funcionários, sendo 1.166 TAEs. E, de acordo com dados fornecidos pela PROGEP, a FURG contava com 1.144 TAEs até dezembro de 2020, sendo 45 ocupantes do cargo de Administrador, estando dois deles cedidos, de um total de 46 vagas existentes na Instituição.

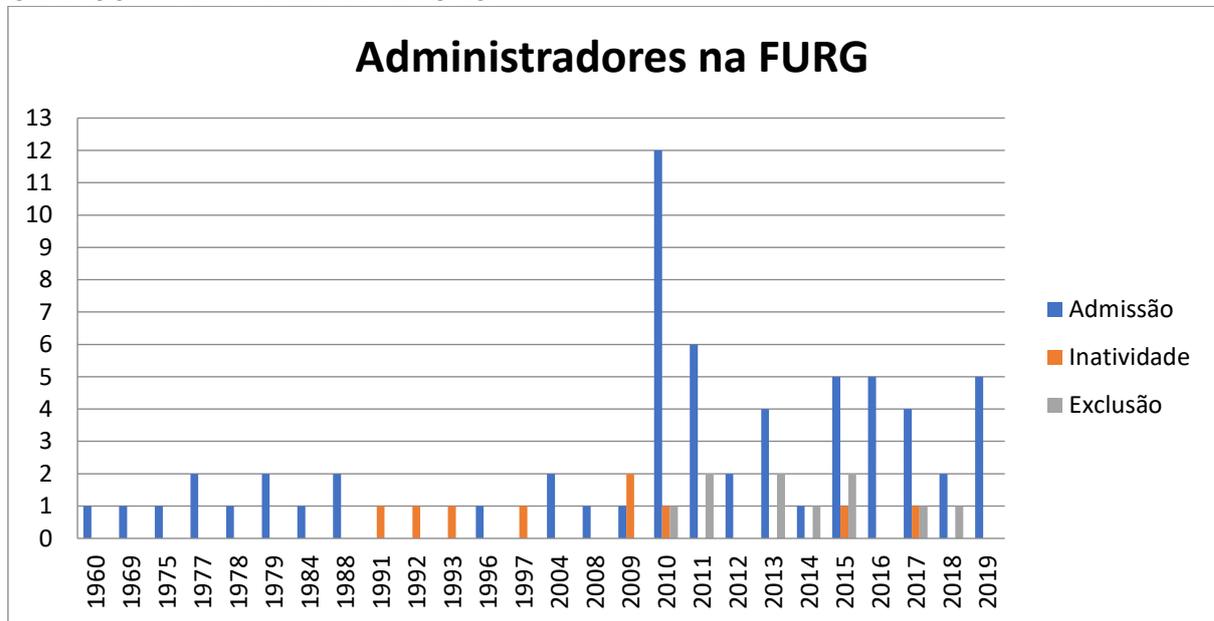
Ademais, como já abordado na Introdução, levando em consideração a complexidade da estrutura organizacional da referida Universidade e a diversidade de cargos TAEs com descrições de atividades genéricas, limitou-se o estudo aos TAEs ocupantes do cargo de Administrador. Um fator que induziu essa escolha foi a existência prévia de um levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019), pois qualquer outro cargo exigiria a realização do mapeamento de suas competências.

Cabe salientar também que ainda existem discussões sobre a indefinição das suas atividades (MARQUES *et al.*, 2016; FANKE, 2019) e que se trata de um cargo crescente na Universidade, uma vez que, como exposto na Introdução, passaram a atuar também nas unidades acadêmicas da Instituição a partir de 2010, aumentando assim o número de admissões, conforme exposto no Gráfico 1. Estima e Leal (2020) destacam que, no contexto da FURG, os servidores de referido cargo atuam nas unidades administrativas e acadêmicas, além dos *campi* fora da sede, possuindo assim uma representatividade na Universidade.

Em complemento ao que Estima e Leal (2020) destacam sobre a representatividade, os dados obtidos no sistema da Instituição mostram que são 24

Administradores ativos lotados em unidades administrativas, 15 alocados em unidades acadêmicas e quatro nos *campi* fora da sede.

GRÁFICO 1 - Administradores na FURG.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra ainda o quantitativo de aposentadorias (inatividade) e de exclusões, que se referem a redistribuições e a vacâncias ocorridas em decorrência de exoneração, posse em outro cargo inacumulável e falecimento.

Embora a pesquisa seja com um cargo específico, espera-se que a política de remoção proposta possa ser replicada aos demais, na medida que as competências de outros cargos sejam mapeadas.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas com ocupantes desse cargo que passaram pelo processo de remoção na FURG no período de 2016 a 2020.

E ainda, a fim de compreender os critérios utilizados para escolha do Administrador a ser removido, foram realizadas entrevistas com os gestores envolvidos nos processos de remoção dos últimos cinco anos. E, para entender como é feita a distribuição de vagas e como se dá o processo de remoção na referida IFES, foram entrevistadas as gestoras vinculadas à PROGEP e à CPOSS/PROGEP.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção foi realizada uma pesquisa documental nos *sites* das Intituições. Para isso, inicialmente, foram listadas as IFES a partir de consulta no Cadastro e-MEC (MEC, 2021) e, então, foram procuradas as informações acerca da remoção a pedido diretamente nas unidades de gestão de pessoas. Quando não encontradas as informações, foram realizadas pesquisas pelo termo “remoção” nas páginas das Instituições e no *Google* – nesse caso, acompanhado da sigla a universidade. Das 68 IFES pesquisadas, incluindo a FURG, onde esse estudo de caso foi conduzido, foram encontradas informações acerca das remoções, editais de processo seletivo de remoção e/ou documentos legais que dispõem sobre a movimentação interna nos *sites* de 57 Instituições. A partir disso, foi feita uma leitura flutuante do material coletado para identificar se essas IFES realizam as remoções com base nas competências.

Em seguida, a fim de alcançar o objetivo de examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências, além da leitura flutuante, foi realizada uma busca nos documentos coletados utilizando os termos “competência”, “habilidades”, “conhecimento”, “aptidão”, “perfil” e outros elementos correlatos, como competências transversais. Com isso, verificou-se que quatorze IFES utilizam, de alguma forma, as competências nos seus processos de movimentação interna, são elas: a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR, 2019); a Universidade Federal de Alagoas (UFAL, 2020); a Universidade de Brasília (UNB, 2020); a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI, 2018; UNIFEI, 2021); a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF, 2019); a Universidade Federal de Lavras (UFLA, 2020); a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT, 2017); a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS, 2017; UFMS, 2021); a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2019; UFSC, 2019a); a Universidade Federal do Amazonas (UFAM, 2002); a Universidade Federal do Cariri (UFCA, 2019); a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN, 2018); a Universidade Federal Fluminense (UFF, 2021); e a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE, 2019; UFRPE, 2021; UFRPE, 2021a). Após, foi enviado, por *e-mail*, um questionário aberto constituído de três perguntas, elaborado

na plataforma *Google Forms*, para as quatorze universidades que utilizam, de alguma forma, as competências no processo de remoção.

A escolha pela forma de aplicação levou em consideração a pandemia da COVID-19 e o fato de as IFES priorizarem o trabalho remoto diante dessa situação, se tornando o contato por *e-mail* um meio mais ágil de contato do que os telefones institucionais. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), as perguntas abertas possibilitam que a informação seja ampla, sendo assim optou-se por elaborar um questionário aberto a partir do conhecimento prévio obtido com a pesquisa nos *sites* das IFES e com o intuito de investigar sobre os documentos legais das Instituições que dão ênfase às competências em seus procedimentos, para conhecer o processo de remoção a pedido dessas Instituições.

Em relação aos documentos coletados para fazer o levantamento das remoções dos Administradores da FURG nos últimos cinco anos, foram pesquisados processos, portarias e editais relativos às remoções dos Administradores da Instituição, bem como normatizações referentes ao tema na IFES. Além da consulta a dados secundários, ou seja, a documentos internos da Instituição.

Visando verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos cinco anos, foram realizadas entrevistas estruturadas individuais com gestores vinculados à FURG e com servidores, ocupantes do cargo de Administrador, que foram removidos. Cabe destacar que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), nas entrevistas estruturadas o entrevistador a realiza com base em um roteiro de perguntas específicas e se limita às perguntas indicadas a serem feitas e à ordem em que devem ser realizadas.

Dentre os gestores da FURG entrevistados, estão a Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e a Coordenadora de Psicologia Organizacional e Serviço Social, que tiveram seus roteiros de entrevistas elaborados com base nos editais de remoção de Administradores publicados pela Instituição (FURG, 2019a; FURG, 2019b) e nas dissertações de Bess (2016) e de Teixeira (2014), para legitimar o entendimento da metodologia utilizada pela Instituição, bem como sanar dúvidas.

Enquanto as entrevistas com dez gestores envolvidos em processos de remoção de Administradores e com onze Administradores removidos tiveram seus roteiros elaborados a partir das dúvidas de como o processo de escolha é feito pelos gestores e como o processo de remoção é visto e entendido pelos servidores, a partir de suas experiências, tendo como base, no que concerne às competências, o conceito

de Dutra (2007) quanto ao somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao indivíduo e à organização, o conceito de entrega de Dutra (2001; 2007) e o levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019; ESTIMA; LEAL, 2020).

Por conta da pandemia da COVID-19, as entrevistas foram realizadas de forma virtual, utilizando a plataforma *Google Meet*, sendo os áudios registrados para transcrição e análise.

Desta forma, visando cumprir os objetivos deste estudo foram realizados os procedimentos de coleta de dados, conforme o Quadro 7.

QUADRO 7 – Operacionalização da pesquisa

	Objetivos	Procedimentos	
Específicos	a) Identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção.	Pesquisa documental junto aos <i>sites</i> das IFES	Dos procedimentos para realização da remoção de servidores.
	b) Examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências.	Pesquisa documental junto aos <i>sites</i> das IFES e questionário aberto	Questionário aberto para as IFES que utilizam as competências no processo de remoção (Apêndice D).
	c) Levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.	Pesquisa documental junto aos atos de pessoal, publicações legais, processos da IFES estudada e pesquisa de dados secundários	De remoção de servidores TAEs ocupantes do cargo Administrador no período de 2016 a 2020.
	d) Verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.	Pesquisa documental junto ao <i>site</i> da PROGEP da IFES analisada e entrevistas estruturadas com gestores e com Administradores	Entrevistas estruturadas com a gestora da PROGEP (Apêndice E), a gestora da CPOSS (Apêndice F), com os gestores envolvidos em processos de remoção de Administradores (Apêndice G) e com Administradores removidos (Apêndice H)
Geral	Analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador.	Inovação do estudo, a partir dos objetivos específicos	

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, foi utilizado o levantamento das competências dos Administradores da FURG realizado por Estima (2019), pois, conforme Carbone *et al.* (2009), as

competências mapeadas como pertinentes para a organização orientam o estabelecimento de perfis profissionais, que são os principais parâmetros em ações de recrutamento e seleção.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2016), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, usado para enriquecer a leitura e extrair conteúdo do objeto analisado.

Tendo como base os objetivos específicos desse trabalho, a análise dos dados da pesquisa será feita conforme o demonstrado a seguir, no Quadro 8.

QUADRO 8 – Análise dos dados da pesquisa

Objetivos	Método de análise	Fonte
a) Identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção.	Análise de Conteúdo	Sítes das IFES.
b) Examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências.		Sítes das IFES e questionário aberto (Apêndice D)
c) Levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.		Portarias, processos, editais.
d) Verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.		Entrevistas estruturadas (Apêndices E, F, G e H).

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo é compreendida por três etapas básicas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial (TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 2016). A pré-análise é a etapa de organização do material, enquanto a descrição analítica é a etapa de tratamento da informação e a interpretação inferencial trata-se da etapa em que a reflexão e a intuição estabelecem relação com base nos elementos empíricos (TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 2016). Essas etapas são fundamentais para as análises e informações obtidas nos dados.

Foi feita a leitura flutuante dos documentos e as falas das entrevistas estruturadas foram transcritas, que, segundo Bardin (2016), faz parte de uma pré-

análise, em que é estabelecido o contato com os documentos coletados e em que se começa a conhecer o texto a ser analisado.

Segundo Bardin (2016, p. 147), a categorização é um procedimento de classificação dos componentes de um conjunto por diferenciação e por analogia, com critérios definidos previamente. Sendo assim, os aspectos do processo de remoção foram analisados com base nas categorias indicadas no Quadro 9.

QUADRO 9 – Categorias de análise de conteúdo

Categorias	Instrumento de coleta de dados	Variáveis	Autores
Metodologia	Pesquisa documental nos <i>sites</i> das IFES, processos, editais	Processo de remoção	Brasil (1990) MPOG (2014) Monteiro (2018)
		Distribuição e alocação de vagas	Brasil (1990) Brasil (2006) Brasil (2010) MPOG (2014) Monteiro (2018)
	Entrevista Apêndice E	Dificuldades nas novas alocações e remoções	
	Entrevista Apêndice F	Processo de remoção	
Competências	Pesquisa documental nos <i>sites</i> das IFES, processos, editais	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Fleury; Fleury (2001) Dutra (2001) Dutra (2007)
		Mapeamento de Competências	Brandão; Bahry (2005) Carbone <i>et al.</i> (2009)
	Questionário Apêndice D	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Fleury; Fleury (2001) Dutra (2001) Dutra (2007)
		Mapeamento de Competências	Brandão; Bahry (2005) Carbone <i>et al.</i> (2009)
		Dificuldades no processo em relação às competências	Bess (2016) Molon da Silva; Mello (2013) Molon da Silva; Mello; Torres (2013) Molon da Silva; Mello (2013) Landfeldt; Odellius (2017) Persequino; Pedro (2017)
		Adequação do perfil às atribuições e valorização das competências	Dutra (2001) Dutra (2007)
	Entrevista Apêndice E	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Fleury; Fleury (2001) Dutra (2001) Dutra (2007)
	Entrevista Apêndice F		

	Entrevista Apêndice G	Entrega	Dutra (2001) Dutra (2007)
		Conhecimentos, habilidades e atitudes	Fleury; Fleury (2001) Dutra (2001) Dutra (2007)
		Entrega	Dutra (2001) Dutra (2007)
		Mapeamento de Competências	Estima (2019) Estima e Leal (2020)
		Competências do cargo	Marques <i>et al.</i> (2016) Fanke (2019)
	Entrevista Apêndice H	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Fleury; Fleury (2001) Dutra (2001) Dutra (2007)
		Entrega	Dutra (2001) Dutra (2007)
		Competências do cargo	Marques <i>et al.</i> (2016) Estima (2019) Fanke (2019) Estima e Leal (2020)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na categoria “Metodologia” buscou-se entender como a remoção a pedido é conduzida no âmbito da FURG, compreendendo, assim, os processos de remoção de Administradores da FURG, além da metodologia utilizada atualmente por outras IFES nos processos de remoção.

E na categoria “Competências” estão compreendidas variáveis que subsidiem o entendimento das informações sobre como a gestão por competências foi considerada e/ou abordada nas remoções.

Para auxiliar no processo de organização da análise de conteúdo dos dados foi utilizado o *software* Iramuteq, um programa gratuito de análise de dados textuais, pois, segundo Gibbs (2009), o gerenciamento coerente, sistemático e eficiente dos dados é o pré-requisito para uma efetiva análise qualitativa, sendo um trabalho ideal para os programas de análise. Este estudo utilizou a análise de similitude, em que a ligação entre as palavras do *corpus* textual é representada graficamente, possibilitando a inferência da estrutura de construção do texto e de temas importantes a partir da coocorrência (SALVIATI, 2017).

Por fim, como forma de validar o estudo, a análise dos diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na

gestão por competências, aos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador foi apresentada à PROGEP/FURG e o assunto foi incluído no Grupo de Trabalho (GT) para estudo das movimentações de servidores no âmbito da FURG, instituído pela Portaria n.º 0900/2021, de 22 de abril de 2021, para análise dos procedimentos de movimentações interna e externas, estudo das legislações referentes a essas movimentações e proposição de manual de procedimentos das movimentações de servidores na Instituição (FURG, 2021a).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da análise dos dados coletados, relacionando com o referencial teórico anteriormente apresentado. Primeiramente, serão descritos os processos de remoção nas IFES e abordados os movimentos das IFES no direcionamento para a condução do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências. Em seguida, o processo de remoção no âmbito da FURG será examinado e, por fim, tendo como base os processos e, principalmente, as entrevistas com os administradores e com os gestores, foram verificadas as remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de administrador da FURG.

4.1 REMOÇÃO NAS IFES

Como já abordado na seção deste trabalho que trata dos instrumentos de coleta de dados, a fim de identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção e identificar as universidades que conduzem esse processo com base na gestão por competências, foram listadas as Instituições a partir do Cadastro e-MEC (MEC, 2021) e, então, os *sites* das 68 IFES foram visitados.

Não foram encontradas informações sobre como as remoções são conduzidas nas páginas de onze das 68 IFES, sendo elas: Universidades da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira; Universidade Federal de Catalão; Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre; Universidade Federal de Rondonópolis; Universidade Federal de Roraima; Universidade Federal do Acre; Universidade Federal do Agreste de Pernambuco; Universidade Federal do Delta do Parnaíba; Universidade Federal do Piauí; Universidade Federal do Triângulo Mineiro; e Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Nas páginas de 57 Instituições foram encontradas informações sobre as remoções, como manuais de procedimentos, editais de remoção e documentos legais que dispõem sobre o processo de movimentação interna. A partir dessa pesquisa documental e da leitura flutuante do material encontrado, as informações acerca das metodologias das remoções a pedido, a critério da Administração, nas IFES foram compiladas por Instituição e podem ser encontradas no Apêndice I. Com isso, foi

constatada a já mencionada diversidade operacional dessa modalidade de movimentação que Monteiro (2018) aborda ao tratar da falta de padronização para operacionalização e formalização das remoções dos servidores públicos federais.

Em alguns *sites* não foram encontradas informações acerca do processo de remoção, mas disponibilizavam formulários específicos ou editais de movimentação interna anteriores, enquanto outras Instituições possuem documento legal estabelecendo como o processo deve ocorrer ou fornecem dados mais detalhados acerca do fluxo do procedimento nas páginas de suas unidades responsáveis pela gestão de pessoas.

Essa diversidade da condução da remoção nas IFES pode ser visualizada no Quadro 10, onde foram resumidos os procedimentos de 42 universidades, sendo elas: Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC); Universidade do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA); Universidade Federal da Bahia (UFBA); Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS); Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA); Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG); Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Universidade Federal de Goiás (UFG); Universidade Federal de Jataí (UFJ); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Universidade Federal de Pelotas (UFPeI); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ); Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); Universidade Federal de Sergipe (UFS); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal de Viçosa (UFV); Universidade Federal do Amapá (UNIFAP); Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO); Universidade Federal do Maranhão (UFMA); Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB); Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA); Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA); Universidade Federal do Pará (UFPA); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FURG); Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); Universidade Federal do Tocantins (UFT); Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF); Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM); Universidade Federal Rural

da Amazônia (UFRA); Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

QUADRO 10 – Remoção nas IFES

Situação	IFES	Observações	Fontes
Apenas formulário de solicitação	UFPA, UFJ, UFMG, UFSJ, UFVJM e UTFPR	Todas disponibilizam formulário específico, entretanto, a UFPA não fornece informações sobre o procedimento e as demais apresentam a definição de remoção e as modalidades.	UFJ (2018) UFSJ (2019) UFMG (2020) UFPA (2021) UFVJM (2021) UTFPR (2021)
Manual de Procedimentos	UFGD, UFOP, UFPE, UFPR, UFRB, UFRJ e UFRGS	UFRGS prevê entrevista e possui banco de intenção. Na UFRJ as orientações são voltadas para a solicitação de remoção pela chefia.	UFOP (2018) UFPE (2018) UFGD (2021) UFPR (2021) UFRB (2021) UFRJ (2021) UFRGS (2021)
Documento legal sem previsão de processo seletivo	UFFS, UFG, UFPeI, UFSCar, UFV, UFC, UFES, UNIRIO, UFOPA, UFT e UFERSA	Dentre as determinações, destacam-se a realização de mediação ou entrevistas e a remoção por permuta. Na UFV, antes do preenchimento do formulário de solicitação, o servidor deve enviar ofício à unidade de destino e aguardar parecer dessa unidade.	UFV (2000) UFSCar (2008) UFPeI (2009) UFES (2012) UNIRIO (2014) UFOPA (2014) UFT (2017) UFC (2018) UFERSA (2018) UFFS (2020) UFG (2020) UFC (2021) UFES (2021) UFG (2021) UNIRIO (2021) UFT (2021) UFV (2021)
Documento legal com previsão de edital para processo seletivo	UFABC, UNILA, UFPB, UFCG, UFSM, UNIFESP, UFS, UFU, UNIFAP, UFMA, UNIVASF e UFRA	UFPB e UNILA possuem banco de talentos. UFS, UNIFAP e UFRA apresentam o edital de processo seletivo como possibilidade única de remoção a pedido. UFMA utiliza edital para as remoções com mudança de sede.	UFCG (2012) UFS (2013) UFPB (2014) UFPB (2014a) UNIFAP (2015) UNIFAP (2016) UNILA (2016) UFSM (2018) UNIFESP (2018) UFMA (2019) UFRA (2019) UFU (2019) UFABC (2020) UNIFAP (2020) UFABC (2021) UFSM (2021) UFU (2021) UNIVASF (2021)
Editais anteriores, sem informações	UFBA, UFSB e UNIFESSPA	Não foram encontradas informações sobre o processo de remoção a pedido, a critério da administração, mas disponibilizam editais anteriores.	UFSB (2016) UNIFESSPA (2016) UFBA (2018)

		Os editais da UFBA e da UNIFESSPA foram publicados para contemplar a remoção a pedido, para outra localidade, independente do interesse da Administração, em virtude de processo seletivo. O edital da UFSB foi utilizado para a remoção a pedido, a critério da Administração.	
Apenas informação	UFOB	Informação sobre a adoção de processo seletivo para remoção, sem outras explicações acerca do referido processo ou disponibilização de editais anteriores.	UFOB (2021)
Documento legal para uma modalidade de remoção	UNIFAL-MG e UNIPAMPA	Os documentos legais dessas Instituições estabelecem as orientações para a remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração, em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas.	UNIPAMPA (2017) UNIFAL-MG (2018) UNIPAMPA (2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

E, por fim, dentre as Instituições pesquisadas e apresentadas no Apêndice I, estão as quatorze IFES em que foi identificado o uso das competências para condução do processo e a FURG, onde este estudo de caso foi conduzido.

Nas seções a seguir serão abordados os processos de remoção das IFES que utilizam as competências e o procedimento de remoção da FURG a partir dos dados obtidos na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas com as gestoras vinculadas à PROGEP da referida Instituição.

4.1.1 As competências no processo de remoção das IFES

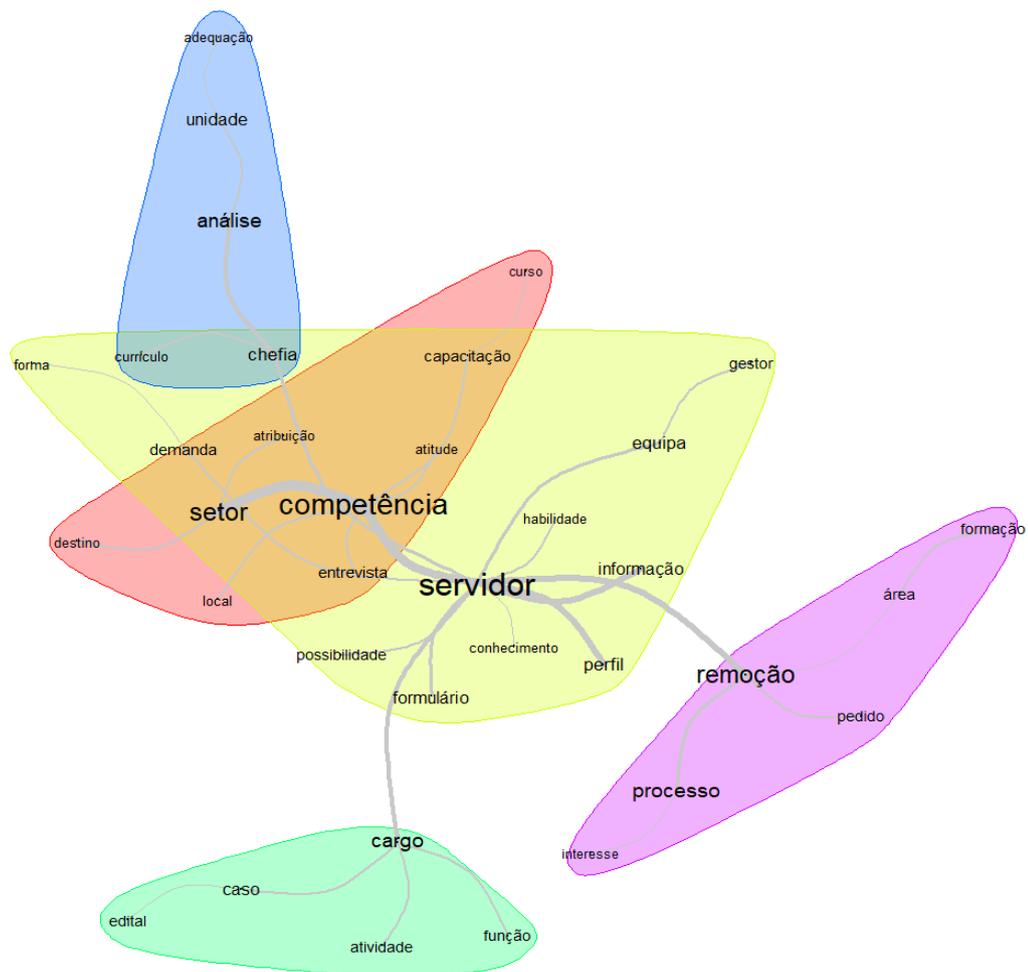
A partir da leitura flutuante da pesquisa documental, foram identificadas quatorze IFES que utilizam, de alguma forma, as competências no processo de remoção dos servidores TAEs, sendo elas: UNIR; UFAL; UnB; UNIFEI; UFJF; UFLA; UFMT; UFMS; UFSC; UFAM; UFCA; UFRN; UFF; e UFRPE. Como já explicado na metodologia, foi feita uma busca por termos relacionados às competências e

encontrados termos correlatos, como “perfil desejado”, “perfil profissional” e “graus de responsabilidade ou complexidade”.

Posteriormente, as informações foram compiladas no Quadro 11 do Apêndice I e então, para uma melhor compreensão do processo, um questionário foi enviado a essas Instituições. Das quatorze IFES selecionadas, treze responderam ao questionário, entretanto as respostas da UFSC, UFMS e da UFF foram perdidas ao duplicar equivocadamente o formulário, sem que as respostas já estivessem salvas. Apesar de tentar uma nova colaboração dessas três Instituições, explicando o ocorrido e a importância para o estudo, restaram dez IFES respondentes: UNIR, UFAL, UNIFEI, UFJF, UFLA, UFMT, UFAM, UFCA, UFRN e UFRPE.

As respostas coletadas no questionário foram inseridas no Iramuteq, a fim de obter uma análise de similitude, demonstrada a seguir na Figura 2.

FIGURA 2 - Análise de Similitude das respostas ao questionário aplicado às IFES.



Fonte: Elaborado pela autora no Iramuteq.

A Análise de Similitude baseia-se na teoria dos grafos e costuma ser usada para descrever as representações sociais com o objetivo de mostrar, em um único gráfico, tanto os elementos comuns quanto os diversos elementos das variáveis relacionadas ao *corpus* textual (MARCHAND; RATINAUD, 2012; SALVIATI, 2017).

Com base na árvore de coocorrência obtida na análise de similitude, é possível observar que a partir da palavra “servidor” ramificam-se outros substantivos significativos para esta pesquisa, a fim de compreender a metodologia utilizada por essas IFES, com destaque a “competência”, “remoção”, “cargo”, “chefia” e “análise”, “processo”, “entrevista”, “habilidade”, “conhecimento”, “perfil”, “pedido”, “atividade”, “edital”, “formulário”, “currículo”, “demanda”, “análise”. Com isso, foi feita uma análise e comparação das respostas ao questionário e dos dados coletados nos *sites* das Instituições para que as metodologias fossem compreendidas e apresentadas a seguir.

Iniciando pela UNIR, que apesar de explicar, através do questionário aplicado, que não realizam a análise das competências dos servidores interessados na remoção, possui documento que institui a política de movimentação de pessoal da Instituição determina que seja publicado edital de cadastro de interesse para atender à remoção a pedido e a permuta (UNIR, 2019). Dentre os objetivos para a realização do processo seletivo de remoção determinados pela Instrução Normativa nº 17, destacam-se a oportunidade de o servidor ser lotado em uma unidade em que tenha interesse com base em critérios transparentes e neutros e a procura pela adequação do perfil do servidor às atribuições a serem exercidas, enfatizando as competências, talentos e o melhor aproveitamento do potencial do servidor (UNIR, 2019). Além disso, a política de movimentação da UNIR estabelece que os critérios de seleção, classificação e desempate devem ser mensuráveis e objetivos, atendendo às exigências de experiência e qualificação profissional adequados à vaga a ser preenchida pelo servidor removido (UNIR, 2019).

Situação semelhante pôde ser identificada na UFAM e na UFMT, uma vez que a primeira afirmou não realizar a análise das competências dos servidores interessados na remoção, explicando que a adequação do perfil às atribuições a serem desempenhadas e a valorização das competências são feitas pela unidade que recebe o pedido de remoção e se manifesta a respeito, enquanto a segunda afirmou que a remoção a pedido não acontece por competências, mas de acordo com a unidade de escolha do servidor.

Entretanto, o documento legal da UFAM estabelece como critérios para análise dos processos de remoção, dentre outros, as atividades desempenhadas na lotação atual e as atividades a serem desempenhadas na unidade pretendida, bem como a qualificação profissional e competências transversais como, por exemplo, atendimento ao público, qualidade do trabalho e colaboração (UFAM, 2002). E a Resolução CONSUNI nº 13 da UFMT, que regulamenta a remoção a pedido através de chamada para formação de cadastro de reserva, estabelece que o edital para formação desse cadastro pode prever entrevistas a fim de identificar e adequar o perfil profissional do servidor (UFMT, 2017).

Além disso, o documento legal da UFMT determina como critérios de classificação a formação acadêmica e o atendimento dos requisitos de conhecimentos determinados pela unidade, citando o Decreto n.º 5707/2006 (UFMT, 2017). Ademais, cabe ressaltar que as unidades devem informar os conhecimentos, atribuições e habilidades necessárias para desempenhar as atividades a uma comissão permanente de movimentação de pessoal e relações de trabalho, a quem compete realizar todos os procedimentos relacionados à remoção (UFMT, 2017).

A abordagem do perfil profissional também foi identificada ao analisar os editais de remoção publicados por outras três instituições: a UFAL, a UnB e a UFLA. No edital de remoção da UFAL há um quadro contendo as expectativas de atuação profissional para o servidor interessado na remoção e/ou o perfil desejado para atender as vagas disponibilizadas no certame (UFAL, 2019), e, ao responder o questionário aplicado, a UFAL esclareceu que, embora não tenham implantado a gestão por competências, realizam a análise processual para adequar o perfil profissional do servidor às atribuições a serem desempenhadas e para valorização das competências, verificando as aptidões exigidas para realizar a remoção.

Além disso, é importante destacar a dificuldade de adequação das competências às atividades desenvolvidas encontrada pela UFAL, que explica que *“as descrições de cargos são muito genéricas e existe uma pluralidade de cargos administrativos nos quadros das IFES, nem sempre é possível relacionar de forma exata a atividade que será desenvolvida com o cargo ocupado”*. Isso corrobora o apontamento de Bess (2016) sobre a possibilidade de os cargos com descrições de atividades mais genéricas gerarem dúvidas durante o processo de movimentação interna.

A remoção de servidores TAEs da UnB acontece através do processo seletivo de movimentação interna conduzido por uma comissão, em que o servidor se inscreve através do preenchimento de formulários de inscrição e de análise do perfil profissional e a avaliação acontece em três etapas: a) análise dos dados funcionais e pontuação; b) análise do perfil profissional; e c) entrevista (UNB, 2020), enquanto o edital da UFLA prevê duas etapas: a análise do perfil profissional e a entrevista (UFLA, 2020).

A diferença está em como são conduzidas essas etapas, na primeira fase da seleção da UnB são considerados critérios como participação em comissões e tempo de exercício em cargo de direção e em função gratificada, enquanto na UFLA esses mesmos critérios são considerados na fase de análise do perfil profissional, acrescidos da condição de que o tempo de efetivo exercício na Instituição fosse em área compatível com a que o servidor estivesse pleiteando (UnB, 2020; UFLA, 2020). Para analisar o perfil profissional, segunda fase do processo seletivo da UnB (2020), estava prevista a verificação da compatibilidade das respostas do servidor e dos gestores a perguntas relacionadas ao perfil desejado para a vaga, considerando experiência profissional, capacitação e afinidade com as atividades, critérios que na UFLA (2020) foram considerados na fase de entrevistas. E, por fim, a última fase da seleção da UnB previa a realização de entrevista a partir de questionamentos em relação às atividades a serem desenvolvidas, tendo o roteiro elaborado pela comissão (UNB, 2020).

Ao responder ao questionário aplicado, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFLA explicou que a análise das competências dos candidatos à remoção é feita com base na área de formação, nas capacitações e nas qualificações. Além disso, apontaram que a adequação do perfil do servidor às atribuições a serem desempenhadas e a valorização das competências são feitas a partir do estudo de cada situação, uma vez que a Instituição não conta com uma metodologia específica e as competências das unidades não são mapeadas, garantindo para isso o diálogo entre as partes envolvidas.

Apontado dentre os critérios nos processos de remoção dessas IFES, o perfil profissional é abordado por Dutra (2007) como um dos aspectos a serem concretizados para a captação de pessoas específicas para as necessidades da organização, destacando que a definição prévia possibilita a condução objetiva da movimentação.

Ademais, na Resolução da UFMS, o uso das competências no processo de remoção foi identificado na análise da solicitação pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição, que emite parecer quanto à conveniência da solicitação com base, dentre outras questões, nas habilidades e na formação do servidor (UFMS, 2017). E na UFF, a utilização das competências no processo de remoção a pedido fica evidente através da Instrução Normativa nº 004/2021, que determina que o servidor interessado na movimentação interna deve cadastrar o seu currículo em plataforma disponibilizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Instituição e que esse cadastro visa possibilitar o registro do interesse do servidor, dando ênfase aos conhecimentos, habilidades, experiências e expectativas, a partir disso, entrevistas são realizadas com o servidor e ele é inserido em um programa de acompanhamento ao servidor em processo de remoção (UFF, 2021).

A partir do conceito de competência proveniente da abordagem americana, Fleury e Fleury (2001) relacionam os conhecimentos, habilidades e atitudes como um conjunto de capacidades humanas, sendo a competência entendida como um estoque de recursos, o que Dutra (2007) corrobora. Aliando as correntes americana e francesa, Fleury e Fleury (2001, p. 188) entendem que o conceito de competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, o que foi adotado por Dutra (2001) para introduzir o conceito de entrega à corrente brasileira. Embora a gestão de pessoas por competências seja, muitas vezes, reduzida ao CHA nos procedimentos de remoção, é importante destacar os esforços das IFES para agregar as competências a esse processo, numa tentativa de que as pessoas estejam alocadas em lugares em que possam realizar a entrega de maneira efetiva.

Dando sequência à análise do processo de remoção das IFES, nas Resoluções da UFCA e da UFRN a vinculação entre graus de responsabilidade e complexidade das atividades merece destaque, uma vez que Dutra (2007) aponta que isso procura traduzir as expectativas de entrega e salienta a relação com a agregação de valor da pessoa à organização.

Tanto na UFCA quanto na UFRN, a remoção é conduzida de maneira semelhante, pois as Resoluções das duas instituições determinam que a remoção a pedido acontece por permuta ou por processo seletivo de remoção interna, sendo que a primeira modalidade acontece entre servidores ocupantes de cargos idênticos ou

com atribuições compatíveis e vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades, enquanto a remoção por processo seletivo é conduzida por uma comissão (UFRN, 2018; UFCA, 2019).

Na UFCA (2019), a comissão designada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza a análise dos servidores inscritos nos editais considerando o perfil requerido e a descrição das atividades estabelecidas pela chefia da unidade de destino, além de utilizar como base para isso critérios como a formação e a experiência profissional – o que Dutra (2007) chama de requisitos técnicos dentro do aspecto a ser analisado na captação de pessoas durante a movimentação. A UFRN, no processo de remoção a pedido por processo seletivo, age de maneira semelhante à UFCA, diferenciando-se na inserção das competências como base para análise dos inscritos e na consideração do currículo cadastrado em um banco de talentos – a UFCA considera as informações preenchidas em formulário específico de inscrição (UFRN, 2018; UFCA, 2019).

Com tantas afinidades, o distanciamento maior se deu nas respostas ao questionário, onde a UFRN explicou que utilizam o edital de remoção para cargos ativos, com critérios prioritários voltados para tempo de serviço, e que, em outros casos, analisam a demanda institucional. Além disso, a UFRN explicou que nas remoções a pedido que não envolvem edital a Instituição realiza uma entrevista semiestruturada com o servidor, para conhecer o perfil e a motivação da remoção, pois assim, diante das possibilidades de unidades, em algumas situações é possível aliar o perfil à demanda da vaga, ressaltando que a adequação também pode ser feita pela chefia quando possível.

Como dificuldade encontrada no processo de remoção a pedido em relação às competências, a UFRN frisou a busca pela definição de critérios específicos para o edital que estejam conectados com as necessidades de cada unidade de lotação.

A UFCA, por outro lado, corroborou a determinação do documento legal que regulamenta o procedimento de remoção dos servidores TAEs no âmbito da Instituição, alegando que *“as informações sobre competências, habilidades e atitudes”* são colhidas através de formulário, que é analisado por comissão designada para isso, acrescentando que essas informações *“são analisadas conjuntamente às atribuições do setor, havendo a possibilidade de capacitação do servidor no decorrer do desenvolvimento das atividades”*.

Além disso, a UFCA destacou a falta do mapeamento de competências como uma das dificuldades encontradas no processo de remoção a pedido. Carbone *et al.* (2009) salientam que o mapeamento de competências pertinentes para a organização orienta a definição de perfis profissionais, que são as referências preponderantes no recrutamento e na seleção, bem como na alocação e movimentação interna de pessoas.

Por fim, salienta-se o movimento da UNIFEI, da UFJF, da UFSC e da UFRPE para realizar as remoções dos servidores TAEs com base na gestão por competências.

Na UFRPE, embora em seu *site* constem informações acerca das remoções a pedido, para outra localidade, e de ofício, foram encontrados editais anteriores de processo seletivo de remoção a pedido, a critério da administração (UFRPE, 2021). Analisados os editais publicados em 2019 e 2021, verificou-se que todos possuíam um quadro de vagas com a descrição das atividades do setor e com as habilidades e conhecimentos desejados para o preenchimento da vaga, além de contarem com uma tabela utilizada para a classificação dos servidores interessados, contendo os critérios para pontuação, sendo eles: qualificação profissional; tempo de serviço na Instituição; avaliação de desempenho; e participação em comissões (UFRPE, 2019; UFRPE, 2021a).

Embora não conste no edital a realização de entrevistas, em resposta ao questionário, a UFRPE explicou que a análise das competências, bem como a adequação do perfil do servidor às atribuições a serem desenvolvidas e a valorização das competências são feitas através de entrevista. De acordo com a UFRPE *“realizamos uma entrevista para identificar as competências (formação, conhecimentos, atitudes, etc.) para identificar qual setor está apresentando necessidade no nosso dimensionamento organizacional”*.

Ademais, como dificuldades encontradas no processo de remoção a pedido em relação às competências, a UFRPE destacou que, por conta do número reduzido de vagas e a definição por lei dos cargos, dificulta-se a realização da compatibilidade da lotação e das competências do servidor, explicando que, em alguns casos, essa compatibilidade poderia configurar desvio de função. O que reafirma a necessidade de discutir os entraves determinados pela legislação do serviço público, que são capazes de afetar a implantação da gestão por competências nas IFES (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

A norma de remoção da UNIFEI estabelece que o servidor interessado na remoção a pedido, a critério da Administração, deve preencher e encaminhar à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas formulário específico, indicando as unidades de interesse e as experiências, com descrição sucinta dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Cabe salientar que, conforme a norma de remoção, essa movimentação na Instituição está condicionada à abertura de vaga compatível com o cargo do servidor solicitante e o gestor da unidade deve avaliar o perfil que atende à demanda do setor (UNIFEI, 2018). Além disso, foi encontrado um edital de processo seletivo de remoção da UNIFEI, cuja seleção foi feita através de análise de documentação e de entrevista com o servidor interessado na movimentação interna, em que os critérios de análise se basearam nas competências e nas habilidades, bem como no perfil desejado constante no anexo do edital (UNIFEI, 2021).

Em resposta ao questionário, a UNIFEI esclarece que a publicação de edital é um modelo em fase de testes e que, para subsidiar a análise das competências dos candidatos à remoção, são levantadas as competências necessárias para atuar no setor de destino antes da elaboração do instrumento de seleção, salientando a análise curricular e de CHA, a capacitação e a comparação do perfil desejado e ao perfil do servidor como formas para adequar o perfil às atribuições a serem desenvolvidas e a valorização das competências. E como dificuldades encontradas no processo de remoção a pedido em relação às competências, a UNIFEI destacou a questão dos servidores ocupantes de cargos específicos que solicitam remoção e o perfil não se enquadra em outras unidades, o aceite das chefias e as competências que não são compatíveis ou que precisam ser desenvolvidas para atuação no setor para onde desejam ser removidos.

Além de ratificar questões já apontadas ao analisar a metodologia de outras IFES, como, por exemplo, o perfil profissional (DUTRA, 2007), a importância do levantamento das competências (CARBONE *et al.*, 2009) e os entraves de legislação do serviço público (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017), pode ser identificada também a falta de apoio dos gestores, apontada por Landfeldt e Odelius (2017), bem como a importância do desenvolvimento de pessoas para a implantação do modelo de gestão por competências (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013).

Assim como outras Instituições, a UFSC e a UFJF publicam seus bancos de interesse em que os servidores que desejam ser removidos são cadastrados. O banco

de interesse da UFSC, mantido pela Coordenadoria de Dimensionamento e Movimentação, e o banco de intenção da UFJF, mantido pelo Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência, são utilizados para remoção a pedido, a critério da Administração, por permuta (UFSC, 2019; UFJF, 2019). Em resposta ao questionário, a UFJF ressalta que o banco é publicado para conhecimento e para oportunizar a troca de informações entre servidores que possam ter interesse em permutar. Molon da Silva e Mello (2013) destacam que, para garantir a eficácia e efetividade do redimensionamento de pessoal, bancos de talentos podem possibilitar o sucesso da implantação do modelo de gestão por competência.

A Portaria Normativa nº 223/2019/GR, que dispõe sobre a política de movimentação interna dos servidores da UFSC, prevê que na remoção a pedido, a critério da Administração, por permuta o servidor passa por entrevista com a equipe de psicologia organizacional da Coordenadoria de Dimensionamento e Movimentação e são consideradas a análise curricular do servidor e a entrevista com o gestor da unidade de interesse (UFSC, 2019). Além disso, o documento legal da Instituição estabelece que a remoção a pedido também pode acontecer por edital, que deve observar as demandas de servidores e a adequação do perfil do profissional, e que é conduzido através de dois critérios classificatórios: a) análise curricular, que contempla experiência profissional, formação, capacitação, participação em comissões e projetos de extensão e pesquisa; e b) análise das competências profissionais através de entrevista do candidato com o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas em conjunto com os gestores das unidades (UFSC, 2019).

Na UFJF, a Portaria SEI nº 1343/2019, que regulamenta os procedimentos de remoção de servidores TAEs, determina que um dos critérios a ser observado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para realizar a remoção é a compatibilidade entre as atividades desenvolvidas na unidade de destino e as atribuições do cargo e as competências do servidor (UFJF, 2019). A partir das informações obtidas no documento legal da UFJF (2019) e das respostas às perguntas sobre a análise das competências dos candidatos à remoção e sobre como é feita a adequação do perfil do servidor às atribuições a serem desempenhadas e a valorização das competências, destaca-se que o Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência da Instituição analisa os pedidos efetuados através do formulário de requisição de remoção e, então, encaminha ao servidor um formulário de mapeamento de

competências, para que os conhecimentos e habilidades possam ser avaliados, e ao gestor da unidade de destino um formulário de levantamento das atividades desenvolvidas no setor, que precisam ser devolvidos no prazo de cinco dias úteis para garantir a transparência e a celeridade do procedimento. Além disso, a UFJF (2019) prevê a complementação das informações preenchidas pelo servidor no formulário de levantamento através de entrevista e/ou grupos focais e, munido dessas informações, o Núcleo procede para o alinhamento das competências, a partir de um espelhamento das respostas quantitativas e qualitativas dos servidores e dos gestores, e encaminha o servidor, cujo perfil profissional mais se aproxima do desejado, para entrevista com o gestor da unidade de destino.

Como dificuldades encontradas no processo de remoção a pedido em relação às competências, a UFJF destaca três pontos importantes: a mudança da cultura organizacional, os interesses individuais e as questões administrativas e de planejamento da força de trabalho.

Quanto ao primeiro desafio - mudança da cultura organizacional -, a UFJF ressalta que notam a abertura de processos de remoção motivados por fatores sobrevalorizados que poderiam ser alvo de outro tipo de intervenção e, quanto aos interesses individuais, apontam que questões como horários e endereço do local de trabalho são motivações preponderante para a decisão de solicitar a remoção, *“o que interfere diretamente no foco de avaliação das competências, pois nestes casos elas ganham peso secundário e impedem a efetivação de alguns processos”*. Pontos que levam à reflexão sobre as dificuldades de implantação do modelo relacionadas à cultura organizacional apontadas, por exemplo, por Molon da Silva e Mello (2013), Molon da Silva, Mello e Torres (2013) e Perseguinto e Pedro (2017), e também sobre as particularidades que motivam um pedido de remoção que talvez não sejam previstas em procedimentos ou documentos que legais que focam nas competências, mas que podem ser contempladas através de um fluxo contínuo de remoções para atender às demandas específicas.

Por fim, quanto às questões administrativas e de planejamento da força de trabalho, a UFJF enfatiza que

Atualmente, com o cenário de cortes, extinção de cargos e vedação de provimentos, falta flexibilidade para manejos de remoção, cujo foco seria a competência do servidor, ficando mais uma vez essa análise em segundo plano, pela falta de adequado dimensionamento da força

de trabalho (DFT), o que torna imperativa a possibilidade de remoção através de permutas ou da liberação sem reposição pelas chefias imediatas. Estudos e esforços têm sido empreendidos na tentativa de desenvolver a metodologia de DFT, associados à implementação e ampliação da Gestão por Competências nos processos de Gestão de Pessoas, de responsabilidade direta deste setor.

Isso corrobora as dificuldades para implantação da gestão por competências quanto à legislação do serviço público destacadas por Molon da Silva e Mello (2013) e Perseguino e Pedro (2017), bem como as apontadas Landfeldt e Odelius (2017) quanto às orientações do governo federal.

Diante da diversidade de procedimentos apresentados é importante ressaltar que a discricionariedade do ato de remoção concede ao gestor público o direito de analisar o interesse público, a conveniência e a oportunidade de praticar atos administrativos de forma a garantir a continuidade do serviço prestado à sociedade seja garantida (BRASIL, 1990; MPOG, 2014) e também a já abordada falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais (MONTEIRO, 2018), que pode ser justificada pelas premissas, apontadas por Perseguino e Pedro (2017), a serem consideradas na adoção da gestão por competências nas universidades federais, principalmente a inexistência de modelos prontos que possam ser adaptados integralmente em um universo tão complexo como o das IFES.

4.1.2 O processo de remoção no âmbito da FURG

Devido aos esforços da comunidade riograndina para implantação do ensino superior na cidade na década de 1950, foi criada a Escola de Engenharia, que posteriormente passou a ser mantida pela Fundação Cidade do Rio Grande, sendo então autorizada pelo Ministério da Educação em 1955, reconhecida em 1959 e federalizada em 1961. Com a Reforma Universitária no final dos anos 1960, que preconizava a aglutinação das faculdades em complexos maiores, organizados em torno de objetivos comuns, surge a Universidade do Rio Grande, em 20 de agosto de 1969, tendo a Fundação Universidade do Rio Grande como entidade mantenedora, a partir da criação de seu Estatuto, pelo Decreto nº 65.462, de 21 de outubro de 1969. A FURG passa para a condição de fundação pública e assume como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos em 1987 e com aprovação do

novo estatuto da universidade, em 1999, passa a denominar-se Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG, 2020; FURG, 2021b; FURG, 2021c).

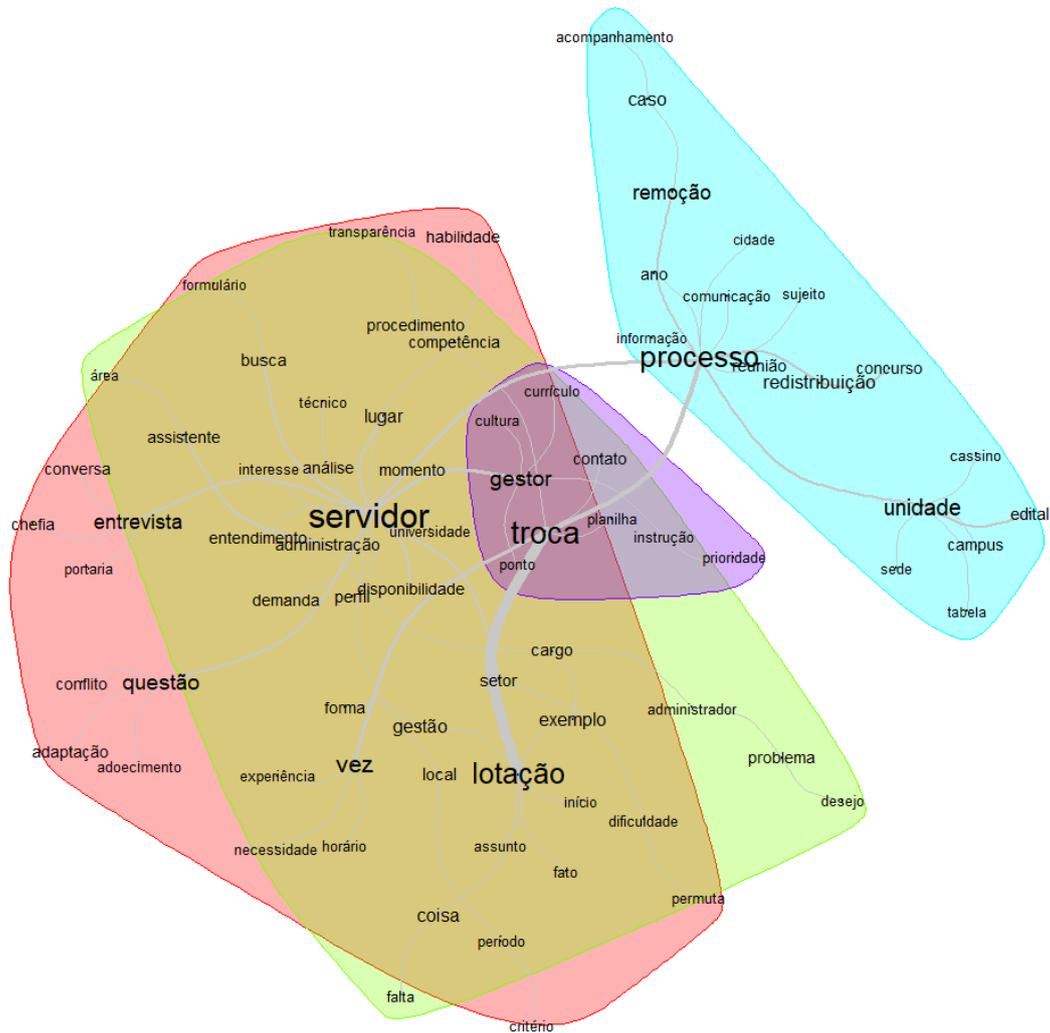
Atualmente, a FURG possui uma estrutura multicampi, estando presente em Rio Grande e nas cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar (FURG, 2021c). Além disso, a estrutura organizacional conta com treze unidades acadêmicas, oito pró-reitorias, o Gabinete do Reitor, as assessorias, a Auditoria Interna, a Secretaria Executiva dos Conselhos e doze órgãos vinculados à Reitoria (FURG, 2021d).

Na FURG, a unidade administrativa responsável pela gestão de pessoas é a PROGEP e cabe destacar que a CPOSS, responsável pela condução da remoção na Instituição, até janeiro de 2021 era vinculada diretamente à Pró-Reitoria e, com a posse da nova gestão, passou a ser vinculada à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

Nesta seção, serão ratificados alguns pontos tratados na Introdução deste estudo relacionados ao material encontrado no *site* da Instituição e que serão complementados com aspectos abordados nas entrevistas pelas gestoras da PROGEP e da CPOSS, identificadas nas entrevistas como GP1 e GP2 respectivamente.

A partir da transcrição dessas duas entrevistas, o *corpus* textual foi inserido no Iramuteq, a fim identificar as ocorrências das palavras e as indicações de relação entre elas, principalmente através da análise de similitude, que pode ser observada na Figura 3.

FIGURA 3 – Análise de Similitude das entrevistas com as gestoras da PROGEP e da CPOSS/PROGEP



FONTE: Elaborado pela autora no Iramuteq a partir das transcrições das entrevistas.

Essa análise auxiliou na identificação do conteúdo das entrevistas possibilitando relacionar com o material coletado em outros meios, como, por exemplo, *site*, editais, portarias, processos. Na análise de similaridade foram observadas ramificações a partir dos substantivos “troca”, “servidor” e “processo”. A partir de “processo”, por exemplo, destacam-se as relações com as palavras “remoção” e “unidade”, em que surgem também “acompanhamento”, “edital”, “*campus*”, expressões importantes para a compreensão de como a movimentação interna acontece na Instituição. Enquanto em relação às palavras “troca” e “servidor” há ocorrência de “gestor”, “currículo”, “instrução”, “cultura”, “perfil”, “demanda”, “lugar”, “entrevista”, “competência”, “transparência”, “habilidade”, “conflito”, “gestão”,

“experiência”, “setor”, “cargo”, “entendimento”, “interesse”, “análise”, entre outros substantivos importantes para este estudo. Dessa forma, foi possível uma melhor compreensão do procedimento da FURG e, assim, a realização de uma análise que dialoga com essas duas entrevistas e com a teoria abordada.

Na FURG a remoção é tratada como “troca de lotação” e não possui um documento legal para regulamentar essa movimentação interna, entretanto a PROGEP disponibiliza um manual de procedimentos em seu *site*, onde são expostas as etapas do procedimento no que concerne, principalmente, à mediação da CPOSS e o fluxo do processo após a definição da unidade de destino (FURG, 2019). Além disso, o manual da PROGEP trata apenas de uma das modalidades previstas pelo RJU (BRASIL, 1990), a remoção a pedido, a critério da Administração, instruindo que essa movimentação acontece em consonância com o interesse e a necessidade institucional e que a sua solicitação, devidamente justificada, pode ser feita pelo servidor ou pela chefia (FURG, 2019).

Primeiramente, o servidor interessado deve procurar a CPOSS para expor a motivação do interesse na remoção, que é avaliada a fim de verificar a possibilidade de permanência na unidade atual e a necessidade de mediação (FURG, 2019).

O servidor entra em contato, geralmente, por e-mail ou por telefone, questionando e a gente prioriza sempre a entrevista de troca de lotação antes, para entender o que o servidor busca nessa troca de lotação, porque às vezes a pessoa quer uma carga horária reduzida porque ela tem um filho com necessidades especiais e quer ir *pra* uma unidade de seis horas, então a gente pode orientar que existe a redução de carga horária quando isso acontece, então, muitas das coisas que vêm *num* processo de troca de lotação têm coisas a mais, às vezes é uma questão de conflito, que pode ser solucionada por uma mediação, por uma troca dentro da própria unidade ou com uma conversa com o gestor. (GP2)

Esse contato inicial com a CPOSS contribui para a tomada de decisão sobre qual a movimentação mais adequada para aquele servidor, pois a situação pode se enquadrar melhor em outros tipos de movimentação ou, até mesmo, em procedimentos diversos, como, por exemplo, a redução de carga horária. Além disso, é um momento de acolhimento ao servidor e que pode servir para sanar outras situações que podem estar sendo vivenciadas. Diante disso, fica evidente que a CPOSS desempenha um papel fundamental nos processos de remoção.

Após, se verificada a necessidade da remoção, é estabelecida a maneira como a movimentação acontecerá, se envolverá permuta ou não, e o servidor é orientado a preencher o formulário de solicitação de remoção e abrir o processo (FURG, 2019), para então, segundo GP2, a CPOSS colocar os dados em uma planilha utilizada para o controle dessas solicitações.

Depois da entrevista a gente orienta que o servidor abra o processo de troca de lotação, *pra* que a gente possa, de fato, trabalhar nessa troca de lotação, porque às vezes as pessoas vão *pra* lá por outros objetivos e se a gente vai pensar todo o quebra-cabeça da remoção, a gente precisa contar com aquela vaga certa, então, por mais que a gente vá fazer contato com o servidor e perguntar, questionar ele se, de fato, quer ir para aquele local, ele precisa nos dar uma certeza de que aquilo já foi previamente conversado com a chefia, que a chefia se prepare também *pra* uma possível saída dele. (GP2)

De acordo com o manual de procedimentos da FURG, a CPOSS indica uma nova lotação, considerando as necessidades institucionais e o interesse do servidor (FURG, 2019). É importante destacar também que, conforme o Decreto n.º 5.825/2006, a alocação deve basear-se em critérios de dimensionamento objetivos, com foco no desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006a).

A gente pergunta o que o servidor busca, mas a gente não trabalha com esse servidor, [com] o perfil, eu não posso te confirmar isso, porque eu não *tô* presente nessas trocas de lotações, as entrevistas de troca de lotação são feitas pelas psicólogas e mediadas por elas. Mas assim, o pouco que eu entendo, o nosso formulário *tá* mais focado no que que o servidor busca, a gente não anexava o currículo, por exemplo, daqui a pouco esse servidor tem uma habilidade *pra* algum setor e a gente poderia pensar em conjunto numa nova unidade, essa análise não é feita, [é analisado] o que o servidor tem no momento, porque que ele chegou ali *pra* troca de lotação, às vezes é uma questão de trabalho, às vezes é uma questão pessoal, às vezes é realmente uma motivação porque ele não quer mais *tá* ali e aí ele quer esperar ali as unidades que vão vir *pra* ele poder escolher. (GP2)

Então a gente vai fazendo esse rodízio a partir da solicitação da troca de lotação e mapeando alguns conflitos, mapeando as razões de troca de lotação, poucas vezes é trocar por alegria, é trocar sempre por conflito. (GP1)

A gestora da PROGEP explica que há uma tentativa de tornar o processo de remoção impessoal e mudar a cultura de que essa movimentação é motivada por

conflitos. Segundo GP1, *“a gente não quer isso, a gente quer tornar a troca de lotação uma ação de gestão normal, de desejo, de bons motivos”*.

Além do movimento da CPOSS em indicar as unidades que possuem vagas, os servidores passam por entrevistas com as chefias dessas unidades (FURG, 2019). Na entrevista, GP1 ressalta que há uma cultura da universidade no momento da seleção dos servidores que estão pleiteando uma remoção, afirmando que os gestores gostam de escolher determinados servidores, o que GP2 corrobora ao afirmar que os gestores se mostram indecisos após a realização das entrevistas com os servidores interessados na remoção, pleiteando junto à CPOSS a possibilidade de realizar um período de experiência com esse servidor, o que, segundo GP2, pode criar expectativas para ambos.

Tem os dois lados, então, enquanto o gestor também quer experimentar, o servidor também vai querer experimentar esse processo e daqui a pouco ele não vai gostar e tudo bem. Só que se a gente pudesse resolver de outras formas, porque aí eu acabo criando uma expectativa nas pessoas. (GP2)

Em complemento, GP2 ressalta que o fato de a remoção não ser regulamentada faz com que seja difícil sustentar as decisões da CPOSS para os gestores, principalmente em situações que priorizam a movimentação interna antes de realizar nomeações ou redistribuições, mas os gestores se mostram resistentes.

A falta de uma instrução normativa para respaldar as decisões perante os gestores na remoção, porque [o gestor] "fez duas entrevistas, não gostou muito de ninguém", mas eu preciso priorizar, como é que eu faço para priorizar a remoção? Até que ponto é o gestor quem decide, porque o interesse da administração também é ter os seus servidores bem alocados e felizes [...] quando é uma permuta tudo bem, mas agora quando é uma questão assim que tá vindo uma redistribuição, como é que eu vou priorizar a pessoa redistribuída se tem dois servidores na fila que querem ir para aquele lugar e o gestor vai dizer que não. Não dá, então eu preciso de uma instrução normativa [...]. Então, eu acho que isso é importante a gente ter, depois que se definir os procedimentos é importante a gente ter essa instrução. (GP2)

Outras questões culturais também foram abordadas por GP1 em relação às remoções, como a cultura dos gestores que recebem os servidores. Para GP1, eles estão preocupados com as demandas do setor, deixando em segundo plano o processo de adaptação desse servidor. Com isso, o servidor pode demorar mais tempo que o necessário para se adaptar, principalmente nos casos em que o processo

de remoção foi conflituoso, seja por questões de relacionamento, de demandas pessoais ou de perfil.

Eu acho que, por mais que a gente tenha procedimentos, a gente não vai resolver esses problemas todos, mas os procedimentos dão mais transparência ao processo de troca de lotação, que eu acho que ainda falta transparência neles. (GP1)

Essa fala da GP1 corrobora a fragilidade do processo de remoção quanto à transparência organizacional (MONTEIRO, 2018). Além disso, outra questão relacionada à transparência do processo que surgiu durante a pesquisa foi a divulgação das vagas disponíveis na Instituição.

Considerando a incipiente gestão das remoções feita atualmente pela CPOSS em conjunto com o controle de vagas que a DDP realiza, as gestoras da PROGEP explicam que não há uma política clara quanto às informações acerca das vagas disponíveis na FURG, que acabam sendo conhecidas pelos servidores através do que GP1 chama de “rádio corredor”, o que é corroborado por GP2 ao afirmar que “as pessoas corriam atrás da informação”.

Cabe salientar que o Decreto n.º 7.232, de 19 de julho de 2010, instituiu o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA), que delimita o quantitativo de vagas autorizadas para cada IFES, e concedeu autonomia a essas Instituições para gerenciarem as suas vagas (BRASIL, 2010). O QRSTA da FURG, é o único lugar onde podem ser consultados os quantitativos de vagas preenchidas e disponíveis na Universidade de maneira geral, ficando a gestão dessas vagas, segundo GP2, a cargo das unidades acadêmicas e administrativas juntamente com a DDP.

É uma gestão por cada unidade administrativa ou acadêmica e pela PROGEP através da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, mas é possível acessar no portal [...] então assim a gente não tem isso de maneira explícita na PROGEP no procedimento da troca de lotação, mas isso tá disponibilizado pra quem queira visualizar no site da FURG [...] a partir desse ano, [o QRSTA] passou a ser atualizado com frequência, com regularidade, porque antes não era, de seis em seis meses gente atualizava. (GP2)

Ademais, em consonância com o apontamento do MPOG (2014) de que cabe aos órgãos a decisão de realização de remoção para preenchimento de vagas disponíveis antes da realização de concurso público, constatou-se, de acordo com as

entrevistas, que, em 2021, a FURG passou a priorizar o recrutamento interno quando surgem vagas, antes de destiná-las para concurso público e/ou para redistribuição.

Hoje eu consigo trabalhar muito bem com as vagas da redistribuição, atualmente, a gente tem reunião semanal *pra* conversar sobre as possibilidades das vagas, das pessoas redistribuídas [...] tanto é que agora a gente teve um edital de remoção do SIB, que aconteceu justamente por uma vaga de redistribuição, quando a gente se deu conta que a redistribuição era de uma vaga de uma unidade flexibilidade, esse servidor já tinha chegado e a gente pediu *pra* que ele ficasse disponível na PROGEP para que a gente pudesse agilizar então o processo de remoção interna, mas a gente vai passar a adotar isso a partir de todas as redistribuições, a gente vai sempre sentar e conversar e ver a planilha de troca de lotação [...] a redistribuição e o processo de troca de lotação têm que estar alinhados. (GP2)

Hoje a CPOSS foi *pra* dentro da DDP e a DDP faz tanto redistribuição quanto concurso, então a gente consegue conversar e fazer gestão melhor dessas vagas [...] a partir desse ano a gente conseguiu uma uniformidade nesse processo, antes as coisas aconteciam, mas quando o pessoal ficava sabendo, quando tinha uma comunicação, não vou dizer que nunca tinha, não, mas era mais difícil, porque enquanto a CPOSS falava com a pró-reitora, a DDP falava com a pró-reitora, nem sempre isso acontecia simultaneamente, então não tinha como se perceber isso. (GP2)

Nessas exposições percebe-se um movimento da FURG para o aprimoramento do procedimento, ainda que de forma empírica, adaptando, descobrindo e testando como a gestão das vagas pode ser feita em conjunto com as movimentações interna e externas. Outrossim, destaca-se também a fala de GP1 quanto à alocação de vagas:

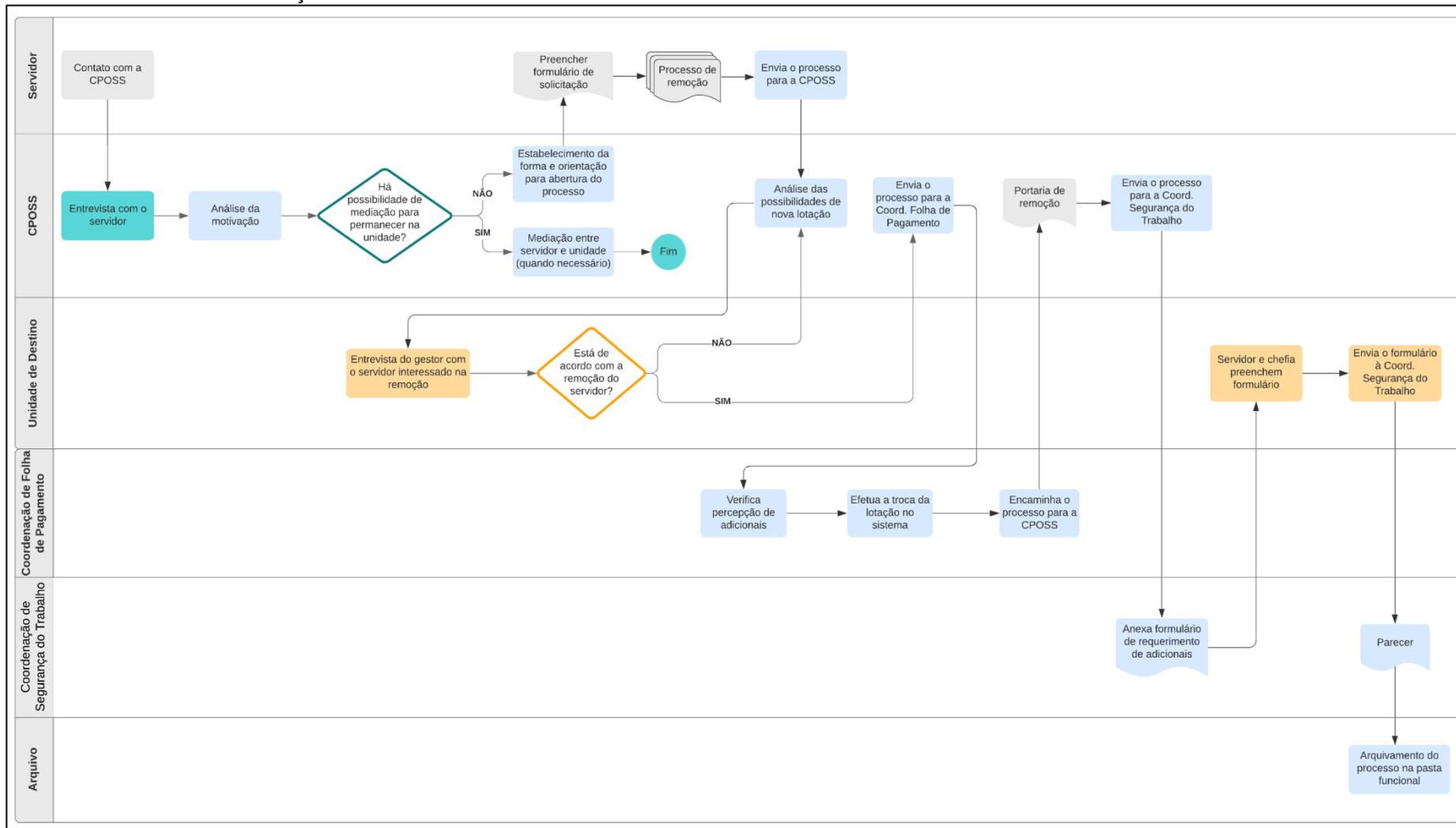
Quando abre uma vaga, a gente vê as solicitações de troca de lotação que têm e faz esse remanejamento interno, então, o servidor novo que vem, vai praquela lugar que vai ficar vago, depois dessa dança das cadeiras, digamos assim, a gente faz esse rodízio interno, promove as trocas de lotações, busca atender o servidor que *tá* trabalhando, que não está contente naquele lugar e a gente busca o interesse do servidor, o nosso primeiro movimento é deixar o servidor tranquilo no lugar em que ele trabalha para ele, para que ele fique bem. (GP1)

Para GP1, essa busca pela satisfação do servidor é atrelada ao atendimento das demandas dos gestores, uma vez que “*o servidor contente é o primeiro passo de um gestor atendido*”. Essa afirmação reforça a importância do conceito de entrega como agregação de valor, da compreensão da competência como capacidade de entrega (DUTRA, 2001), ressaltando que as pessoas são “agentes de transformação

de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização” (DUTRA, 2007, p. 31).

Por fim, a partir do manual do procedimento (FURG, 2019) e da entrevista com a gestora da CPOSS, destaca-se que a movimentação interna é efetivada através da portaria de remoção, ou seja, o servidor passa a ter exercício em outra unidade somente após a emissão do documento. Além disso, conforme o manual (FURG, 2019), o processo tramita em outras coordenações da PROGEP para a realização de procedimentos operacionais. A seguir, na Figura 4, todas as etapas do procedimento podem ser visualizadas.

FIGURA 4 – Processo de remoção na FURG.



Fonte: Elaborada pela autora a partir do manual de procedimento da remoção (FURG, 2019).

Além das orientações do manual de procedimentos, foram encontrados editais anteriores de remoção publicados em 2018 e 2019. Em 2018, foram publicadas quatro seleções para preenchimentos de vagas para os cargos de Assistente em Administração e de Auxiliar em Administração em unidades com a jornada de trabalho flexibilizada (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c). Segundo GP1, *“como a gente tem alguns locais que são flexibilizados para trinta horas e outros não, quando abre vaga para os flexibilizados a gente faz edital de troca de lotação”*, o que é corroborado por GP2 ao afirmar que *“todas as unidades flexibilizadas têm um edital justamente porque todo mundo quer trabalhar seis horas”*.

Em 2019, foram publicados três editais de remoção, um para o cargo de Assistente em Administração em uma unidade também flexibilizada (FURG, 2019c) e dois para o cargo de Administrador, sendo um edital com vaga para a Estação Marinha de Aquicultura e o outro para a Coordenação de Formação Continuada (FURG, 2019a; FURG, 2019b), ambas unidades com jornada de trabalho de quarenta horas semanais.

Primeiramente, os editais de remoção publicados para o preenchimento de vagas disponíveis em locais com jornada de trabalho de trinta horas seguiram uma lógica, que, posteriormente, foi confirmada nas entrevistas, enquanto os editais publicados para preencher vagas de Administrador pareciam não seguir um método. Sendo assim, buscou-se compreender o que motivou a escolha desse instrumento de seleção junto às gestoras da PROGEP e da CPOSS.

Segundo a gestora da PROGEP, a adoção do edital de remoção para o cargo de Administrador foi uma maneira de testar o procedimento.

Foi a forma de aprender, porque, no nosso entendimento, qualquer administrador da FURG poderia querer vir trabalhar na PROGEP, com formação continuada, ou ir para a EMA no cassino, qualquer administrador teria esse direito de escolher. (GP1)

[...] para que a gente pudesse oportunizar *pra* todos os servidores, de maneira unânime, participar dessa remoção para as unidades de seis horas e a mesma noção se aplica *pra* essas unidades fora da sede, *pra* realmente ter mais lisura. (GP2)

Visando, dessa forma, dar transparência ao processo de remoção, tornando-o público e impessoal, dando oportunidade a todos os TAEs ocupantes do cargo de Administrador de participar do processo de seleção.

Esses editais previam que, no momento da inscrição, os servidores interessados nas remoções deveriam anexar uma carta de intenção, contendo a motivação profissional e levando em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Embora a publicação desses editais de remoção introduza a gestão por competências no processo de remoção por meio do CHA, não se evidenciou uma base de critérios de análise dos aspectos que deveriam ser considerados pelos gestores envolvidos na seleção, impossibilitando que a escolha fosse objetiva, motivada e transparente.

Quanto à consideração dos preceitos da gestão por competências no processo de remoção de maneira geral não é prioridade na Instituição, tendo em vista que GP2 afirma que *“não é gestão por competências, não dá pra dizer que é isso, a gente pode dizer que é uma análise do desejo, do que o servidor quer, do que o servidor busca, mas nem sempre é por competência”*.

Em contrapartida, a narrativa de GP1 aponta para uma visão divergente, que indica que há uma tentativa da Instituição para realizar a gestão por competências.

A gente primeiro vai no perfil desse servidor, na sua formação, na sua capacidade, nas suas habilidades e na demanda necessária, então a gente faz esse trabalho, não tá ainda descrito esse procedimento, mas a gente busca ele, a gente vem buscando ele, ainda não tá pronto.
(GP1)

Enquanto GP2 ressalta as fragilidades do procedimento e as mudanças incipientes no que concerne à gestão por competências, GP1 evidencia a tentativa da Instituição em adequar seus procedimentos ao modelo.

A gestora da CPOSS também destacou a dificuldade de movimentação interna de cargos mais específicos, uma vez que as opções de lotação são limitadas para esses cargos. A partir disso, é importante destacar que, segundo Dutra (2007), apesar das decisões tomadas pelas organizações no que concerne às pessoas sejam em função do que elas entregam, o sistema formal as vê em função do cargo.

Isso corrobora o que foi destacado na seção anterior ao abordar a metodologia da UNIFEI e da UFJF, embora as respostas dessas IFES fossem acerca das dificuldades enfrentadas na condução do processo de remoção a pedido em relação às competências.

Além disso, GP2 ressalta a dificuldade de entendimento por parte dos servidores quanto à limitação de vagas, garantindo que não há uma compreensão de

que “*cada servidor ocupa uma vaga e que não é [questão de] necessidade de trabalho [...] estar precisando de gente não significa que existe uma vaga*”, o que remete aos obstáculos da legislação e das orientações do governo federal no que concerne à distribuição de vagas, extinções de cargos e impedimentos para realização de concurso público.

Embora haja indícios de que a FURG está tentando mudar o processo de remoção nos discursos das gestoras, principalmente quanto à gestão das vagas e à alocação das vagas, e na adoção de editais, esse movimento de aprimoramento ainda pode ser maior, considerando que promover a melhoria contínua dos processos relacionados à gestão de pessoas é um dos objetivos do eixo Gestão de Pessoas do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade (FURG, 2018d).

A inexistência de regulamentação do processo de remoção da FURG, por exemplo, é um ponto interessante de ser destacado, principalmente porque GP2 aborda a falta de uma instrução normativa para respaldar as decisões da CPOSS. Entretanto, considerando as mudanças que têm sido feitas pela PROGEP, principalmente quanto à gestão das vagas, e, até mesmo, a experiência a partir da publicação de editais, é importante que o procedimento seja consolidado, padronizado e amplamente divulgado antes da elaboração de um documento legal, uma vez que, como mencionado na seção anterior, as legislações do serviço público podem tornar a implantação da gestão por competências difícil (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017). Para corroborar isso, cabe destacar que algumas IFES abordadas também na seção anterior como, por exemplo, a UNIR, a UFAM e a UFMT tinham seus processos de movimentação interna regulamentados, mas a prática do procedimento divergia do disposto nesses documentos legais.

Além disso, como apontado no início desta seção, o manual de procedimentos da FURG trata apenas de uma modalidade de remoção, então, é reforçada a necessidade de compreensão ampla sobre essa movimentação interna antes de um documento legal para regulamentar o processo. Esse amplo entendimento da remoção pela Instituição, aliado à promoção de transparência do processo, pode dar início a uma mudança cultural, questão muito presente nas falas de GP1 e que também é apontada por Molon da Silva e Mello (2013), Molon da Silva, Mello e Torres (2013) e Perseguinto e Pedro (2017) como óbice para a implantação do modelo de gestão por competências.

4.2 A REMOÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA FURG

Antes de discorrer sobre as remoções dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador na FURG e as entrevistas realizadas durante a coleta de dados, é importante entender quem são esses profissionais e onde estão lotados. De acordo com dados obtidos no Sistema FURG, a Instituição contava com dez Administradores até 2009, sendo que apenas um atuava em unidade acadêmica, enquanto o restante estava lotado em unidades administrativas.

Em 2010, como já exposto na Introdução e na Metodologia deste estudo, a FURG passou por um processo de reestruturação organizacional, momento em que a figura do Administrador foi incluída na estrutura das unidades acadêmicas (MARQUES *et al.*, 2016; ESTIMA, 2019). Diante dessa reestruturação e com a admissão de novos profissionais, foi promovido um curso para Administradores das unidades educacionais para que fossem apresentados os procedimentos administrativos e os órgãos de controle, além do Regimento, da filosofia e da Política da Universidade (FURG, 2010).

A gestão da universidade esperava que o administrador prestasse assessoria à direção da unidade acadêmica nos aspectos administrativos, enquanto os profissionais alocados nessas unidades criaram a expectativa de desempenhar funções típicas do cargo, que foi frustrada logo no início da atuação (MARQUES *et al.*, 2016). Segundo Marques *et al.* (2016), a universidade parecia não ter se preparado para essa mudança, gerando insegurança aos servidores já inseridos nas unidades quanto ao papel do administrador – o que é corroborado no estudo de Fanke (2019).

Ademais, a partir dessas mudanças, a presença dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador se tornou crescente na Instituição, que atualmente conta com 45 servidores desse cargo, distribuídos em diversas unidades, conforme mostra a Tabela 2.

TABELA 2 – Quantitativo de Administradores na FURG conforme a unidade de atuação.

Quantitativo de Administradores	Unidade de Atuação
15	Unidades Acadêmicas
19	Pró-Reitorias
4	<i>Campi</i> fora da sede
5	Órgãos vinculados
2	Cedidos

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Sistema FURG.

Ratifica-se, dessa forma, a representatividade na Instituição destacada por Estima e Leal (2020) e destaca-se que, na pesquisa de Estima (2019), foram identificados os seguintes contextos de trabalho dos Administradores na FURG: assessoria às Unidades Acadêmicas; assessoria às Pró-Reitorias; especialidades das Pró-Reitorias; e apoio aos *Campi*.

A partir desse levantamento, sabendo quem eram esses profissionais, foram pesquisados no Sistema FURG e encontrados vinte processos de remoção de Administradores no período de 2016 a 2020, entretanto as informações disponíveis no referido sistema não possibilitavam saber se os processos eram referentes a remoções deferidas ou não. Além disso, junto ao Gabinete do Reitor, foram feitas buscas pelas portarias de remoção emitidas no período de 2008 a 2020 e foi feito contato com CPOSS para pedir o quantitativo de remoções nesse mesmo período, para que o crescimento da efetivação dessa movimentação interna pudesse ser conhecido – o que foi abordado na seção 2.4 deste estudo.

Posteriormente, uma relação dos Administradores removidos no período de 2016 a 2020 foi solicitada à CPOSS, ratificando o período escolhido por ser o recorte temporal com uma quantidade maior de movimentações internas desses servidores. Assim, a CPOSS forneceu informações como: número do processo, nome do servidor, modalidade de remoção, unidade de origem, unidade de destino, data da remoção e número da portaria.

Essas informações fornecidas foram comparadas com as obtidas na pesquisa junto às portarias e, então, foram constatadas quinze remoções a pedido, a critério da Administração, de Administradores no período de 2016 a 2020. Com isso, buscando compreender essas remoções, foi solicitada autorização de acesso aos processos de remoção desses servidores junto à PROGEP, conforme o Apêndice A.

Tendo acesso aos processos, foi feita uma leitura flutuante para entender a tramitação do processo, confirmar a modalidade de remoção e tentar identificar se

esses servidores haviam passado por entrevista de seleção e com quem essas entrevistas foram realizadas. Entretanto, verificou-se que os processos eram compostos pelo formulário de solicitação da remoção, por informações funcionais do servidor fornecidas pela Coordenação de Folha de Pagamento, pela portaria de remoção e por documentos da Coordenação de Segurança do Trabalho, sem que houvesse informações sobre a seleção.

Constatou-se também que uma das remoções a pedido não possuía processo e que outras duas possuíam processo, mas não contavam com formulário de solicitação, o qual foi substituído por *e-mail* enviado pelos gestores à PROGEP, em que solicitavam a efetivação da troca da lotação desses dois servidores.

Dessa forma, cogitou-se que essas movimentações ocorreram na modalidade de ofício e não “a pedido”, como informado nas portarias emitidas.

Logo, optou-se por entrevistar primeiro os Administradores, para que fossem esclarecidas as dúvidas quanto à entrevista durante o processo de remoção e quanto às remoções que pareciam ter sido realizadas modalidade de remoção diversa daquela contida nas portarias.

Em seguida, a fim de manter o sigilo das entrevistas e transcrições, os administradores, os gestores e as unidades de destino e de origem foram codificados, conforme a Tabela 3, onde foram compiladas também as observações identificadas durante a pesquisa documental e confirmadas com a realização das entrevistas.

TABELA 3 - Remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador no período de 2016 a 2020.

Administradores	Unidade de Origem	Unidade de Destino	Gestor	Ano da remoção	Observação
A1	UA6	UA2	G1	2019	Remoção a pedido
A2	UA11	UA2	G1	2017	Remoção a pedido
A2	UA2	UA8	G3	2019	Remoção a pedido, através de edital
A3	UA6	UA3	G4	2016	Remoção a pedido
A4	UA1	UA12	G10	2017	Remoção a pedido
A5	C2	UA2	G1	2018	Remoção de ofício, mas portaria saiu como "a pedido"
A5	UA2	D5	G6	2020	Remoção a pedido

A6	UA12	UA12	G7	2017	Remoção a pedido
A7	UA3	UA2	G2	2019	Remoção a pedido, através de edital
A8	UA6	UA9	G8	2017	Remoção a pedido
A9	UA1	UA4	G9	2017	Remoção a pedido
A10	UA6	UA11	-	2017	Remoção a pedido, mas sem gestor envolvido no processo
A10	UA11	UA1	G5	2019	Remoção a pedido
A11	UA5	UA13	-	2019	Remoção de ofício, em virtude de reestruturação, mas portaria saiu como "a pedido"
A12	UA14	UA1	G5	2018	Remoção de ofício, mas portaria saiu como "a pedido". Entrevista realizada apenas com o gestor

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que, conforme exposto na Tabela 3, os servidores A2, A5 e A10 foram removidos duas vezes cada, totalizando, assim, doze Administradores. Entretanto, apenas onze foram entrevistados, devido à licença gestante da servidora A12.

Como o processo da servidora A12 suscitou dúvida quanto à modalidade de remoção, optou-se por manter a entrevista com o gestor para sanar essa questão, já que G5 seria entrevistado em virtude da remoção do servidor A10. A partir dessa entrevista e das entrevistas com os servidores A5 e A11, foi possível confirmar que as três remoções aconteceram de ofício, no interesse da Administração – o que aponta para a necessidade de uma ampla compreensão da movimentação interna pela Instituição, em função da visão distorcida desse processo.

Em suma, no período de 2016 a 2020, das quinze remoções dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador, doze aconteceram na modalidade a pedido, a critério da Administração, sendo que duas delas foram através de edital, e três na modalidade de ofício, no interesse da Administração. Cabe ratificar que a remoção de ofício acontece em virtude de demanda de força de trabalho ou de reestruturação no órgão, independente de iniciativa do servidor, diferente da remoção a pedido, que depende de solicitação do servidor interessado (OLIVEIRA, 2019).

Ademais, quanto aos gestores, dez foram entrevistados, considerando que nenhum gestor esteve envolvido com remoção de A10, que foi solicitada em seguida

da posse e aconteceu no mesmo dia em que o servidor entrou em exercício, e de A11, que aconteceu de ofício, em virtude de reestruturação da FURG.

Diante disso, a seguir serão apresentadas as análises das remoções quanto às competências, sendo que, em um primeiro momento, serão abordadas as entrevistas com os Administradores removidos e, posteriormente, as entrevistas com os gestores envolvidos nessas remoções.

4.2.1 Análise do processo de remoção sob a perspectiva dos Administradores removidos na FURG

Nesta seção busca-se compreender o processo de remoção da FURG a partir da visão dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador removidos no período de 2016 a 2020, tendo como base para a análise as variáveis “conhecimentos, habilidades e atitudes”, “entrega” e “competências do cargo”, estabelecidas para a categoria “Competências” no Quadro 10.

Para isso, as entrevistas realizadas com esses servidores foram transcritas e, assim como nas seções anteriores, foram inseridas no Iramuteq, a fim de auxiliar no processo de organização dos dados através da análise de similitude, demonstrada a seguir na Figura 5.

“remoção” são ramificados, além da relação com “competência”, “perfil”, “desenvolvimento”, “atribuição”, “edital”, “clareza”, “currículo”, “servidor”.

Ademais, nas ramificações provenientes de “entrevista”, “processo” e “remoção” mostram relação com o procedimento de movimentação interna de uma forma geral, desde a motivação até o processo de escolha, cabendo destacar os substantivos “critério”, “escolha”, “objetivo”, “conflito”, “seleção”, “troca”, “formulário”, “família”, “pedido”, “*campus*”, “necessidade”, “transparência”, “possibilidade”, “desempenho”, “decisão”. Isso posto, essas ramificações contemplam as variáveis definidas para análise das entrevistas dos Administradores, portanto, esses elementos serão abordados a seguir, com base nos recortes das transcrições que são relacionados com a teoria.

Ao questionar a motivação para o pedido de remoção, esperou-se abranger as variáveis “entrega” e “competências do cargo”. Por isso, dentre motivos estavam conflitos com chefia, problemas de relacionamento com colegas, busca por oportunidade de desenvolvimento, resistência da chefia a mudanças, possibilidade de atuação em setor que não possuía Administrador, insatisfação com a condução da troca de gestão, distância da família, identificação com o setor ou com atividade desempenhada e indefinição do papel do administrador na Instituição, sendo que os três últimos foram os mais relatados. Além disso, são considerados como relevantes para este estudo o foco nas motivações identificação com o setor ou com atividade desempenhada e indefinição do papel do administrador na Instituição que estão, de certa forma, relacionadas.

A partir da questão da identificação com o setor ou com a atividade desempenhada, foi possível verificar a questão da entrega quando A7 diz que sentia já não produzir da mesma forma por não se identificar mais com o setor em que estava alocada.

Eu sentia que eu não produzia mais da mesma maneira naquele setor [...] foi a questão do trabalho mesmo, de me identificar mais com o fazer das atividades que eu faço hoje na C5, já não me identificava tanto com o que eu fazia na UA3. (A7)

Isso mostra a importância da alocação do servidor em relação à questão da entrega como agregação de valor à organização (DUTRA, 2001; DUTRA, 2007).

Foi possível observar também relação do papel do administrador com a identificação com o setor ou com atividade desempenhada a partir da motivação de A2.

Eu gostava muito de trabalhar na UA2, era um lugar que eu me identificava bastante com o trabalho, mas eu ainda me sentia mais administradora dentro da unidade acadêmica [...] pelo menos na função específica de administradora, eu me sentia mais administradora dentro da unidade acadêmica. (A2)

Marques *et al.* (2016) apontam que os administradores foram inseridos no contexto das unidades acadêmicas para auxiliarem a direção desses setores, visando à diminuição a carga de trabalho dos diretores, no que concerne às atividades administrativas, e à promoção de interação especializada entre as unidades acadêmicas e as pró-reitorias.

Entretanto, esses mesmos autores destacam a falta de uma determinação formal sobre o papel do Administrador como ponto de partida para diversas inadequações na atuação desses profissionais. Uma delas pode ser exemplificada através dos relatos de A4 e A5 a seguir.

Eu me senti desmotivada, me senti subaproveitada, porque eu percebia que o que eu *tava* fazendo ali qualquer um fazia e eu gostaria de atuar no meu cargo, na minha formação, foi por isso que eu fiz o concurso de administrador. Eu percebi que [o lugar] onde eu estava poderia ser ocupado tranquilamente por um TAE de nível médio e eu achava que eu *tava* sendo subaproveitada. (A4)

Pouco eu conseguia trabalhar com as minhas funções de administradora, eu fazia basicamente um serviço de assistente, partindo da lógica de que eu só examinava e analisava processos. (A5)

Conforme Marques *et al.* (2016), os Administradores na Instituição têm suas capacidades subutilizadas, relatando, dessa forma, desmotivação e vivência de sofrimento. Estima (2019) e Fanke (2019) confirmam isso apontando que a definição das responsabilidades desse profissional não é clara em algumas unidades, o que gera desconforto e sentimento de subutilização.

Outrossim, a questão do papel do Administrador é visível também nos *campi* fora da sede e pode ser exemplificado pelo relato de A1.

O Administrador que trabalha nos *campi* é multitarefas, ele não tem uma tarefa muito definida. Como somos um Administrador em cada *campus* fora da sede, tu acabas fazendo várias tarefas que não somente a de Administrador. (A1)

Essa fala de A1 corrobora a observação de Estima (2019) sobre o fato de os Administradores lotados nos *campi* fora da sede sentirem que desempenham atribuições mais de zeladoria do *campus* do que de assessoramento à gestão.

Ademais, a relação da falta de identificação com o setor ou com atividade desempenhada com o papel do administrador na FURG pode ser observada a seguir no relato de A5.

[...] eu não *tava* numa posição que eu considerava adequada e que eu conseguia me desenvolver enquanto profissional [...] ali [na nova lotação] realmente eu vi a minha função, consegui perceber o meu papel de administradora e consegui executar muitas coisas que eu entendo que são da minha competência, que estão aliadas ao meu perfil, inclusive na pesquisa da Camila, quando a gente conversou com outros administradores, eu percebi que muitos estão nessa posição também, os que estão em coordenações, que não executam papel de administrador, mas que executam processos, ficam muito perdidos com relação ao seu papel, então ali na UA2 eu vi a minha posição bem definida [...] a minha motivação se deu exatamente por precisar compreender o meu papel dentro da FURG enquanto administradora e o quanto que eu poderia contribuir *pra* universidade [...] eu entendo que o papel do administrador dentro da universidade tem possibilidade de colaboração muito maior do que só na análise de um processo. (A5)

Segundo Marques *et al.* (2016), o fato de o administrador perceber a distância entre a formação profissional e a prática de trabalho indica identificação a um gênero de atividade, embora ainda faltem normas sobre a atuação profissional no âmbito da Instituição.

Cabe destacar também a questão da cultura das unidades acadêmicas diante da inserção do Administrador. Segundo Estima (2019), esses profissionais atuam juntamente com os profissionais de secretaria e conflitos são gerados conforme suas atuações se sobrepõem. Estima (2019) ainda aponta a dificuldade de reconhecimento do papel do Administrador pelos colegas e pelos gestores, restando, dessa forma,

incerteza quanto à importância desses profissionais na estrutura das unidades acadêmicas.

Eu não sinto que eu sou abafada, que as minhas atribuições se misturam com a do secretário geral, por exemplo. Isso é o que a gente mais vê, secretário geral e administrador tendo um bom conflito, porque o administrador chegou depois do secretário geral, então muitas das atividades que são dos administradores, que eram dos secretários gerais, foram absorvidas pelos administradores e muitos secretários gerais não estiveram dispostos a liberar. (A4)

Lá na UA11, tem uma cultura bem complicada com a questão dos administradores [...] *tava* um clima insustentável *pra* trabalhar lá, eu sempre tive o intuito de trabalhar numa unidade administrativa e não numa unidade acadêmica, juntou essa possibilidade de trabalhar numa área que eu gostaria. (A10)

Para Estima (2019), a presença dos Administradores é marcada pela inconsistência e falta de legitimação da atuação nesse contexto de trabalho.

Marques *et al.* (2016) apontam que a Universidade não tem clareza sobre as funções e sobre qual posição o Administrador deve ocupar na estrutura hierárquica da unidade acadêmica. Entretanto, as questões ressaltadas a partir das entrevistas englobam Administradores de unidades administrativas também.

Quando os Administradores foram questionados se acreditavam que as competências inerentes ao cargo tivessem sido contempladas no processo de remoção ou se são compatíveis com as atividades que desempenham, percebeu-se que a indefinição do papel do Administrador é ainda muito discutida, embora oito desses servidores entrevistados afirmem a contemplação durante o processo ou a compatibilidade na lotação atual.

Para A2, as competências do cargo não são claras:

Na realidade, a gente nunca desenvolve as competências, a gente desenvolve algumas competências do cargo, mas não são todas e não é de forma muito clara [...] eu acho que não há clareza das nossas competências, nem *pra* quem *tá* selecionando num primeiro momento. Aqui eles queriam um administrador, mas eu tive que aos poucos ir mostrando porque eles queriam um administrador, porque eu já tinha entendido nesse momento, terceiro lugar que eu *tô* indo, mas eles ainda não tinham. (A2)

Enquanto A4 destaca a questão da diferença da cultura de uma unidade para outra, reforçando a falta de padronização do papel do Administrador na Instituição e a

necessidade da formalização das atribuições e responsabilidades desses profissionais apontada durante do estudo de Estima (2019):

A gente sabe, por rádio corredor, que cada setor, cada unidade acadêmica da FURG tem a sua própria cultura e eu sei, [a partir] de colegas, [de lugares] onde o administrador é mais cortado nas suas atividades, faz menos, tem menos atribuições [...] e tem outras unidades que não, que ele tem mais atribuições, consegue ter mais campo de trabalho. (A4)

A realidade de A5, cujas remoções foram para unidades administrativas de uma pró-reitoria, é diferente das unidades acadêmicas, por exemplo. Estima (2019) aponta que esses profissionais, quando inseridos no contexto “Assessoria às Pró-Reitorias”, têm atribuições acordadas com os seus gestores e a aceitação dos seus colegas, fazendo, assim, com que sua atuação seja legitimada. Entretanto, a questão do papel do Administrador é muito presente:

Eu acredito que eu consigo desempenhar as minhas competências enquanto administradora, [...] mas isso também é uma questão muito individual, o meu papel enquanto administradora tá bem claro na minha cabeça hoje, então hoje eu já não aceitaria executar uma tarefa que eu compreendo que não é minha [...] hoje eu acredito que sim, que eu consigo desempenhar, que eu tenho clareza da minha função e do quanto que eu posso contribuir, [...] daqui a pouco vai depender também de cada pessoa, mas, se o gestor não te dá esse espaço, a gente acaba também se submetendo a algumas tarefas, alguns processos que não são muito adequados *pra* característica do cargo. (A5)

Por fim, nos relatos de A6 e A8 a indefinição da atuação do Administrador é perceptível ao não conseguirem responder se as atividades desempenhadas são compatíveis com as competências do cargo:

Eu não tenho muita atribuição de administrador no sentido de decisão, de gestão [...] eu fico confusa também, porque o orçamento tem a ver, planejamento e orçamento caminham juntos, então teria [...] administrador tem tudo a ver [com a unidade], acho que é o profissional, entre outros, é um dos mais indicados *pra* tá trabalhando ali, inclusive no orçamento, mas a rotina diária, às vezes, não se encaixa muito. (A6)

É complicado responder essa tua pergunta porque essa questão do administrador na FURG não é bem clara, a função do administrador não é bem clara, então até a questão de competência é difícil a gente determinar, porque o administrador termina se envolvendo em tantas atividades que *tão* fora do que ele deveria fazer, *tão* fora do que o cargo ali especifica quando tu faz o concurso e termina também que o que o cargo especifica quando tu faz o concurso é tão amplo [...] o

trabalho muitas vezes se confunde com o de secretaria, a minha chefia nem sempre sabe qual é a minha função. (A8)

Essas exposições reforçam o que Marques *et al.* (2016) constataram quanto às indefinições envolvendo os Administradores e mostra que isso não é exclusividade das unidades acadêmicas, mas da Instituição como um todo.

Buscando compreender a condução do processo de remoção, os servidores foram questionados também quanto aos critérios de escolha que seus gestores utilizaram para que fossem selecionados no processo de remoção.

Para A8, por exemplo, o critério que embasou a decisão foi claro durante a remoção: “a minha chefia na época decidiu por algum administrador que já tivesse experiência, então esse foi o critério”.

Entretanto, no caso de A4 e A5 o entendimento era de que não houve critérios, para eles foram questões de necessidade e de oportunidade.

Na verdade, acho que não tiveram ali muitos critérios, na verdade surgiu uma oportunidade da A6, que era administradora da UA12 querer sair e eu querer ir para o setor, ele fez uma entrevista me perguntando por que eu queria ir, o porquê que eu queria sair do local onde eu estava e eu expliquei *pra* ele que eu tinha muita vontade de trabalhar numa unidade acadêmica, eu sentia muita vontade de atuar na minha área e que, no setor onde eu *tava*, não *tava* me sentindo profissionalmente satisfeita. (A4)

No meu caso, foi mais uma questão de interesse do que necessariamente critérios, foi uma conversa, ela viu a necessidade, eu disse que realmente estava insatisfeita e acabei indo *pro* local. (A5)

Ademais, para a maioria, observou-se que não houve transparência quanto aos critérios. Alguns Administradores alegaram que não sabiam quais eram os critérios ou que não estavam claros, outros fizeram suposições sobre o que poderia ter levado à decisão dos gestores.

Eu acredito que seja porque eu mandei *e-mails pra* G1, assim como *pro* G5 também, com o meu currículo, eu atuei bem como eu fazia na parte da empresa privada, eu montei o meu currículo e mostrei as minhas áreas que eu já tive experiência, onde eu tinha maiores competências, *pra* ver se eles tinham esse interesse. Como eu já tinha trabalhado na questão financeira, foquei isso *pra* entrevista com o G5, como eu já tinha trabalhado com RH foquei nisso com a G1. Acredito que tenha sido isso um dos critérios que G1 avaliou. (A1)

O meu processo foi *pro* G4, que era o Pró-Reitor da época, ele leu a minha motivação, eu fiz uma carta quando eu protocolei o processo na

PROGEP, ele leu, acho que deve ter conversado com a minha gestora provavelmente, com pessoas que conheciam o meu trabalho e aí ele deu o *ok* [...] Isso não era muito claro *pra* mim assim, eu não entendia muito o processo [...] mas a impressão que eu tenho é que o processo é sempre assim, se tu tem alguém que te apoia, principalmente o teu gestor, e, se ele tem uma boa circulação dentro da FURG, isso fica facilitado, então, esse foi o meu caso. (A3)

O G7 acho que por a gente ter entrado no mesmo concurso, por ser administradora, ter entrado no mesmo concurso, a gente já se conhecia de outras situações [...] eu não sei, eu acho que ele não teria objeção, eu não sei que critério [foi considerado], porque foi uma troca [...], mas eu acho que o perfil [...] eu não sei te dizer, acredito que por não ter objeção nenhuma, por a gente se conhecer, por ele apostar numa pessoa que estaria, de repente, disposta a fazer o trabalho ali. (A6)

Eu não sei exatamente os critérios que foram usados *pra* tomada de decisão [...] através de entrevistas pessoais ali, ela [a gestora] sabe as características do profissional que ela deseja e ela *tá* entrevistando o profissional *pra* saber as características que ele tem e tomar a decisão [...] e o entrevistado também, é colocado *pra* ele as atividades, qual é a intenção, *pra* também tomar uma decisão se ele tem interesse ou não [...] e a unidade fica sabendo também das tuas características, o que tu pretende, quais são as tuas intenções, então eu acho que ambos os lados ficam cientes e têm a possibilidade de tomar a decisão. (A9)

Eu não tenho uma clareza assim, eu acho que [o critério foi] a minha vontade de querer trabalhar na UA1. Não sei também se G5 queria aumentar o quadro de administradores na unidade ali, não sei também o que motivou ele, não sei se foi uma questão também que já havia sido comunicado previamente que era praticamente a única unidade que eu gostaria de ir [...] que era a que eu mais me interessava, eu acredito que tenha sido muito pela minha vontade de querer ir *pra* lá. (A10)

Por outro lado, os Administradores que foram removidos, a pedido, por edital, demonstraram uma realidade diferente, com critérios transparentes e um processo de seleção mais objetivo.

De certa forma, pelo menos o edital tornou claro quem queria ir, quem eram os candidatos e quais eram os requisitos [...] tinha um edital bem objetivo com quais eram os requisitos *pra* quem tinha que ir *pra* lá, G3 deixou tudo muito claro na entrevista de seleção, tipo algumas coisas que ele tem uma exigência um pouco maior, porque é um lugar que trabalha 24 horas e tudo isso, então tudo foi muito mais claro e, os critérios que *pra* eles selecionarem, eu acredito que tenham sido o que eles mencionaram no edital. (A2)

Eu participei de dois na verdade, eu me candidatei também *pro* da UA8, que foi antes, eu acho que foram bastante transparentes e acho

que tem que ser assim, eu acho que a questão da entrevista é importante *pra* ficar bem claro o que o gestor deseja daquela pessoa que vai chegar e o que aquela pessoa que *tá* se candidatando a ir tem a oferecer. (A7)

Segundo Monteiro (2018) a publicidade do edital possibilita que a remoção seja conduzida com clareza, divulgação e acesso às informações.

Esses apontamentos nas entrevistas apresentam algumas fraquezas que podem ser melhoradas no procedimento da FURG. Então, levando em consideração que as experiências prévias desses Administradores poderiam trazer reflexão sobre o processo de movimentação interna, eles foram questionados sobre quais critérios deveriam ser utilizados e como seria o processo de remoção ideal.

A remoção por edital foi a mais citada entre os entrevistados, associando-a a competências, critérios e transparência. Além disso, outros pontos importantes como entrevistas, mapeamento de competências e banco de interessados figuraram entre as reflexões dos Administradores.

Para A2, que passou por dois processos de remoção, sendo que um deles foi por edital, a importância do instrumento é destacada:

Eu acho que ter um edital já é um fato bem importante, *pra* quem passou pelos dois, eu acho que ter um edital já é um passo importante, deixar claro o que é que a pessoa vai ter que fazer naquele lugar especificamente e partir *daí* buscar características na pessoa também, porque realmente algumas pessoas não têm características *pra* um determinado trabalho. (A2)

Corroborando isso, A1 ressalta a transparência do edital quanto aos critérios e competências desejadas, bem como a impessoalidade:

Eu acho que deveria ter realmente um processo mais aberto de remoção, talvez um edital como foi feito, antes de eu ser removida teve um edital da C5, mas eu não podia participar porque não me encaixava nos critérios, então eu acho que com um edital acaba ficando tudo mais claro *pra* todo mundo e ali os itens que vão ser avaliados acabam ficando mais visível *pra* todo mundo [...] tendo um edital eu acredito que fique mais impessoal e avaliando realmente os critérios e a competência que se busca para aquele cargo. (A1)

O estabelecimento de critérios em edital de seleção para remoção também é observado por A6 e A8:

Acho que é válido o edital de seleção no sentido do lugar que disponibiliza a vaga ter a função de escolher melhor e realmente

estabelecer critérios num edital e escolher a pessoa que ele achou mais adequada naquele momento, na entrevista, porque a gente sabe que, quando não se conhece bem o candidato, é pela entrevista que tu selecionas. (A6)

Seria certo acho que abrir um edital e ver todos os interessados, acho que a questão de quem é mais antigo, quem tem pedido mais antigo e se aquela pessoa também tem o perfil para aquele cargo, acho que seriam as questões que deveriam ser levadas em consideração. (A8)

Assim como A8 destaca a abertura de edital para verificar os interessados, A3 também salienta o uso desse instrumento como forma de oportunizar para os servidores a transparência das vagas disponíveis na Instituição, além de frisar a possibilidade de estabelecer critérios de avaliação e a realização de entrevista com o gestor, buscando conciliar o perfil à lotação:

Eu acredito que deveria ser aberto um edital *pra* todos dentro da universidade ficarem cientes que determinado setor tem uma vaga [...] aberto *pra* todos os interessados terem a chance de se candidatar. A partir disso, eu creio que os critérios daqui a pouco poderiam ficar uma mescla entre os critérios da área, do gestor da área [...] mas também alguns critérios de tempo de casa, tempo no local de origem, não sei, daqui a pouco uma tabela de pontuação *pra* conseguir deixar todo mundo na mesma régua e ficar bem claro, como existem alguns editais de alguns concursos públicos que tem ali uma tabela de pontuação de tantos meses de experiência em tal área tu pontua, eu acho que seria interessante e entrevista, porque eu acho que na entrevista com o gestor tu consegue ver se o perfil do candidato ele se alinha com a proposta do local que ele vai trabalhar. (A3)

Abaixo, no relato de A5, a questão de oportunizar a remoção a todos também é mencionada, além disso, observa-se o apontamento quanto à falta de uma lista de interessados na remoção – conforme relatado na seção anterior, atualmente a CPOSS conta com uma planilha para controle e análise das possibilidades a partir da formalização do processo de remoção.

Eu compreendo, enquanto atuante numa pró-reitoria de gestão de pessoas, que a gente deveria tornar esse processo o mais impessoal possível, *pra* que a gente pudesse dar oportunidade *pra* todos que gostariam de ocupar aquele espaço, porque se fica só numa conversa daqui a pouco outras pessoas também poderiam ter interesse ou até têm interesse e a gente não sabe, porque a gente também não tem uma lista de pessoas que querem ser removidas. (A5)

A questão do banco de interesse aparece no discurso de A11, juntamente com a importância da identificação e as diferenças de perfil e de atuação de uma unidade para outra:

Tem muita gente que *tá* onde não gosta e a FURG é um lugar imenso, então já se deveria ter um banco assim de pessoas que querem a remoção, seja no cargo de administrador ou especialmente no de assistente em administração, que são vários. Então, deveria ter um banco assim e deveria ter uma conversa para as pessoas serem realocadas *pra* onde elas realmente gostariam de trabalhar, eu acho que isso seria um primeiro passo, um segundo passo seria uma entrevista [...] é claro que a pessoa se identifica mais com um lugar do que com outro, porque é completamente diferente, no cargo de administrador mesmo, ser administrador numa unidade acadêmica, numa pró-reitoria, numa reitoria, então é bem diferente e com certeza cada lugar exige um perfil diferente. (A11)

A partir disso, cabe destacar a fala de A4, cuja remoção a pedido aconteceu através de permuta, acerca da informalidade como aconteceu o processo – através da “rádio corredor”, instrumento de comunicação informal da universidade que também apareceu em outras entrevistas – e sugere que as informações deveriam ser cruzadas e, então, ser feita uma intermediação da PROGEP para que os servidores interessados em permutar conversassem:

Quando tem alguém num setor que não *tá* satisfeito e tem alguém num outro setor que não *tá* satisfeito [...] na verdade eu tive uma conversa informal com essa pessoa, eu procurei, eu fui atrás, o que eu acho que poderia daqui a pouco é ter na FURG um setor responsável por isso, por intermediar essa situação [...] [pela] rádio corredor chegou no meu ouvido que a administradora da UA12 queria sair [...] acabou que nós fizemos todo um meio de campo, quando, na verdade, isso também poderia acontecer dentro da própria PROGEP, ter um local específico *pra* servidores que gostariam de sair de um setor e eles poderiam cruzar esses dados [...] nesse mesmo cruzamento de dados a própria PROGEP poderia fazer esse meio de campo de marcar entrevista. (A4)

O entrevistado A9, por exemplo, deu ênfase à importância de um procedimento transparente, citando características de adoção de um edital para isso, sem que tenha usado a nomenclatura. Para A9, inscrições, análise curricular e entrevistas com roteiro padronizado deveriam ser adotados no processo de remoção:

Eu acho que devem ter períodos de inscrição, análise curricular, entrevistas e tudo isso registrado [...], mas, em um processo de entrevista, talvez tivesse que ter um critério de entrevista com o mesmo tipo de perguntas, eu acho que, quanto mais formalizado for,

melhor *pra* transparência do processo [...]. Pela transparência, eu acredito, de modo geral, que, quanto mais se registrar, melhor *pra* transparência e *pra* concorrência. (A9)

O edital é ressaltado como uma possibilidade de deixar o processo impessoal e transparente, com a divulgação das vagas disponíveis, dos critérios de classificação e seleção e, principalmente, das competências requeridas, uma vez que, conforme já exposto na revisão de literatura, para Dutra (2007), o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes se vinculam às competências organizacionais agregando, assim, valor ao indivíduo e contribuindo com a organização. Em complemento, Carbone *et al.* (2006) entendem o emprego de conhecimentos, habilidades e atitudes colaboram para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Além disso, segundo Dutra (2007), na movimentação de pessoas, a consideração das entregas desejadas das pessoas visando ao atendimento das necessidades organizacionais é o primeiro aspecto a ser ponderado e que direciona ao perfil profissional – o que também aparece nas exposições dos entrevistados.

Aliado ao edital, um banco de interesse aparece como uma oportunidade para que os servidores demonstrem o desejo na remoção, buscando lotações que estejam de acordo com seus perfil e interesse, sem que dependam da formalização de processo para isso ou de conversas informais para saber sobre as possibilidades.

Considerando outras reflexões, cabe salientar os pontos de vista de A2 e de A5 quanto à realização de entrevista. Assim como outros entrevistados, ambos frisaram esse instrumento para avaliação de critérios estabelecidos e para dar transparência quanto às atividades a serem desempenhadas.

Eu acho que é muito importante quem vai trabalhar direto com o administrador, quem vai ter relação direta com ele, fazer essa entrevista, fazer essa seleção e estipular esses critérios, porque eu fiz uma entrevista com a G1, mas quem trabalharia comigo seria a M. e G2, que não participaram na época da minha seleção. (A2)

Eu acho que deveria ter uma entrevista entre o gestor e a pessoa que vai ocupar a vaga, primeiro *pra* saber quais são as atividade que vão ser executadas naquele local [...] eu acho que é importante que, na entrevista, quem *tá* se candidatando à vaga saiba exatamente quais são as atividades que são desempenhadas ali, também pode *tá* no edital essa descrição de atividades, mas eu acho que uma entrevista é importante, é importante uma análise de currículo, *pra* que o gestor saiba quais são as habilidades daquele administrador e conseguir ter critérios de escolha que sejam mais objetivos, porque uma entrevista pode ser muito subjetiva, eu posso fazer uma entrevista com cinco, dez pessoas e eu acabar escolhendo aquele com quem eu já tinha

uma certa afinidade, então eu acredito que os critérios têm que ser bem objetivos *pra* que possa ser um processo transparente de escolha. (A5)

Assim como no relato de A3 sobre a adoção de edital, destaca-se que A2 e A5 citam especificamente a entrevista com o gestor. A importância disso pode ser exemplificada pela experiência de A2, uma vez que esse servidor foi entrevistado por G1 durante o processo de remoção para trabalhar com G2, gerando, de certa forma, uma expectativa quanto à atividade a ser desempenhada, que se mostrou diferente durante a atuação.

Eu acho que eu cheguei com alguma... não que isso tenha sido um problema *pra* mim, porque na época eu queria sair da UA11, esse era o ponto, mas se eu tivesse ido com alguma expectativa, talvez eu tivesse uma visão bem diferente do que foi o trabalho naquele momento [...] eu entendo a visão de G1, a visão dela era o que ela queria implementar, mas só que a gente tinha todo um processo ainda de implementação que demoraria um tempo, possivelmente agora a A7 já esteja conseguido fazer, mas na época que eu entrei ainda era muito na cabeça dela, ainda não *tava* implementado. (A2)

Por fim, as ideias compartilhadas por A7 contemplam a gestão por competências, a partir do destaque à importância do mapeamento de competências e da questão da entrega:

O mapeamento de competências seria importante e acho que balancear os interesses da instituição e do servidor, quando eu me candidatei *pro* [edital] da UA8, eu queria ir *pra* UA8 porque eu moro a menos de dois quilômetros, eu sabia que o fazer da UA8 não era o que eu queria *pra* mim, *pra* minha carreira, mas eu *tava* tão cansada do fazer da UA3, *pra* mim aquilo *tava* tão desgastante, [...] mas acho que a gestão por competências é importante, a identificação, o mapeamento das competências, *pra* eu não ir *pra* um lugar que eu não ia, talvez ia ficar um ano ou dois e não ia produzir também, porque, querendo ou não, produzir também é uma coisa mecanicista, mas a gente tem que dar resultado *pra* instituição. (A7)

Como já destacado na revisão de literatura, o mapeamento é uma ferramenta da gestão por competências que, segundo Brandão e Bahry (2005), possibilita que sejam identificadas as lacunas de competências e também sejam planejadas ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Se a Instituição considerasse o levantamento de Estima (2019), por exemplo, as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas, principalmente

quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo.

A partir da fala de A7, salienta-se também que, de acordo com Dutra (2001; 2007) as competências permitem o estabelecimento de expectativas em relação às pessoas de maneira alinhada aos objetivos e às competências organizacionais.

4.2.2 Análise do processo de remoção sob a perspectiva dos gestores envolvidos nas remoções dos Administradores da FURG

Visando compreender como o processo de remoção é conduzido a partir da visão dos gestores envolvidos nas remoções dos Administradores da FURG no período de 2016 a 2020 foram realizadas entrevistas com dez servidores.

Para oito gestores, a entrevista foi composta por duas questões, uma sobre os critérios que embasaram a escolha e outra quanto à consideração dos conhecimentos, habilidades e atitudes durante a seleção. Enquanto para os outros dois restantes, além dessas duas perguntas, foi questionado sobre o levantamento das competências existente na FURG para o cargo, já que estavam envolvidos nos editais de remoção de 2019.

A partir desses questionamentos, a análise foi realizada com base nas variáveis “conhecimentos, habilidades e atitudes”, “entrega”, “mapeamento de competências” e “competências do cargo” estabelecidas no Quadro 10. E, assim como as outras entrevistas, o *corpus* textual das transcrições foi inserido no Iramuteq para obter a análise de similitude, demonstrada a seguir pela Figura 6.

Administradores no âmbito da FURG, que serão abordadas a seguir, tendo como base os recortes das transcrições e a teoria que fundamenta este estudo.

Quanto aos critérios utilizados para escolha dos servidores removidos, vimos na seção anterior que, para a maioria, não estavam claros. Entretanto, ao comparar as respostas dos Administradores e dos gestores, observou-se que, embora não houvesse essa transparência, as conversas informais e as entrevistas que antecederam a efetivação das remoções auxiliaram os servidores interessados na remoção a compreender as atribuições a serem desempenhadas na lotação pleiteada, bem como possibilitaram que os interessados (servidor e gestor) tivessem conhecimento das expectativas.

A afirmação de A5, por exemplo, de que não havia critérios e que a remoção aconteceu por uma questão de interesse é corroborada através da fala de G1:

Foi atendimento de demanda, de necessidade, a gente não tinha nenhum critério estabelecido na universidade [...] com a A5, eu precisava de alguém *pra* fazer o planejamento da UA2 [...] não tinha um olhar para a UA2 fazer o seu planejamento e era sempre uma resposta e sempre procedimental, então a gente precisaria de uma resposta estratégica, de entender os problemas, *pra* além do procedimental, *pra* além das rotinas [...] no meu entendimento, era uma mudança de cultura na UA2 que precisava de um planejamento estratégico e a A5 é uma pessoa que tem essa percepção do planejamento estratégico, que tem essa qualificação interna [...] no processo de pensar a UA2 coletivamente ela se sobressaiu dos outros, então eu puxei ela *pra* perto de mim *pra* me ajudar a fazer o planejamento estratégico, que se mostrou muito acertado também, porque a UA2 mudou a cultura *pra* fora da FURG. (G1)

Outro recorte da fala de G1 valida o palpite de A1 de que suas competências foram consideradas para a remoção: *“no caso da A1, a gente priorizou a demanda dela e o perfil também, [...] ela tinha esse perfil pra nos ajudar a administrar os processos da controladoria que vinham se intensificando”*.

Ainda que não estivessem claros os critérios considerados para a remoção, as entrevistas realizadas durante o processo deram subsídios para que os Administradores removidos fizessem essa reflexão sobre o que motivou os gestores a os escolherem e/ou aceitarem.

A questão do interesse levantada por A4, A6 e A10 como possível critério aparece nas respostas dos respectivos gestores juntamente com o argumento das competências, através da experiência, do perfil e da formação.

Tinha uma administradora [que queria permutar], enfim, ela [a A6] pediu remoção [...] a qualificação dela [da A4] é muito boa, pelo que eu lembre tinha uma boa experiência e a gente ficou bastante satisfeito com a participação dela, e, logicamente, que contribuem muito todas essas questões de planejamento, o próprio planejamento da unidade. (G10)

Critério em si, não, o que a gente avaliou na época foi a disposição dela em assumir aquela atividade, a gente explicou exatamente o que que acontecia ali, como é que era feito, que tipo de trabalho era e foi mais ou menos nesse estilo que a gente avaliou [...] eu já tinha feito alguns cursos com a A6, então foi muito isso, a gente apresentou o trabalho, eu disse *pra* ela o que era, as competências do cargo e a formação da A6 dariam plenas condições *pra* ela assumir a função e eu aceitei. (G7)

Nós tínhamos na UA1 a necessidade de perfis adequados, muita movimentação, nós tivemos num período ali, que eu não sei se foi bem nesse, muitas aposentadorias e é um local que demanda realmente um conjunto de pessoas pelo volume de trabalho e o A10 já tinha conversado comigo em algum momento [...] ele sempre se interessou pela atividade da D3, não especificamente da UA1, mas ele, como administrador, sempre se interessou por aquele tipo de serviço [...] eu penso que o perfil dele e a vontade dele era trabalhar na D3 e isso acabou acontecendo, ele chegando certamente se sentiu bem e eu acredito que todos ganham com isso na verdade, acho que é uma boa política na verdade. (G5)

Ademais, é importante destacar o argumento de G5 quanto ao benefício que a remoção traz para o servidor e para o gestor, corroborando, dessa forma, com a fala de GP1 sobre a busca pela satisfação do servidor estar ligada ao atendimento das demandas dos gestores, conforme destacado na seção 4.1.2, que mais uma vez remete à compreensão da competência como capacidade de entrega (DUTRA, 2001; DUTRA, 2007).

Por outro lado, na condução das remoções de A8 e de A3 percebe-se uma cultura de conversas informais não só com os interessados, mas com outras fontes, a fim de obter informações complementares sobre os servidores. Isso é observado na remoção de A8, por exemplo, a partir da fala de G8 confirmando que o critério de experiência foi o que sustentou a escolha, embora não tenha acontecido entrevista.

Existia a possibilidade de remoção da A8 de UA6 *pra* cá e eu aceitei em cima das condições que eu tinha imposto de competência e o próprio referendo da A12, porque ela seguia as movimentações e ela me dizia "a rádio corredor fala..." [...] Não fiz nenhuma entrevista, foi designada a A8, se houvesse algum problema isso depois se falaria, mas eu acho que eu nem saberia fazer um entrevista e, às vezes, o melhor é ver a pessoa desempenhando o trabalho dela [...] [o critério era] que ela tivesse, no mínimo, a mesma competência da servidora

que saía [...] como vice-diretor eu já tinha visto todas as qualidades que a A12 tinha e foi ela quem ressaltou *pra* mim a importância do administrador [...] eu pedi que viesse alguém com o mesmo nível da A12 e veio a A8 [...] esse foi o critério, ter alguém competente e querer alguém do mesmo nível. (G8)

E na remoção de A3, cuja conversa com o gestor aconteceu informalmente, há indícios de que, em consonância com a fala de A3, o gestor buscou informar-se previamente:

A pró-reitora na época me disse que havia esse interesse, que poderia ser feita a remoção da administradora lá *pra* UA3 [...] participamos de uma atividade lá e eu aproveitei essa ida *pra* conversar com ela, *pra* saber quais as experiências que ela já tinha, não só na universidade, pois na universidade eu até sabia que ela trabalhava lá no UA6, mas eu soube que ela já havia trabalhado no TECON e conversamos basicamente sobre essas questões. (G4)

Embora ambos gestores tenham utilizado a experiência profissional como critério, o processo de remoção não foi conduzido de maneira transparente, em conformidade com a questão cultural abordada por GP1 na seção 4.1.2.

Diferente dessas situações, os gestores envolvidos nos editais tinham critérios bem definidos de acordo com as necessidades do setor, validando, assim, o posicionamento dos Administradores removidos através do certame quanto à transparência dos critérios e objetividade do processo de seleção.

Eu precisava de alguém na coordenação que atuasse na formação continuada [...] a gente deixou bem claro na entrevista pelo menos, eu não lembro no edital, mas na entrevista a gente deixou bem claro que essa era a atividade, que a gente precisava de alguém que fosse atuar na formação continuada e no planejamento e execução de cursos, então a avaliação que foi feita tanto da parte do currículo, pois a A7 tinha acabado de terminar o mestrado dela e a dissertação dela foi voltada *pra* área da educação, *pra* área de cursos de capacitação em formato *online*, que era algo a gente não tinha ainda e queria avançar, e também pela conversa, de poder avaliar do quanto ela se sentia à vontade *pra* trabalhar nesse tipo de atividade, que é uma atividade mais dinâmica, então a gente precisava de alguém que fosse comunicativa, que fosse dinâmico, que gostasse desse planejamento, dessa execução de cursos, que tivesse facilidade de comunicação, que não tivesse problema com o público, então, basicamente foi isso que a gente tentou avaliar naquele momento da entrevista. (G2)

A gente viu a disponibilidade da pessoa, em termos de distância aqui da UA8, isso era um fator importante, outra questão importante é que nós temos aqui na UA8 uma situação que nós operamos sete dias por semana, 24 horas por dia, não que eu fique aqui todo esse tempo [...] eu não digo que a pessoa vai passar todo esse período aqui, mas é

muito normal, a gente perguntou isso para os entrevistados, tinha no planejamento de perguntar a disponibilidade de trabalhar em horários alternativos, e também da questão de agendamento de férias, de não agendar no nosso momento de pico de trabalho, agendar em função do período [...] a origem da pessoa, se ela já tinha alguma experiência, por exemplo, nós temos aqui laboratório de química, laboratório de biologia, a experiência prévia da pessoa, a qualificação. (G3)

Isso mostra a diferença na condução dos processos de remoção ordinários e aqueles realizados através de edital, principalmente quanto à divulgação das vagas, às etapas pré-definidas e ao estabelecimento dos critérios de seleção. A fala de G1, ao discorrer sobre como foram realizadas as remoções de três Administradores para a sua unidade, reforça a tentativa de tornar o processo de remoção impessoal e de dar publicidade às vagas para oportunizar a remoção a qualquer servidor que tenha (ou venha a ter) interesse, obedecendo, dessa forma, a dois dos princípios constitucionais estabelecidos pela CF: impessoalidade e publicidade (BRASIL, 1988).

A partir desse aprendizado que tivemos, no caso dos administradores, a gente criou uma rotina de troca de lotação com edital tentar dar impessoalidade a isso, porque eu acredito que na universidade nós temos que ter o direito, principalmente os técnicos, de transitar pela universidade, não tem razão do técnico ficar amarrado num mesmo lugar *pro* resto da vida, a não ser que ele queira. (G1)

Quando questionados se os conhecimentos, habilidades e atitudes foram considerados no momento das escolhas, os gestores abordaram, além das competências, questões como a entrega e as indefinições do papel do Administrador na Instituição.

É importante retomar que Fleury e Fleury (2001, p. 188) compreendem o conceito de competência com saber agir que agregue valor à organização e ao indivíduo.

Foram sim, por meio da entrevista da A2 e da A1, com que eu não trabalhava junto, e da A5 por meio do trabalho dela mesmo, ao se envolver com algumas tarefas que eram além das rotineiras dela, ela demonstrou ali seu talento, sua habilidade, sua competência *pra* dar conta disso, então da A5 é bem característico assim do reforço no talento e na habilidade dela [...]. Nos três casos nós fizemos essa avaliação, análise do currículo e a entrevista. (G1)

A UA3 tem n processos e vinha de uma tradição bastante difícil, de que as pessoas que iam *pra* UA3 ou *pra* S3 *tavam* sendo punidas [...] aí eu falei *pra* reitora: "agora eu não quero quantidade, eu quero qualidade, eu preciso de gente que realmente contribua *pra* isso" [...] a gente, na verdade, não pensou na A3, a gente pensou em ter

administradores, a minha ideia era ter uma equipe de administradores [...]. E, como te falei, quando a gente conversou lá com a A3, eu achei que ela tinha o perfil adequado *pra* essas situações assim, ela é muito dinâmica, uma pessoa muito interessada e contribuiu bastante realmente *pra* gente atingir esses objetivos, foi nessa lógica que a gente pensou em manter e ampliar o número de administradores na pró-reitoria. (G4)

Então, entrou essa questão [do CHA], nas duas conversas que eu tive com ele, que ele me apresentou todo esse histórico do trabalho dele na UA1, nós já visualizávamos essas duas questões, uma dentro da área mesmo, do ser administrador, de organizar a casa, que é o que a gente fala [...] a gente tinha dificuldade de alguém que pudesse organizar a casa e fizesse esse movimento de planejamento de todas essas ações, então todas essas habilidades do administrador, de organizar, de conseguir enxergar de fora, que é o que a gente tem mais dificuldade, de enxergar de fora como funciona a pró-reitoria, como ela poderia funcionar, como ela poderia fazer gestão dos recursos, como poderia fazer a gestão das coordenações também, então esse olhar foi bem importante. Nas reuniões que eu fiz com ele, já tinha percebido que havia esse olhar, que ele conseguia se colocar fora da UA4 *pra* poder enxergar [...] quando eu conversei com ele, a gente levou em consideração essas categorias. (G9)

Foi, na entrevista que a gente fez com ela, explicamos como era, como não era o trabalho e como é que funcionava a diretoria mais ou menos [...] a gente entendeu que o perfil era um pouco diferente da colega que *tava* saindo, mas era um perfil que agradava bastante, que a gente achava que poderia trazer resultado. (G7)

As competências dela em exercer as suas funções na UA2 foram colaborativas [...] tem a questão da competência de exercer a sua função, eu acho que o profissional administrador acaba sendo extremamente valioso *pro* ambiente de trabalho, porque ele tem a visão do todo [...] quando a gente traz o profissional da administração, a gente visualiza que esse olhar superior, esse olhar de fora da caixa, que são as competências que ele tem *pra* desenvolver a sua função, então isso acaba agregando mais valor ao trabalho. As atitudes, o trabalho da A5 em equipe, aquilo que ela desenvolvia na UA2 nos possibilita ver que a gente tem ali um profissional competente, mas que também tem as suas habilidades relacionadas com as atitudes que vão facilitar a inserção no ambiente de trabalho, então acaba que tu tem a competência por ter a formação naquela área, mas a personalidade, a atitude que ela tem frente a situações não pode ser deixado de lado [...] as habilidades e as atitudes também são fundamentais, *pra* que o processo seja mais fácil possível, porque quando a gente agrega o profissional na nossa equipe, já que não tínhamos administrador na unidade. (G6)

Em parte foram considerados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, digamos que foram considerados, mas de uma maneira mais empírica, digamos assim, a gente considerou os conhecimentos nessa área de atuação [...] a gente considerou as atitudes, as atitudes na verdade fica difícil de tu analisar numa entrevista, mas, pelo que a servidora nos trouxe na hora da entrevista, parecia ter atitudes que a

gente considerava importante *pra* essa atuação, e habilidades, é, mas basicamente sim, a gente pegou qual era o perfil profissional que a gente precisava, quais eram as características profissionais que a gente precisava e tentou avaliar naquela entrevista, então eu considero que sim, embora talvez no edital não tivesse bem claro que a escolha seria com esse viés, naquele momento eu entendo que eu utilizei essas questões por ter estudado sobre isso [...] eu acho que eu tinha internalizado essa necessidade de avaliar essas categorias, então eu considero que sim. (G2)

A partir das considerações acima, verifica-se que os conhecimentos e habilidades são passíveis de análise, entretanto, as falas de G1 e de G6 denotam que a possibilidade de avaliação das atitudes se deu através da convivência profissional com A5 e a fala de G2 aponta para essa fragilidade na mensuração das atitudes.

Apesar de afirmar não ter como base perfis específicos, G5 introduz a questão da entrega ao expor que levou em consideração o interesse dos servidores a serem removidos.

A gente não traça um perfil, sabe como é que funcionam as coisas na universidade, a PROGEP tem um trabalho muito bem encaminhado, as pessoas que, eventualmente, não estão bem no local, elas formalizam um pedido de mudança de lotação e esses nomes eles aparecem e a gente conversa a respeito, então não há um estabelecimento prévio [...] Então, esse perfil não foi traçado previamente, eu não cheguei na UA1 e disse: "olha, eu quero um administrador assim, assim", não é assim que funciona, mas eu sempre dizia que eu tinha uma vaga [...] então é muito mais de conversar com as pessoas e perceber que a pessoa está disposta a enfrentar aquele desafio, porque claro que tu tem que ter um preparo, mas tu tem que *tá* com vontade de ir para aquele local, o resto tu supera com o tempo e com aprendizado [...] esse procedimento que a universidade vem fazendo e vem aperfeiçoando de tentar colocar as pessoas nos locais onde elas se sentem bem e onde elas podem ter um rendimento maior, eu acho que é fundamental, por estar há muito tempo na universidade já presenciei situações anteriores, às vezes uma pessoa porque *tá* enquadrada num cargo ela fica num determinado local anos e anos, não é o que ela queria, não dá o rendimento, a pessoa fica infeliz e quem *tá* infeliz não produz e, se produz, não é legal, tem que *tá* disposto, tem que *tá* se sentindo bem. (G5)

Em seu relato, G5 reconhece o movimento da PROGEP em aperfeiçoar a movimentação interna e reforça a importância da alocação para que o servidor realize a entrega esperada para a agregar valor à Instituição (DUTRA, 2001; DUTRA, 2007).

Outrossim, a questão da indefinição do papel do Administrador na FURG abordada nos estudos de Marques *et al.* (2016), Estima (2019), Fanke (2019) e Estima

e Leal (2020) apareceu também nas exposições dos gestores, como pode ser observado abaixo.

Durante muito tempo [a Instituição] ficou sem saber qual é o papel do administrador, era um servidor que *tava* sem lugar, não *tava* muito claro, porque era algo novo [...] o administrador não tinha muito claro até então esse papel e, às vezes, cada unidade utiliza o administrador dependendo do humor do diretor, um vai colocar como um secretário, muitas vezes ele faz papel de secretário e outras vezes tu repassa tudo *pro* administrador, vai tocar todas as coisas, então, penso que talvez ainda não ficou muito claro esse papel do administrador. (G10)

A narrativa de G10 quanto ao papel desses profissionais conjugada no passado remete à reflexão de que trabalhos atuais, como os de Estima (2019), Fanke (2019) e Estima e Leal (2020), ainda apontam para a inexistência de atribuições definidas para o cargo de Administrador.

A gente tinha essa dificuldade, do entendimento do papel do administrador na unidade acadêmica e isso gerou uma série de não entendimentos claros, eu não gosto de usar nem "mal-entendidos", nem "desentendimentos", mas de "não entendimentos". (G1)

A gente tem uma assistente administrativa, eu acho que tem um atravessamento, nas tarefas entre um e o outro, que eu acho que precisa se consolidar e, dentro dessa discussão dentro da FURG, acho que essa política [de embasar a remoção na gestão por competências] é muito interessante, porque há um atravessamento entre o fazer do assistente administrativo e do administrador em certo momento, principalmente *pra* um setor que não tem um administrador, então acaba que, até que se tenha, o assistente administrativo, a assistente do pró-reitor, a própria pró-reitora assumem muitas dessas tarefas, quando a gente recebe o administrador há uma confusão, há um certo estranhamento e uma dupla atividade, aí precisa reunir a equipe e trabalhar *pra* que se tenha a noção exata do fazer do administrador. (G9)

Segundo Fanke (2019), a indefinição do papel do Administrador influencia nos relacionamentos dos servidores, ocasionando conflitos entre esses profissionais e os servidores que atuam nas secretarias das unidades, observada a sobreposição das atividades.

Por outro lado, a partir da reflexão quanto à consideração do CHA no processo de remoção, os gestores G4 e G8 abordaram a importância dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador nas Unidades Acadêmicas.

Quando o professor C. era reitor, ele instituiu essa política de contratação de administradores *pra* universidade, especialmente nas unidades acadêmicas. Na época eu era diretor da UA11 e eu recebi

uma administradora lá e ela foi de uma extrema competência lá dentro da UA11 e eu comecei a achar bastante interessante essas questões, porque ela realmente mudou os processos, os procedimentos internos, na aquisição de reagentes, no planejamento da UA11 e, especialmente, também na questão dos bens UA11 [...] eu comecei a perceber o quanto era importante um profissional que tivesse esses conhecimentos, especialmente a questão de organização, de planejamento, de análise dos procedimentos internos. (G4)

Foi excelente e é muito importante *pro* UA9 [a presença do Administrador], as pessoas que no início tinham certas reservas com a função do administrador deixaram de ter porque é uma base muito importante *pra* quem é diretor, existem coisas que escapam ao conhecimento do diretor no sentido das coisas administrativas e a gente realmente precisa de um administrador. (G8)

De acordo com Fanke (2019), o reconhecimento do trabalho do Administrador na FURG aconteceu a partir da conquista do seu espaço e do reconhecimento dos colegas, conforme foram entendendo o trabalho desse profissional.

Ademais, a questão da importância do mapeamento de competências para embasar as escolhas dos gestores foi apontada por G6.

A gente entendeu que o caminho era fazer a troca, a formação era a mesma e mapear a competência é um negócio difícil na entrevista, então tu mais ou menos explica o que é o trabalho, essa é a prática que a gente adota [...] é muito difícil tu mapear a competência numa entrevista, é praticamente inviável, isso é um trabalho que leva tempo, que precisa de toda uma abordagem, acho legal uma política nesse sentido assim, porque, claro, ela vai ficar muito acima da gente como gestor [...] hoje tem muito aquela coisa tipo "olha eu tenho uma vaga aqui de alguém que quer ir *pra* uma pró-reitoria e tenho alguém aqui que *tá* numa pró-reitoria e quer ir *pra* uma unidade acadêmica, faz a entrevista e vê se dá *pra* fazer a troca", beleza, isso funciona, embora eu acho que com as competências mapeadas ficaria talvez mais interessante, ficaria mais fácil isso ou talvez tu nem avançasse (G6)

Verifica-se, entretanto, o desconhecimento do mapeamento das competências dos Administradores da FURG realizado por Estima (2019), ainda que G6 tenha participado de um processo de remoção anteriormente a esse estudo, ressalta-se a importância da divulgação dessa ferramenta. Esse desconhecimento ficou ainda mais evidente quando os gestores envolvidos nos dois editais para remoção de Administradores publicados posteriormente à pesquisa de Estima (2019) foram questionados quanto ao uso desse mapeamento realizado na Instituição.

Eu não fiz isso, eu participei da entrevista, mas, pelo o que eu entendi, o pessoal que trabalhava diretamente no serviço de psicologia e na parte social fez toda essa questão, eu não tive acesso a isso. (G3)

Naquele momento não foi objetivamente considerado um levantamento que já se tinha na época, não foi considerado, não foi mencionado no edital, não é de praxe utilizar, eu entendo que a minha avaliação ali, considerando essas características que a gente pode chamar de competências, era muito mais por um conhecimento prévio meu do que uma instrução da instituição de se utilizar, mas nem naquele momento eu posso te confirmar que eu usei aquelas competências pré-estabelecidas, aquelas já levantadas *pro* cargo de Administrador [...] foi usado de forma empírica, porque eu tinha aquilo na minha cabeça, mas não de maneira formal, “vamos usar essas, são essas as competências que se espera de um administrador que atue dentro de uma coordenação”, que era onde ela ia atuar, não assim de forma explícita, mas sim, se considerar que de forma empírica, eu *tava* com aquilo muito fresco na minha cabeça e eu tinha aquele direcionamento na hora de escolher [...] os gestores em geral, quando vão escolher, eles nem têm conhecimento que foi feito esse levantamento de competências, eles, provavelmente, não tenham esse viés [...] formalmente, em nenhum momento foram consideradas as competências, as habilidades, atitudes, os conhecimentos, em nenhum momento foi pensado que já tinham pré-estabelecidas as competências, mas eu não posso te dizer que não [utilizei], porque eu *tava* com tudo muito fresco na minha cabeça, eu entendo que eu utilizei empiricamente, pelo meu conhecimento prévio, mas não que eu tivesse sido direcionada *pra* isso. (G2)

Considerando o conhecimento compartilhado na realização da pesquisa de Estima (2019), cabe a ponderação da divulgação e da aplicação dessa ferramenta para aprimorar os processos de remoção com base na gestão por competências.

5 RECOMENDAÇÕES

Conforme já exposto, a utilização do mapeamento de competências dos Administradores da FURG, bem como a ampla compreensão sobre a remoção pela Instituição podem contribuir para um processo mais objetivo e para a promoção de transparência e equidade, além de ratificar a importância da alocação visando à entrega do servidor para agregação de valor à Instituição e evitando a constante movimentação de servidores que não se identificam com o local de trabalho e/ou com as atividades desempenhadas.

Sabe-se que não existem modelos prontos que possam ser adaptados ao universo tão complexo das IFES e que a adoção da gestão por competências nessas Instituições deve considerar as especificidades e cultura de cada organização, além da complexidade do modelo que conta com a conformidade da política de pessoal às estratégias da organização, a compreensão das competências organizacionais e profissionais almejadas e a imprescindibilidade do mapeamento das competências (PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

Visando alcançar o objetivo geral de analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador, a seguir serão sugeridas mudanças para a sua institucionalização.

Nesse sentido, primeiramente, recomenda-se que a remoção seja compreendida amplamente pela Instituição e sugere-se a adesão de um manual (APÊNDICE J) que aborde as três modalidades de remoção, diferente do manual de procedimentos atual que versa apenas da remoção a pedido. Embora o foco deste trabalho seja a remoção a pedido, a critério da Administração, devido ao fato da gestão por competências poder ser aplicada somente nesse tipo de movimentação, essa proposta busca a melhor compreensão por parte dos setores envolvidos e dos servidores, evitando distorções, principalmente às relacionadas à remoção de ofício, no interesse da Administração, como as identificadas na seção 4.2 deste estudo.

Além disso, este trabalho traz a organização do fluxo do processo e a remodelação e criação de formulários (APÊNDICE K). Destaca-se que, em relação à remoção a pedido, foram propostas a remodelação do formulário de solicitação pelo servidor e a criação de um para abranger a remoção do servidor a pedido da chefia,

o que já era previsto no manual de procedimentos existente, mas não contava com formulário específico, nem orientação para essa possibilidade.

Entre as modificações recomendadas no fluxo do processo, está prevista a possibilidade de cadastro de servidores no banco de interesse— cuja existência e instruções para inserção dos dados devem ser amplamente divulgadas - para tratar das remoções de fluxo contínuo, possibilitando a inserção dos dados dos servidores que formalizaram o processo de remoção e por algum motivo não tiveram a movimentação efetivada, além da possibilidade dos servidores se cadastrarem sem a necessidade de abertura prévia de um processo (APÊNDICE L). Esse banco poderia ser criado até mesmo com o auxílio de ferramentas como o *Google Forms*, como, por exemplo, da UFSC (2019), o que evitaria exposição com a chefia antes de ter a certeza da possibilidade de troca e daria abertura a uma captação de pessoas na Instituição.

Cabe retomar a posição de Molon da Silva e Mello (2013), abordada na seção 4.1.1, quanto ao banco de talentos, indicando que essa ferramenta pode garantir a eficácia e efetividade do redimensionamento de pessoal e também possibilitar o sucesso da implantação do modelo de gestão por competência.

Ademais, ainda no que concerne às modificações recomendadas, o manual proposto aborda que a alocação das vagas desocupadas será feita, primeiramente, a partir da análise desse banco de interessados e, não sendo possível aproveitar os cadastros, a PROGEP poderá publicar editais de remoção para preenchimento dessas vagas ou proceder para a realização das remoções do fluxo contínuo para atender às demandas existentes.

Esse material será encaminhado ao GT instituído para a discussão sobre as movimentações interna e externas e auxiliará a universidade na implantação de uma política institucional com base nos diferentes instrumentos e práticas analisadas nesta pesquisa.

Quanto às competências, embora a publicação dos editais de remoção para o cargo de Administrador tenha tratado disso formalmente ao solicitar a carta de intenção com ênfase nos conhecimentos, habilidade e atitudes (FURG, 2019a; FURG, 2019b), nos demais processos realizados de maneira ordinária não se evidenciou uma base objetiva de critérios para análise por parte das unidades que optam por receber servidores interessados na remoção, impossibilitando que a escolha seja motivada e transparente.

Além disso, cabe retomar que, ao examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências, uma das questões levantadas pela UFCA como dificuldade encontrada no processo de remoção foi a falta do mapeamento de competências. Isso indica a necessidade do uso do levantamento de competências dos Administradores da FURG de forma mais efetiva, para poder dar seguimento na implementação da gestão por competências na Instituição.

Levando esses apontamentos em consideração e a existência do mapeamento das competências do Administradores da FURG (ESTIMA, 2019), sugere-se que esse levantamento seja observado no processo de remoção dos Administradores da Instituição, a fim de servir como base para essas movimentações internas, para que os critérios de escolha sejam transparentes e devidamente definidos para análise do perfil profissional (DUTRA, 2007) contemplando as necessidades da Instituição. Destaca-se, novamente, que segundo Carbone *et al.* (2009), o mapeamento das competências é crucial para a movimentação interna de pessoas, orientando, dessa forma, que os gestores recorram ao instrumento no momento da análise, considerando os contextos de trabalho e os níveis de complexidade das áreas de competência, o que auxiliaria também na motivação de suas escolhas.

Em suma, o mapeamento existente na FURG serviria como um guia para que o gestor faça a avaliação dos conhecimentos e habilidades do servidor, tanto nas remoções de fluxo contínuo quanto nas realizadas através de edital, podendo acrescentar ou excluir as competências de acordo com a realidade de cada unidade, tornando o procedimento mais transparente e objetivo com base na gestão por competências ao mesmo tempo em que contempla os interesses e necessidades institucionais. Destaca-se que o mapeamento de Estima (2019) possibilita a plasticidade das competências dentro do âmbito de atuação do profissional em Administração, levando em conta o contexto das atribuições e responsabilidades já assumidas por esses profissionais e que os administradores julgam fazer parte do seu âmbito profissional. Estima (2019) salienta que esse mapeamento abrange uma diversidade de situações de trabalho sem padronizar atribuições e comportamentos.

É importante salientar que, na análise das remoções a partir da ótica dos Administradores, observou-se que a motivação, em alguns casos, era baseada na relação do papel do administrador com a identificação com o setor ou com a atividade desempenhada. Com isso, destaca-se a relevância de uma análise baseada nas

competências, a partir de um mapeamento já realizado (ESTIMA, 2019), uma vez que traz uma definição dos ambientes de trabalho da FURG.

Ademais, embora, com a nova gestão, a CPOSS tenha mudado a forma de conduzir as remoções, adotando uma planilha para a organização e análise das possibilidades das solicitações a partir dos processos formalizados, a transparência das vagas e da isonomia do processo, abordadas pelas gestoras da PROGEP e pelos administradores, são questões importantes a serem levadas em consideração, pois o servidor deve ter conhecimento das possibilidades dentro da Instituição e ter a oportunidade de agregar valor através da entrega (DUTRA, 2001; DUTRA, 2007).

A fim de sanar isso, seria interessante dar preferência à publicação de editais sempre que surgirem vagas, explicitando, a exemplo da UNIFEI (2021) e da UFRPE (2019; 2021a), as vagas com as descrições das atividades do setor, com as habilidades e conhecimentos desejados para o preenchimento da vaga, além dos critérios de classificação dos servidores interessados, com base no mapeamento existente para o cargo de Administrador (ESTIMA, 2019).

Por fim, considerando a condução das remoções na UFJF (2019) e na UFSC (2019), sugere-se analisar a viabilidade de criação de um núcleo ligado à DDP para a condução das movimentações, tendo como atribuições a análise e controle dos processos de fluxo contínuo, a elaboração e publicação de editais de remoção, o controle do banco de interesse, a realização do alinhamento das competências com as demandas apresentadas e o encaminhamento do servidor para entrevista com o gestor da unidade de destino e/ou com outro servidor interessado em permutar.

Salienta-se que, estando vinculado à Diretoria, o núcleo contaria com auxílio da própria DDP, no que concerne à distribuição de vagas, e da CPOSS, principalmente, para realizar o primeiro contato com os servidores, a fim de compreender suas motivações – como já acontece atualmente –, verificar a necessidade de mediações nas unidades acadêmicas e administrativas e acompanhar as entrevistas de remoção, reforçando o papel central e fundamental de acolhimento ao servidor pela Coordenação.

Diante disso, este trabalho auxiliará a compreensão sobre a remoção como um todo, principalmente a remoção a pedido, a critério da Administração, viabilizando o amadurecimento desses procedimentos na FURG, que, posteriormente, poderia até dispensar a necessidade de normativa para regulamentação. Esse alcance é possível,

pois esta pesquisa conseguiu alinhar teoria e prática dentro do contexto complexo de uma IFES, refletidas pelas recomendações e documentos produzidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pela resposta sobre como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG, considerando a importância da alocação dos servidores em setores onde possam melhor desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização para que os resultados organizacionais sejam alcançados, este estudo foi motivado pela compreensão de que a gestão por competências poderia auxiliar os gestores a apreciar as solicitações de remoção através de critérios objetivos.

Para tanto, este trabalho objetivou analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador. A fim de alcançar esse objetivo, buscou-se, primeiramente, identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção. Para isso, foram visitados os *sites* das 68 IFES listadas a partir do Cadastro e-MEC (MEC, 2021) e, então, analisadas as informações sobre as remoções em 57 dessas Instituições, incluindo a FURG, onde este estudo de caso foi realizado.

Quanto à metodologia da FURG, para compreender vastamente a condução do procedimento, além do material encontrado no *site* da Instituição, as gestoras da PROGEP e da CPOSS foram entrevistadas. Com isso, percebeu-se um movimento da Instituição para mudar e aprimorar o processo de remoção, principalmente na questão da gestão das vagas e na adoção de editais.

Ao atingir o primeiro objetivo, identificou-se o uso das competências para condução do processo em quatorze Instituições e o objetivo de examinar o movimento das IFES em direção a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências foi alcançado, ratificando a falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais (MONTEIRO, 2018) e o direito do gestor público de análise do interesse público, da conveniência e da oportunidade diante da discricionariedade do ato de remoção (BRASIL, 1990; MPOG, 2014).

Em seguida, foram levantadas as remoções de Administradores da FURG efetuadas no período de 2016 a 2020 e constatou-se que foram realizadas quinze remoções dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador, sendo que doze

aconteceram na modalidade a pedido, a critério da Administração – duas delas, através de edital - e três na modalidade de ofício, no interesse da Administração.

E, por fim, verificou-se a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas no período de 2016 a 2020. Para isso, foram entrevistados onze servidores removidos e dez gestores envolvidos nessas movimentações, o que possibilitou constatar a falta de transparência nos critérios de avaliação das solicitações, além da forte presença da questão da indefinição do papel do Administrador na Instituição, abordada nos estudos de Marques *et al.* (2016) e de Fanke (2019).

A partir disso, apesar da capacidade de os obstáculos determinados pela legislação do serviço público afetarem a implantação da gestão por competências nas IFES (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017), principalmente no que concerne às vagas e aos cargos, conforme destacado pela a UFRPE como uma dificuldade para a realização da compatibilidade da lotação e das competências dos servidores, verificou-se a possibilidade de adotar esse modelo no processo de remoção. Ademais, mesmo com essas e outras limitações como, por exemplo, a dificuldade de avaliação das atitudes e a complexidade de estabelecer critérios objetivos, a Instituição se mostrou aberta ao aprimoramento da movimentação interna, demonstrando que há um empenho, ainda que incipiente, em implantar o modelo em seus processos.

E, levando em consideração a importância do mapeamento das competências que possibilita a identificação das lacunas e o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal (BRANDÃO; BAHRY, 2005), ratifica-se que as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas se a FURG considerasse o levantamento das competências dos Administradores realizado por Estima (2019), especialmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção, que relacionam-se com as entregas pensadas e criadas nesse mapeamento, e à transparência do processo.

Além disso, destaca-se que o mapeamento de competências dos Administradores da FURG pode contribuir para a melhor alocação de pessoas em unidades com as quais se identificam, considerando a relação da falta de identificação com o setor ou com a atividade desempenhada com a indefinição do papel do profissional de Administração na Instituição.

Como abordado na metodologia, para validar o estudo, as recomendações foram apresentadas à PROGEP, sendo o assunto incluído no GT para estudo das movimentações de servidores no âmbito da Instituição (FURG, 2021a). As recomendações foram apreciadas pelo GT e pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas de forma receptiva, tendo em vista a expectativa que a unidade tinha com a possibilidade de, com este estudo, aprimorar o procedimento de remoção e avançar na implantação da gestão por competências na Instituição.

Salienta-se que este trabalho, ao resgatar o mapeamento de competências já realizado em pesquisa anterior, reforçou a importância da continuidade de estudos e pesquisas nessa área para que a aplicabilidade da gestão por competências avance nos processos de gestão de pessoas da Universidade.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o fato de ter perdido as respostas da UFSC, UFMS e UFF ao questionário, embora isso não tenha impedido a condução da pesquisa, os documentos legais dessas Instituições são recentes e a contribuição seria muito importante para o trabalho, principalmente da UFSC, cujas práticas de movimentação interna vinham sendo acompanhadas desde o início deste estudo. Além disso, destaca-se o empenho da UFSC de estudar as remoções antes de elaborar a normativa, designando comissão com o objetivo de propor diretrizes para as práticas de remoção no âmbito da Instituição e, a partir disso, foi emitido um relatório apresentando o resultado do trabalho (UFSC, 2018).

Por fim, embora este estudo tenha focado em um único cargo, os diferentes instrumentos e práticas podem compor uma política aplicável a todos os cargos da instituição, mas, para isso, é necessário o prévio mapeamento das competências dos demais cargos. Além disso, outras IFES podem utilizá-la para o aprimoramento ou a aplicação de políticas institucionais de remoção.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. 2015. 41 f Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Candido Mendes, Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53124.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

ALMEIDA, L. A.; BIANCO, M. de F. Os desafios do desenvolvimento de competências no Serviço Público. *In*: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, VII, 2020, Evento on-line. **Anais** [...], ANPAD: EnGPR, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27594. Acesso em: 02 out. 2020.

ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais de eventos científicos da ANPAD**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 11 nov. 2019.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, Julho/Setembro, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n46/09.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2020.

ARBOITE, M. R. S. Gestão por Competência: um novo olhar em relação às políticas e práticas de Recursos Humanos. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 1, p. 11-19, jan-jun, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514252210001>. Acesso em: 13 out. 2019.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *In*: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, IV, 2013, Brasília. **Anais** [...], ANPAD: EnEPQ, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul./set., 2017. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326>. Acesso em: 01 dez. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSO, C.; DIFINI, C. D. R.; VENTORINI, E.; DAMAS, I. **Conhecer para Desenvolver**: Resultados do 1.º Censo de Desenvolvimento de Servidores. Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019.

BEECK, S. O.; HONDEGHEM, A. **Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future**. Paris: OECD, 2010.

Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BERNAL, D. M. R.; MOLINA, L. G. Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências: estudo de caso no arquivo da Justiça do Trabalho de Londrina. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 4-13, mar, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/57875>. Acesso em: 10 dez. 2020.

BESS, M. R. S. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior**: uma proposta de suporte à decisão. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173664>. Acesso em: 10 set. 2019.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2020.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOTTA, M. C. E. Dimensionamento da força de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil: estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Dissertação (Mestrado em Assessoria em Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10478/1/marcos_botta_MAA_2017.pdf. Acesso em: 13 dez. 2020.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, ago, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar., 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *balanced score card* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set/out, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto n.º 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm. Acesso em: 05 nov. 2020.

_____. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 09 set. 2019.

_____. **Decreto n.º 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

_____. **Decreto n.º 7.232, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm. Acesso em: 10 fev. 2021.

_____. **Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 03 dez. 2019.

_____. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 08 set. 2019.

_____. **Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

_____. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

_____. **Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

_____. **Decreto n.º 2.794, de 1º de outubro de 1998.** Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

_____. **Lei n.º 8.112, 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 08 set. 2019.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 set. 2019.

BRIGADÃO, C. T. **Gestão por competências**: o papel dos processos de mapeamento de competências no Banco do Brasil. 2008. 42 f. Monografia (Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9975/1/20630077.pdf>. Acesso em: 19 maio 2021.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. **Gestão de Pessoas no Governo Federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2560/1/Caderno_45.pdf. Acesso em: 01 dez. 2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portal de Periódicos CAPES**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br>. Acesso em: 13 set. 2019.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul/set, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em: 02 set. 2019.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 30 out. 2019.

CARVALHO, A. I.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3302. Acesso em: 30 out. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, S. A. A.; SANTOS, L. G.; OLIVEIRA, C. C.; SANTOS, W. J. Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. *In*: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, IV, 2016, Porto Alegre. **Anais** [...] Porto Alegre: SCBEO, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/95/87>. Acesso em: 01 dez. 2019.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social – APGS**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, abr./jun., 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/984/a-gestao-por-competencias-como-ferramenta-para-o-desenvolvimento-dos-servidores-tecnico-administrativos--case-da-universidade-federal-do-tocantins/i/pt-br>. Acesso em: 25 nov. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Gestão de Pessoas com base em Competências. *In*: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Revista do Serviço Público (RSP)**. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br>. Acesso em: 13 set. 2019.

ESTIMA, C. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES**: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. 2019. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <http://argo.furg.br/?RG001431717>. Acesso em: 08 set. 2019.

ESTIMA, C.; LEAL, A. P. Mapeamento de Competências em uma Instituição Federal de Ensino Superior: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). *In*: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XLIV, 2020, Evento on-line. **Anais [...]**, ANPAD: EnANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28489. Acesso em: 09 out. 2020.

FANKE, M. F. **A legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica**: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <https://argo.furg.br/?BDTD12436>. Acesso em: 30 jan. 2021.

FERREIRA, P. I.; FRANCO, R. P.; ANTONACCIO, C. F. Seleção por Competências: um estudo de caso no IBGE. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIX, 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**, Belo Horizonte: EnANPAD, 2015. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=19418. Acesso em: 02 out. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível

em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>. Acesso em: 25 nov. 2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Pró-Reitoria de Administração. **Instrução Normativa n.º 17, de 01 de novembro de 2019**. Institui a política de movimentação de pessoal da Fundação Universidade Federal de Rondônia. UNIR, 2019. Disponível em: https://www.unir.br/noticias_arquivos/27625_sei_unir_0270234_instrucao_normativa.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Movimentação Interna (TA) – Remoção/Mudança de Exercício**. Portal do Servidor. UFABC, 2021. Disponível em: <https://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/manual-do-servidor-procedimentos/movimentacaointerna>. Acesso em: 24 abr. 2021.

_____. Reitoria. **Portaria nº 881/2020 - REIT**. Disciplina a movimentação dos servidores técnico-administrativos na UFABC. Boletim de Serviço nº 975, de 21 de agosto de 2020. UFABC, 2020. Disponível em: https://www.ufabc.edu.br/images/servidor/simp/port.881-2020_-_disciplina_movimentao.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

GAETA, M., MARZANO, A., MIRANDA, S., SANDKUHL, K. The competence management to improve the learning engagement. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, v. 8, n. 3, p. 405–417, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12652-016-0399-7>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de implantação de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência**. 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1351>. Acesso em: 01 dez. 2019.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUDICE, R. C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 188–204, 2012. Disponível em: http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

GONÇALVES, W. A.; ANDRADE, W. M. de; CORRÊA, D. A.; RIBEIRO, G. G. Confrontando o conceito de competências pela sua diversidade e aplicação: um olhar entre a teoria e a prática. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 114-128, out-

dez, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v18i4.2722>. Acesso em: 25 nov. 2019.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/198>. Acesso em: 04 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD**. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br>. Acesso em: 13 set. 2019.

INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE. **Remoções**. IFSUL, 2019. Disponível em: <http://www.ifsul.edu.br/documentos>. Acesso em: 15 nov. 2019.

JEREMIAS JUNIOR, J.; WISSMANN, A. D. M.; MORAES, J. P.; ANDRADE, A. G. M. Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, VII, 2020, Evento on-line. Anais [...]*, ANPAD: EnGPR, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27654. Acesso em: 02 out. 2020.

KARIMI, A.; TEIMOURI, H.; SHAHIN, A.; BARZOKI, A. S. Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 16, n. 1, p. 21-39, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ids/ijlica/v16y2019i1p21-39.html>. Acesso em: 10 dez. 2020.

KRÜGER, C. C. P. von; ANDRADE, E. P. de; SILVA, A. M. da; MOURÃO, C. de O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 184-217, jul/set, 2018. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674/2029>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, VI, 2017, Curitiba. Anais [...]*, Curitiba: EnGPR, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1425&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_trabalho=22335. Acesso em: 03 set. 2019.

MALUF, R. T. **Gestão de pessoas e o setor público**. 2014. Disponível em: <http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2019.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. *In: Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, 11, 2012, Liège. Anais [...]*, Liège: JADT, 2012. Disponível em: <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20->

%20L%27analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels .pdf. Acesso em: 25 set. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MARQUES, A. A. M.; FERREIRA, A. G.; LEAL, A. P.; BAUER, M. A. L. Organização do Trabalho e a Efetividade da Atuação do Profissional em Administração nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal X: uma Análise sob o Ponto de Vista da Atividade. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XL, 2016, Salvador. **Anais [...]**, Salvador: EnANPAD, 2016.

Disponível em:

http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=21727. Acesso em: 08 dez. 2019.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington D.C., v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

MELLO, S. P. T. de; FONSECA, D. W. T. da; TONDOLO, R. da R. P.; PINTO, R. S. Produção científica brasileira sobre Competências e Gestão por Competências: uma análise bibliométrica. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 21, p. 25, 2016.

Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372125.html>. Acesso em: 25 jan. 2021.

MENDES, M. S.; SOUZA, G. M.; TOSTA, K. C. B. T.; DALMAU, M. B. L. Mapeamento e Desenvolvimento de Competências: Um Estudo de Caso nos Cargos Administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia - RACE**, Joaçaba, v. 18, n. 2, p. 299-320, maio/ago. 2019. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54539/mapeamento-e-desenvolvimento-de-competencias--um-estudo-de-caso-nos-cargos-administrativos-do-departamento-de-cultura-e-eventos-da-ufsc/i/pt-br>. Acesso em: 03 set. 2019.

MENEZES, D. P. da S. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os Reflexos no Ato de Remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18569>. Acesso em: 08 set. 2019.

MENEZES, F. A. R. de. **Gestão por competências**: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015, 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/355>. Acesso em: 13 dez. 2020.

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP. **Regulamento Nacional do PROFIAP**. PROFIAP, 2019. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/profiap-regulamento-28-06-19.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC**. MEC, 2021. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 22 abr. 2021.

_____. **Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC**. Torna sem efeito o Ofício-Circular nº 015/2005. MEC, 2017. Disponível em: <https://www2.unifap.br/drh/files/2017/01/Of%3%adcio-Circular-n%2%ba-1-2017-COLEP-CGGP-SAA-MEC.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020.

_____. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público. MEC, 2005. Disponível em: <https://www2.unifap.br/drh/files/2017/01/Of%3%adcio-Circular-n%2%ba-015-2005-CGGP-SAA-SE-MEC.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Nota Técnica n.º 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGE/MP**. Consulta. Obrigatoriedade de realização de processo de remoção antes da disponibilização de vagas para provimento por meio de concurso público. MPOG, 2014. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10014>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Nota Técnica n.º 345/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP**. Remoção/Permuta. MPOG, 2011. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/8581>. Acesso em: 04 abr. 2021.

MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun., 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 08 set. 2019.

MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/22821>. Acesso em: 13 out. 2020.

MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr/jun, 2011. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67>. Acesso em: 08 set. 2019.

MONTEIRO, R. M. **Justiça e transparência organizacionais nos processos de remoção de servidores em uma Instituição Federal de Ensino**. 2018. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: <http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-tese?id=11624>. Acesso em: 15 out. 2020.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, Janeiro/Abril, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias/i/pt-br>. Acesso em: 03 set. 2019.

MONTEZANO, L. Proposta de modelo de gestão por competências para administração pública. *In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração*, XLIII, 2019, São Paulo. **Anais [...]**, São Paulo: EnANPAD, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1665&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_trabalho=26841. Acesso em: 03 set. 2019.

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B da; FILHO, A. I da S. Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. *In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração*, XLII, 2018, Curitiba. **Anais [...]**, Curitiba: EnANPAD, 2018. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1570&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_trabalho=25268. Acesso em: 03 set. 2019.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *In: Encontro de Administração da Justiça*, ENAJUS, Brasília. **Anais [...]**, Brasília: IBEPES, 2018. Disponível em: http://www.enajus.org.br/assets/sesoes/009_EnAjus.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F do; ROSA, M; H da. As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do *middle manager*. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, jan./abr., 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400>. Acesso em: 24 jan. 2021.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório**. Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2900732-Avaliacao->

da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde.html. Acesso em: 08 set. 2019.

OLIVEIRA, A. F. de. **Servidor público**: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição. 4ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

OLIVEIRA, D. A. M. S.; AGUIAR, R. P. A valorização do servidor pela administração pública nos atos discricionários de remoção e redistribuição. *In*: SANTOS, A. I. (Orgs.). **A Gestão Pública na visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Paulo: Digital Books, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.unilab.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/621>. Acesso em: 15 nov. 2019.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401421/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20WEB.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2019.

PAES, R. V. O.; FIGUEIREDO, M. de S.; LEMOS, J. F. N. de; OLIVEIRA, M. A. Panorama da atuação do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 163-191, set/dez, 2019. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034/pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por Competências na Administração Pública Federal. *In*: Congresso CONSAD de Gestão Pública, V, Brasília, 2012. **Anais [...]** Brasília: CONSAD, 2012.

PEDRO, M. L. Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade – ECOS**, Campos dos Goytacazes, v. 4, n. 1, p. 110-122, 2014. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1225/979>. Acesso em: 08 set. 2019.

PEREIRA, G. C. **Competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal de Viçosa, Florestal, 2016. Disponível em: <https://locus.ufv.br//handle/123456789/9300>. Acesso em 13 dez. 2020.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez., 2017. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/download/3847/4441>. Acesso em: 03 dez. 2019.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M. S.; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H.; CARVALHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; FILHO, J. V. E.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P. A. A.; ARAÚJO, P. B. C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**: Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 01 dez. 2019.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2020.

PRIORI, M. C. **Estudo das remoções dos servidores técnico-administrativos em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 168 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10816>. Acesso em: 10 set. 2019.

RIBAS, R. T. M.; SOUZA, G. M.; SILVA, C. L.; DALMAU, M. B. L. O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas Universidades Públicas Federais brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. Edição Especial, p. 50-62, Dezembro, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53232/o-principio-constitucional-da-impessoalidade-e-a-selecao-por-competencias-nas-universidades-publicas-federais-brasileiras-/i/pt-br>. Acesso em: 03 set. 2019.

RIGOLIN, I. B. **Comentários ao regime único dos servidores públicos civis**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-10-2019-0171/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. 2017. Planaltina. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-mariaelisabeth-salviati>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M.D-P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE. **Biblioteca eletrônica SciELO**. Disponível em: <http://www.scielo.org>. Acesso em: 20 set. 2019.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A. Implantação da Gestão por Competências em uma Instituição de Ensino Superior Pública: Desafios e Perspectivas. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XLIV, 2020, Evento on-line. **Anais [...]**, ANPAD: EnANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28489. Acesso em: 09 out. 2020.

SOUZA, S. de; SOUZA, I. M. de. A implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 16, n. 3, p. 79-107, Setembro-Dezembro, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52844/a-implantacao-da-gestao-por-competencia-nos-termos-do-decreto-n-5-707-2006-na-universidade-federal-de-santa-catarina-i/pt-br>. Acesso em: 03 set. 2019.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY. **Biblioteca eletrônica SPELL**. Disponível em: <http://www.spell.org.br>. Acesso em: 20 set. 2019.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TEIXEIRA, P. W. B. **Proposta de um processo de remoção a pedido para os técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/4723>. Acesso em: 08 set. 2019.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XIV, 2014, Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis: CIGU, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131380>. Acesso em: 15 nov. 2019.

TORRES, A. A.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. Mapeamento de competências: Ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**, Campinas, v. 24, n 3, p. 191-205, set./dez., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 02/2018**. Edital de abertura de processo seletivo para remoção interna servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) pertencentes ao quadro de pessoal permanente da UFBA. UFBA, 2018. Disponível em: <https://prodep.ufba.br/sites/prodep.ufba.br/files/pictures/Edital%20de%20Remo%C3%A7%C3%A3o%20T%C3%A9cnico%20-%20Conquista.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual nº 69/PROGESP/UFFS/2020**. Manual de Remoção a pedido. UFFS, 2020. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/manual/progesp/2020-0069>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFGD, 2021. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/guidadoservidor/remocao>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa PROGEPE nº 001, de 16 de novembro de 2016**. Estabelece normas para disciplinar a remoção dos servidores técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Boletim de Serviço UNILA, ano VII, n. 235, p. 3-6, 18 de novembro de 2016. UNILA, 2016. Disponível em: https://unila.edu.br/sites/default/files/boletim_235_18112016.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI nº 12/2014**. Regulamenta o processo de Remoção de servidores técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal da Paraíba. UFPB, 2014. Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/resolucoes/resolucao-12-2014-consuni-remocao.pdf/@@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2012%202014%20CONSUNI%20-%20Remo%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção por permuta**. Manual do Servidor. UFPB, 2014a. Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/remocao-por-permuta/@@download/file/Remo%C3%A7%C3%A3o%20por%20Permuta.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho. **Edital de Remoção nº 04, de 24 de janeiro de 2020**. Edita de abertura da inscrição para Remoção no âmbito da UFAL. UFAL, 2020. Disponível em: <https://editais.ufal.br/tec-administrativos/remocao-de-servidores-tecnico-administrativos-janeiro-2020>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. Conselho Superior da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG. **Resolução nº 040, de 11 de novembro de 2008**. Dispõe sobre a remoção dos servidores entre os *campi* Alfenas, Poços de Caldas e Varginha. UNIFAL-MG, 2018. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Conselho_Superior/2008/Res40CS2008.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. **Edital DGP nº 27/2020, de 26 de outubro de 2020**. Edital de abertura de inscrições para o Processo Seletivo de Movimentação Interna (PSMI) de servidores técnico-administrativos da UnB. UNB, 2020. Disponível em: http://dgp.unb.br/images/Documentos/PSMI2020/EDITAL_N_27_2020_4_PSMI-2020.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Plano de Cargos e Salários – Volume 2. UNB, 1987. Disponível em: http://www.concursos.unb.br/images/Documentos/Tec_Administrativo/CPAP_ARQUIVOS/Volume_2-PUCRCE.pdf. Acesso em: 10 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Conselho Universitário. Câmara de Gestão Administrativo-Financeira. **Resolução nº 02/2012**. Regulamenta o processo de remoção de servidores Técnico-Administrativos no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande. UFCG, 2012. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17022012.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção a pedido do servidor**. UFG, 2021. Disponível em: <https://propessoas.ufg.br/p/28388-remocao-a-pedido-do-servidor>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01/2020 – DPM/PROPESSOAS/UFG**. Dispõe sobre o processo de remoção no âmbito da Universidade Federal de Goiás. UFG, 2020. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/64/o/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_01-2020-DPM.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Edital n.º 148/2021**. Edital de abertura de inscrições ao processo seletivo para servidores Técnico-Administrativos em Educação que tenham interesse em remoção no *campus* de Itajubá. UNIFEI, 2021. Disponível em: <https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/umspBSO1inmcbVw>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Conselhos Superiores. **Norma de remoção de servidor docente e técnico-administrativo da Universidade Federal de Itajubá**. Itajubá, UNIFEI, 2018. Disponível em: <https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/zYBXYkd64Zw94Ov/download>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFJ, 2018. Disponível em: <https://codirh.jatai.ufg.br/p/34329-remocao>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria/SEI n.º 1343, de 23 de agosto de 2019**. Regulamenta os procedimentos de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. UFJF, 2019. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2019/11/Portaria-SEI-1343-2019-Regulamenta-remocoes.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital de Movimentação Interna n.º 01/2020, de 11 de dezembro de 2020**. Edital de abertura de inscrições para Movimentação Interna de servidores docentes e técnico administrativos. UFLA, 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1F8ar_aBKaOcrSUPrRZdTZrEZIhWt4y-O/view?usp=sharing. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI n.º 13, de 28 de junho de 2017**. Dispõe sobre normas e procedimentos para Remoção e Redistribuição de Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da UFMT. UFMT, 2017. Disponível em: <http://sistemas.ufmt.br/ufmt.resolucao/OpenResolucao.aspx?resolucaoUID=9130&ano=2017&tipoUID=3>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFMS, 2021. Disponível em: <https://progep.ufms.br/coordenadorias/desenvolvimento-e-recrutamento/recrutamento-e-selecao/remocao-2>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Conselho Diretor. **Resolução n.º 277, de 15 de dezembro de 2017**. Normatiza a remoção de servidores, licença por motivo de afastamento e a redistribuição no âmbito da UFMS. UFMS, 2017. Disponível em: <https://progep.ufms.br/files/2014/10/RESOLUCAO-CD-n-277-de-15-12-2017.-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Remoção**: Técnico-Administrativo em Educação - TAE. UFMG, 2020. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2020/09/rmo.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFOP, 2018. Disponível em: <https://progep.ufop.br/remo%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 610, de 29 de abril de 2009**. Revoga a Portaria nº 488, de 18 de abril de 2006, e regulamenta os processos de remoção dos Servidores Técnico-Administrativos que optaram pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, disposto na Lei nº 11.091/2005. UFPEL, 2009. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/administracao-de-pessoal/manual-do-servidor/files/2010/03/Portaria-610-Remo%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Manual do Processo**: realizar remoção de servidor Técnico-Administrativo a pedido do servidor. Recife, UFPE, 2018. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/943702/1220428/Manual+Realizar+Remo%C3%A7%C3%A3o+de+Servidor+T%C3%A9cnico-Administrativo+a+pedido+do+Servidor.pdf/a7851b68-9a2d-4277-a65a-d03d627d7821>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Gabinete da Reitoria. **Portaria Normativa n.º 223/2019/GR, de 29 de maio de 2019**. Dispõe sobre a política de movimentação interna dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2019. Disponível em: <https://prdhs.paginas.ufsc.br/files/2018/05/Portaria-Normativa-223.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Remoção por Edital**. UFSC, 2019a. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/ddp/coordenadoria-de-dimensionamento-e-movimentacao/movimentacao-interna/remocao-por-edital/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Relatório da Comissão designada pelas Portarias n.º 002/2018/PRODEGESP e 093/2018/PRODEGESP**. UFSC, 2018. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/files/2018/05/RELAT%C3%93RIO-comiss%C3%A3o-remo%C3%A7%C3%A3o-160418.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFSM, 2021. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/remocao>. Acesso em: 24 abr. 2021.

_____. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 87.932, de 27 de fevereiro de 2018**. Dispõe sobre a Remoção entre *campi* da UFSM e a Redistribuição de servidores Técnico-Administrativos em Educação para a UFSM. UFSM, 2018. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2018/05/Portaria_87932_TAEs.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Gabinete do Reitor. **Portaria GR nº 872/08, de 11 de março de 2008**. Estabelece normas e procedimentos para a remoção de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFSCar. UFSCAR, 2008. Disponível em:

https://www.progpe.ufscar.br/arquivos/transparencia/gr_n872_08.pdf. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Remoção**. Manual do Servidor. UFSJ, 2019. Disponível em: <https://www.ufsj.edu.br/manualserv/remocao.php>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas. Conselho de Gestão com Pessoas. **Regulamento referente à movimentação de servidores no âmbito da UNIFESP**. Institui o regulamento referente à remoção de servidores no âmbito da UNIFESP. UNIFESP, 2018. Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Mobilidade/2020/RMFU_-_Regulamento_de_Movimenta%C3%A7%C3%A3o_Funcional_UNIFESP_vset2019.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Conselho Universitário. **Resolução nº 26/2013/CONSU**. Regulamenta o processo de remoção de servidores técnico-administrativos entre unidades de diferentes *campi*, no âmbito da Universidade Federal de Sergipe. UFS, 2013. Disponível em: <https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=150674&key=b4e4710afa3f81fb72c710c745899ee8>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção de Técnico Administrativo em Educação por Processo Seletivo**. UFU, 2021. Disponível em: <http://www.progpe.ufu.br/procedimento/remocao-de-tecnico-administrativo-em-educacao-por-processo-seletivo>. Acesso em: 24 abr. 2021.

_____. Conselho Diretor. **Resolução nº 12/2019, do Conselho Diretor**. Dispõe sobre as normas do processo de remoção dos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia. UFU, 2019. Disponível em: http://www.progpe.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/servico/resolucao_12_2019_condir_remocao_ta.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Base de conhecimento: RH08 – Remoção Interna**. UFV, 2021. Disponível em: <https://pgp.ufv.br/wp-content/uploads/2021/04/RH08-Remocao-Interna.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 07/2000**. Aprova a nova versão das Normas para Movimentação de Servidores Técnico-Administrativos. UFV, 2000. Disponível em: http://arquivo.ufv.br/soc/files/pag/consu/completa/2000/00_07.htm. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual Básico de Procedimentos**. UNIFAP, 2020. Disponível em: <https://www2.unifap.br/drh/files/2020/09/MANUAL-PROGEP-4.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 019/2016 – CONSU/UNIFAP.** Homologa, com alterações, a Resolução nº 017/2015-CONSU que regulamenta os procedimentos para o processo seletivo de remoção de servidores docentes e técnico-administrativos entre unidades de diferentes *campi*, no âmbito da Universidade Federal do Amapá. UNIFAP, 2016. Disponível em: <https://www2.unifap.br/consu/files/2016/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-19-2016-Homologa-a-resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-17-2015-que-aprova-o-processo-seletivo-de-remo%C3%A7%C3%A3o-de-servidores-da-unifap.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 017/2015 – CONSU/UNIFAP.** Regulamenta os procedimentos para o processo seletivo de remoção de servidores docentes e técnico-administrativos entre unidades de diferentes *campi*, no âmbito da Universidade Federal do Amapá. UNIFAP, 2015. Disponível em: <https://www2.unifap.br/consu/files/2015/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-17-2015-Regulamenta-remo%C3%A7%C3%A3o-de-servidores-docentes.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Conselho de Administração. **Resolução n.º 001, de 17 de abril de 2002.** Altera a Res. n.º 007/90 – CONSAD que aprovou as normas para remoção de servidor da Universidade do Amazonas. UFAM, 2002. Disponível em: <https://conselhos.ufam.edu.br/images/deliberacoes/res0012002sad-alterar-norma-para-remocao-de-servidores.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção.** Manual do Servidor. UFC, 2021. Disponível em: <https://progep.ufc.br/pt/manual-do-servidor-2/remocao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria n.º 3022/PROGEP/UFC, de 23 de julho de 2018.** UFC, 2018. Disponível em: <https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2018/07/portaria-3022-2018.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. Conselho Universitário. **Resolução nº 73/2019, de 17 de outubro de 2019.** Regulamenta o procedimento de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação no âmbito da Universidade Federal do Cariri - UFCA. UFCA, 2019. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-content/uploads/2020/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-alterada.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção.** UFES, 2021. Disponível em: <https://progep.ufes.br/manual-servidor/remocao>. Acesso em: 22 abr. 2021.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 44/2012.** Estabelece as normas para remoção interna de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Espírito Santo de acordo com o artigo 36 da Lei nº 8.112/90. UFES, 2012. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_44.2012.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UNIRIO, 2021. Disponível em: <http://www.unirio.br/progepe/remocao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. **Ordem de Serviço nº 07, de 04 de dezembro de 2014**. Dispõe sobre as normas para Remoção de servidores técnico-administrativos e docentes, no âmbito da UNIRIO. UNIRIO, 2012. Disponível em: http://www.unirio.br/progepe/copy_of_Ordemdeservio07Dezembro201411.pdf. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho de Administração. **Resolução nº 216-CONSAD, de 08 de outubro de 2019**. Estabelece as regras que disciplinam os procedimentos que devem ser adotados para a remoção de servidores da Universidade Federal do Maranhão. UFMA, 2019. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/l4QVbcxUboqUwk4.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Movimentação**. UFOB, 2021. Disponível em: <https://progep.ufob.edu.br/component/k2/item/26-movimentacao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 78, de 11 de dezembro de 2014**. Regulamenta o processo de remoção de servidores docentes e técnicos administrativos entre unidades acadêmicas e administrativas no âmbito da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). UFOPA, 2014. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/media/file/site/progep/documentos/2020/dfc06622d26ea86749ec0fdf5c472076.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Coordenadoria de Gestão de Carreiras. **Módulo de Remoções a Pedido do Sistema GURI – TAE**. UNIPAMPA, 2019. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cds/remocoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

_____. **Norma Operacional 04/2017**. Estabelece as orientações para remoção a pedido no módulo do sistema GURI para os servidores técnico-administrativos em educação (TAE), pertencentes ao quadro de pessoal permanente da UNIPAMPA. UNIPAMPA, 2017. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cds/files/2019/03/norma-operacional-04-2017.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Requerimento para Remoção**. UFPA, 2021. Disponível em: <https://progep.ufpa.br/progep/documentos/formularios-e-requerimentos/requerimento-remocao.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Movimentação de Servidor**. UFPR, 2021. Disponível em:

http://www.progepe.ufpr.br/progepe/base_de_conhecimento/MOVIMENTACAO_DE_SERVIDOR_TECNICO_ADMINISTRATIVO.pdf. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal. **Remoção de Servidor (Técnico Administrativo e Docente)**. UFRB, 2021. Disponível em: https://ufrb.edu.br/progep/images/documentos/Ingresso_Movimentacao/remo%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. Plano de Cargos e Salários. FURG, 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Portaria n.º 0900/2021**. Institui o Grupo de Trabalho (GT) para estudo das movimentações de servidores no âmbito da FURG. FURG, 2021a. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/portarias/portarias-2021/portaria-0900-abril-2021>. Acesso em: 20 jun. 2021.

_____. **História**. FURG, 2021b. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia>. Acesso em: 21 jul. 2021.

_____. **Apresentação**. FURG, 2021c. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao>. Acesso em: 21 jul. 2021.

_____. **Estrutura**. FURG, 2021d. Disponível em: <https://www.furg.br/reitoria/estrutura>. Acesso em: 21 jul. 2021.

_____. **Anuário 2020**: Dados Base 2019. Rio Grande. FURG, 2020. Disponível em: https://proplad.furg.br/images/Anuario_-_versao_final.pdf. Acesso em: 24 dez. 2020.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Troca de Lotação/Remoção**. FURG, 2019. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/procedimentos/000197.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 002, de 26 de abril de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019a. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 003, de 28 de maio de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019b. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 001, de 10 de abril de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Assistente em Administração a ser

lotado no SIB. FURG, 2019c. Disponível em:
https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=548&historico=true. Acesso em:
26 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 001, de 28 de março de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018. Disponível em:
https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=494&historico=true. Acesso em:
08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 002, de abril de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a ser lotado no Sistema de Bibliotecas. FURG, 2018a. Disponível em:
https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=501&historico=true. Acesso em:
08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 003, de 18 de julho de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018b. Disponível em:
https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=518&historico=true. Acesso em:
08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 004, de 03 de setembro de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de auxiliar em administração a ser lotado no SIB - Sistemas de Bibliotecas. FURG, 2018c. Disponível em:
https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=522&historico=true. Acesso em:
08 dez. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2022**. FURG, 2018d. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf. Acesso em: 29 set. 2021.

_____. **Aberto curso para administradores das unidades**. FURG, 2010. Disponível em: <https://www.furg.br/es/noticias/noticias-arquivo/furg-15250>. Acesso em: 22 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Conselho de Administração. **Resolução n.º 056/2018-CONSAD, de 08 de novembro de 2018**. Aprova os procedimentos que disciplinam a remoção dos servidores técnico-administrativos em educação entre as unidades da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. UFRN, 2018. Disponível em:
<https://sigrh.ufrn.br/sigrh/downloadArquivo?idArquivo=5652477&key=12faffd76b4bd5a7c29609a6096ec9ad>. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Remoção para outra Unidade da UFRGS**. UFRGS, 2021. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/CatalogoServicos/servicos/servico?servico=2372>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Coordenação de Políticas de Pessoal. **Movimentação**. UFRJ, 2021. Disponível em: <https://cpp.pr4.ufrj.br/index.php/subcoordenacao-de-dimensionamento-e-alocacao/2013-07-15-17-21-20/remocao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. Conselho Universitário. **Edital nº 08/2016**. Torna público, aos servidores Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAE) pertencentes ao quadro de pessoal permanente da UFSB, a abertura das inscrições para fins de remoção a pedido, a critério da Administração. UFSB, 2016. Disponível em: <http://ufsb.edu.br/wp-content/uploads/2016/01/Edital.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Edital de Remoção nº 40, de 25 de abril de 2016**. Torna público Edital de Remoção para Servidores Técnico-Administrativos, no âmbito da Unifesspa. UNIFESSPA, 2016. Disponível em: <https://progep.unifesspa.edu.br/images/edital/EDITALDEREMOCAO.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Remoção - Técnicos**. UFT, 2021. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/gestao/pro-reitorias/129-progedep/servicos-da-progedep/17173-remocao-tecnicos>. Acesso em: 25 abr. 2021.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 13, de 22 de março de 2017**. Dispõe sobre as normas para a remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Tocantins – UFT e dá outras providências. UFT, 2017. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/-VJhVG9hQS6f1SQmXkOKqQ/content/13-2017%20-%20Normativa%20para%20remo%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servidores%20t%C3%A9cnico-administrativos%20da%20UFT%20\(Alterada%20pela%20%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni%20n%C2%BA%2015-2018\).pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/-VJhVG9hQS6f1SQmXkOKqQ/content/13-2017%20-%20Normativa%20para%20remo%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servidores%20t%C3%A9cnico-administrativos%20da%20UFT%20(Alterada%20pela%20%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni%20n%C2%BA%2015-2018).pdf). Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UNIVASF, 2021. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/progepe/progepe/manual-do-servidor/remocao>. Acesso em: 26 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFVJM, 2021. Disponível em: http://www.ufvjm.edu.br/rh/index.php?option=com_content&view=article&id=1665. Acesso em: 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Instrução Normativa RET/UFF n.º 004, de 25 de março de 2021**. Dispõe sobre o instituto da Remoção de Servidores Técnico-Administrativos no âmbito da Universidade Federal Fluminense. Boletim de Serviço. UFF, 2021. Disponível em: <http://www.noticias.uff.br/bs/2021/03/56-21.pdf>. Acesso em 25 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. Conselho Superior de Administração. **Resolução nº 283, de 20 de fevereiro de 2019**. Aprova o regulamento para o processo de remoção interna e redistribuição dos servidores técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal Rural da Amazônia. UFRA, 2019. Disponível em: https://progep.ufra.edu.br/images/conteudo/legislacao/Res_283_2019_consad.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Remoção**. UFRPE, 2021. Disponível em: <http://www.sugep.ufrpe.br/remocao>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Edital n.º 04/2021 - PROGEPE**. Edital de abertura das inscrições para o processo de remoção no âmbito da UFRPE dos servidores Técnico-Administrativos em Educação ocupantes do cargo de Assistente em Administração. UFRPE, 2021a. Disponível em: <http://www.sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files//Edital%20de%20REMO%C3%87%C3%83O%202021%20assistente%20adm%20UACSA%20atividades%20des%20critas%20%281%29.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Edital n.º 03/2019 - PROGEPE**. Edital de abertura das inscrições para o processo de remoção no âmbito da UFRPE dos servidores Técnico-Administrativos em Educação ocupantes do cargo de Técnico em Contabilidade. UFRPE, 2019. Disponível em: http://www.sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files//Edital%20de%20REMO%C3%87%C3%83O%202019%20T%C3%89CNICO%20CONTABILIDADE_FINAL-convertido_0.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Conselho de Administração. **Resolução CONSAD/UFERSA nº 002, de 17 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a remoção dos servidores técnico-administrativos entre as unidades da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA. UFERSA, 2018. Disponível em: https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2018/09/RESOLUCAO_002_2018.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Remoção**. UTFPR, 2021. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/servidores/site/movimentacao/remocao>. Acesso em: 26 abr. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXOS

ANEXO A – Descrição do cargo de Auxiliar Administrativo

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: NÍVEL INTERMEDIÁRIO

TÍTULO DO CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

CÓD. DO C.B.O.

3.93.10

NÍVEL SALARIAL BÁSICO

NI-01

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- ✓ Executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Pelo serviço executado;
- ✓ Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente a sua disposição.

REQUISITOS:

- ✓ 1º grau completo;
- ✓ Datilografia.

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste Plano.

ATIVIDADES TÍPICAS:

- ✓ Datilografar os serviços necessários à unidade administrativa;
- ✓ Preencher requisições e formulários;
- ✓ Emitir as guias de tramitação de processos e documentos;
- ✓ Ordenar e arquivar documentos da unidade seguindo critérios preestabelecidos;
- ✓ Receber e distribuir correspondência;
- ✓ Dar informações de rotina;
- ✓ Receber e transmitir mensagens telefônicas;
- ✓ Coletar dados referentes a atividades mensuráveis;
- ✓ Efetuar cálculo simples;
- ✓ Controlar as requisições de xerox, correios, telégrafos, telex, reprografia e outras;
- ✓ Executar a distribuição de material requisitado;
- ✓ Controlar entrada e saída de documentos;
- ✓ Executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade.

Fonte: FURG (2021).

ANEXO B – Descrição do cargo de Assistente em Administração

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

GRUPO OCUPACIONAL: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO DO CARGO: CÓD. DO C.B.O. 3.11.20 **NÍVEL SALARIAL BÁSICO** NI-04

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- ✓ Planejar, orientar e executar atividades pertinentes à administração em seus vários seguimentos, dando suporte administrativo e técnico à chefia da unidade e promovendo contatos com os diversos setores da entidade e terceiros

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Pelo serviço executado;
- ✓ Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente a sua disposição.

REQUISITOS:

- ✓ 2º grau completo, profissionalizante e/ou especialização.

PROMOÇÃO OU ACESSO: Conforme estabelecido neste Plano.

ATIVIDADES TÍPICAS:

- ✓ Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor;
- ✓ Manter-se esclarecido e atualizado sobre aplicação de leis, normas e regulamentos referentes à administração geral e específica, bem como prestar informação e orientação no âmbito da unidade;
- ✓ Assistir a chefia no levantamento e distribuição dos serviços administrativos da unidade ;
- ✓ Executar atividades de complexidade mediana tais como o estudo e análise de processos de interesse geral ou específico do setor, bem como acompanhar sua tramitação;
- ✓ Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços do setor ou da instituição;
- ✓ Redigir atos administrativos e documentos à unidade;
- ✓ Expedir documentos e verificar suas tramitações;
- ✓ Manter contatos internos e/ou externos para discutir ou estudar assuntos relacionados com outros setores e problemas de natureza técnica, legal ou financeira que sejam de interesse da Instituição;
- ✓ Controlar o material de consumo e permanente da unidade e providenciar sua reposição, manutenção ou compra;
- ✓ Organizar material de consulta da unidade, tais como: leis, regulamentos, normas, manuais, livros e outros documentos;
- ✓ Organizar e manter arquivos e fichários da Unidade;
- ✓ Organizar e acompanhar o sistema de recebimento e divulgação das comunicações verbais e não verbais do setor;

- ✓ Planejar, propor e executar atividades de complexidade mediana relativas à administração de RH, financeira e orçamentária;
- ✓ Participar, mediante supervisão e orientação dos trabalhos de ocorrência ou tomada de preços para a aquisição de material, redigindo atas, termos de ajuste e contratos correspondentes;
- ✓ Minutar contratos para fornecimento de material;
- ✓ Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência;
- ✓ Auxiliar a chefia no controle da frequência e escala de férias do pessoal da unidade;
- ✓ Auxiliar na elaboração de relatórios e projetos da unidade;
- ✓ Auxiliar na preparação e controle do orçamento geral da unidade;
- ✓ Manter registro e controle do patrimônio da unidade;
- ✓ Datilografar documentos da Unidade quando necessário;
- ✓ Providenciar levantamento de dados administrativos e estatísticos;
- ✓ Participar direta ou indiretamente de serviços relacionados às verbas, processos e convênios;
- ✓ Efetuar cálculos necessários;
- ✓ Secretariar reuniões e outros eventos (convocação, redação de atas, providenciar salas, etc);
- ✓ Executar outras tarefas da mesma natureza e nível de dificuldade.

ANEXO C – Descrição do cargo de Administrador

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	
GRUPO OCUPACIONAL: NÍVEL SUPERIOR	(01)
TÍTULO DO CARGO: ADMINISTRADOR	
CÓD. DO C.B.O. 0-92.20	NÍVEL SALARIAL BÁSICO NS-03
DESCRICÃO DO CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planeja e organiza os serviços técnico-administrativos, a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros; - Propõe princípios e normas, colabora na produtividade, eficiência e eficácia dos serviços da unidade. 	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Pelo serviço executado - Pelo material de consumo, equipamentos e material permanente à sua disposição 	
REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Curso superior completo nas áreas afins (Administração de Empresas e/ou pública); - Registro no conselho 	
PROMOÇÃO CU MESSE: Conforme estabelecido neste Plano	
ATIVIDADES TÍPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as características da entidade, seu desenvolvimento e relações com o meio ambiente, os recursos disponíveis, as rotinas de trabalho, a fim de avaliar, estabelecer ou alterar práticas administrativas; - Pesquisar, analisar, e propor métodos e rotinas de simplificação e racionalização dos procedimentos administrativos e seus respectivos planos de Aplicação. - Avaliar e controlar resultados de implantação de planos e programas. - Avaliar e acompanhar desempenhos funcionais; - Verificar o funcionamento das unidades segundo os regimentos e regulamentos vigentes; - Elaborar relatórios técnicos e emitir pareceres em assuntos de natureza administrativa; - Realizar estudos específicos, visando solucionar problemas administrativos; 	

- Colaborar na elaboração de subsídios para as diretrizes e políticas e governamentais;
- Acompanhar ou participar na elaboração de Anteprojetos de Leis, de Decretos e Decretos-Leis;
- Participar ou desenvolver pesquisas científicas da sua área de atuação.
- Prestar informações e esclarecimentos sobre assuntos gerais ou específicos afetos à sua área de competência;
- Executar outras tarefas da mesma natureza e o mesmo nível de dificuldade.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta para autorização de Estudo de Caso

Rio Grande, 26 de abril de 2021.

À Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Prezada Pró-Reitora,

Em virtude da realização de pesquisa intitulada “A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: um estudo de caso com os Administradores da FURG”, da discente Luciana Vasconcelos da Costa, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), solicitamos sua autorização e colaboração para a realização de uma pesquisa documental necessária para efetuar o estudo de caso.

A pesquisa está balizada pela gestão por competências, tendo como objetivo geral propor uma política institucional de remoção⁵, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador. Para tanto, espera-se: (a) identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção; (b) examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências; (c) levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos; e (d) verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.

Para atingir tais objetivos, torna-se necessário o acesso aos processos administrativos de remoção efetuadas nos últimos cinco anos de Administradores da FURG junto ao Arquivo/PROGEP e à CPOSS, conforme a listagem abaixo, obtida através do levantamento das remoções efetuadas de Administradores da FURG realizado junto ao Gabinete do Reitor e à CPOSS.

⁵ O objetivo geral foi alterado a partir das sugestões da banca de defesa, portanto, nos Apêndices A, B, C e D, está diferente do estabelecido neste trabalho.

Número do Processo	Nome do(a) Servidor(a)	Localização do Processo
23116.XXXXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXX	PROGEP/ARQUIVO
23116.XXXXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXX	Progep/DAS -> Progep/Arquivo
23116.XXXXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXX	Progep/Digep -> Progep
23116.XXXXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXX	CPOSS
23116.XXXXXXX/XXXX-XX	XXXXXXXXXX	PROGEP/ARQUIVO

Importante destacar que, conjuntamente com a pesquisa documental, para alcançar os referidos objetivos, serão necessárias entrevistas estruturadas com os(as) gestores(as) envolvidos(as) no processo de remoção e com os(as) Administradores(as) removidos(as), com o propósito de triangular as informações, e solicitamos também sua autorização para realizá-las.

Salientamos que nenhum documento será publicado, apenas o teor analisado e interpretado para compor os resultados da dissertação.

Certas de sua colaboração, agradecemos a atenção despendida e colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Luciana Vasconcelos da Costa
Mestranda

Prof.^a Dr.^a Flavia Regina Costa Czarneski
Orientadora

APÊNDICE B - TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Luciana Vasconcelos da Costa, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sou a pesquisadora responsável pela pesquisa “A Gestão por Competências no processo de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo de caso com os Administradores da FURG”, tendo como orientadora e pesquisadora a prof.^a Flávia Regina Costa Czarneski.

Tal estudo tem como objetivo propor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador.

O risco desta pesquisa aos participantes é mínimo e se refere à perda de confidencialidade dos dados, portanto, para minimizar esse risco a identificação será apenas por números. O benefício da pesquisa aos participantes envolve a reflexão acerca do processo de remoção e das competências.

Dessa forma, gostaria de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, por meio de uma entrevista estruturada, a ser realizada de forma remota através da plataforma *Google Meet*.

Ao final, você oportunizará que ampliemos o conhecimento sobre a temática, favorecendo o entendimento acerca do processo de remoção dos servidores ocupantes do cargo de Administrador.

Para isso, solicito autorização para gravar em áudio suas falas. Assim, caso tenha interesse, você poderá solicitar a transcrição da gravação para revisar o que julgar necessário. São garantidas aos voluntários: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contatar a pesquisadora responsável; sigilo das informações que forem dadas durante a pesquisa, e sigilo quanto a sua identidade.

Em caso de algum desconforto ao responder alguma pergunta, a entrevista pode ser interrompida e finalizada, ou seja, você pode retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo algum para você. Cabe esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente dos pesquisadores e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade, privacidade e

sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa ou compensação financeira.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora principal, através do e-mail lucianavasconcelos@furg.br.

Eu, _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo em participar.

Rio Grande, RS, _____ de _____ de 2021.

Participante da pesquisa

Luciana Vasconcelos da
Costa
Pesquisadora Responsável

Flávia Regina Costa
Czarneski
Pesquisadora

APÊNDICE C - TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Luciana Vasconcelos da Costa, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sou a pesquisadora responsável pela pesquisa “A Gestão por Competências no processo de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo de caso com os Administradores da FURG”, tendo como orientadora e pesquisadora a prof.^a Flávia Regina Costa Czarneski.

Tal estudo tem como objetivo propor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador.

Dessa forma, gostaria de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, por meio do preenchimento de um questionário aberto elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por três perguntas, acerca da metodologia utilizada atualmente pela IFES nos processos de remoção a pedido dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

O tempo médio de resposta do questionário é de 10 minutos.

O risco desta pesquisa aos participantes é mínimo e se refere à perda de confidencialidade dos dados, portanto, para minimizar esse risco a identificação será apenas por números. O benefício da pesquisa aos participantes envolve a reflexão acerca do processo de remoção e das competências. Ao final, você oportunizará que ampliemos o conhecimento sobre a temática, favorecendo o entendimento acerca do processo de remoção dos servidores ocupantes do cargo de Administrador.

Cabe esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente das pesquisadoras e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade, privacidade e sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa ou compensação financeira.

São garantidas ao participante voluntário: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contatar a pesquisadora responsável, sem prejuízo algum para você; sigilo das informações que forem dadas durante a pesquisa, e sigilo quanto a sua identidade.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável através do *e-mail* lucianavasconcelos@furg.br.

VOCÊ CONCORDA EM PARTICIPAR DA PESQUISA?

- Concordo em participar da pesquisa.
- Não concordo em participar da pesquisa.

APÊNDICE D – Questionário aberto aos gestores das IFES que abordam as competências no processo de remoção

Questionário

Eu, Luciana Vasconcelos da Costa, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sou a pesquisadora responsável pela pesquisa "A Gestão por Competências no processo de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo de caso com os Administradores da FURG", tendo como orientadora e pesquisadora a prof.^a Flávia Regina Costa Czarneski.

Tal estudo tem como objetivo propor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador.

Dessa forma, gostaria de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, por meio do preenchimento de um questionário aberto elaborado na plataforma Google Forms, composto por três perguntas, acerca da metodologia utilizada atualmente pela IFES nos processos de remoção a pedido dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. O tempo médio de resposta do questionário é de 10 minutos.

O risco desta pesquisa aos participantes é mínimo e se refere à perda de confidencialidade dos dados, portanto, para minimizar esse risco a identificação será apenas por números. O benefício da pesquisa aos participantes envolve a reflexão acerca do processo de remoção e das competências. Ao final, você oportunizará que ampliemos o conhecimento sobre a temática, favorecendo o entendimento acerca do processo de remoção dos servidores ocupantes do cargo de Administrador.

Cabe esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente das pesquisadoras e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade, privacidade e sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa ou compensação financeira.

São garantidas ao participante voluntário: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contatar a pesquisadora responsável, sem prejuízo algum para você; sigilo das informações que forem dadas durante a pesquisa, e sigilo quanto a sua identidade.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável através do e-mail lucianavasconcelos@furg.br.

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

*Obrigatório

VOCÊ CONCORDA EM PARTICIPAR DA PESQUISA? *

- Concordo em participar da pesquisa.
- Não concordo em participar da pesquisa.

Informações sobre a participação

Instituição Federal de Ensino Superior *

Sua resposta _____

Lotação do participante *

Sua resposta _____

Perguntas

Espera-se, dentre outros objetivos específicos deste estudo, examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências e identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção. Por isso as questões são abertas, sem que haja uma resposta correta.

1. Como é realizada a análise das competências dos candidatos à remoção? *

Sua resposta _____

2. Como é feita a adequação do perfil do servidor às atribuições a serem desempenhadas e a valorização das competências? *

Sua resposta _____

3. Quais são as dificuldades encontradas no processo de remoção a pedido em relação às competências? *

Sua resposta _____

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista com a gestora da PROGEP

Data: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistada: _____

Cargo: _____

Introdução

Descrição geral do estudo.

Características da entrevista

Entrevista estruturada com sete perguntas acerca da distribuição de vagas da Instituição e do processo de remoção dos servidores TAEs e com duração aproximada de trinta minutos.

Perguntas

1. Os servidores têm conhecimento acerca das vagas disponíveis na Instituição?
2. A instituição prioriza o recrutamento interno quando surgem vagas ou as destina para concurso público ou para redistribuição?
3. Há consideração dos preceitos da gestão por competências em algum momento das movimentações realizadas?
4. Qual é a maior dificuldade encontrada pela Administração durante as novas alocações e/ou remoções?
5. Desde que tu ocupas o cargo de gestora, houve alguma mudança na forma como as remoções ocorrem?
6. O que motivou a elaboração de edital para remoção de Administradores em 2019?
7. Quais foram os critérios para escolha desse instrumento?

Conclusão

Agradecer a disponibilidade e colaboração.

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com a gestora da CPOSS/PROGEP

Data: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistada: _____

Cargo: _____

Introdução

Descrição geral do estudo.

Características da entrevista

Entrevista estruturada com doze perguntas acerca da distribuição de vagas da Instituição e do processo de remoção dos servidores TAEs e com duração aproximada de trinta minutos.

Perguntas

1. Os servidores têm conhecimento acerca das vagas disponíveis na Instituição?
2. A instituição prioriza o recrutamento interno quando surgem vagas ou as destina para concurso público/redistribuição?
3. Quais são as etapas do processo de remoção da Instituição?
4. Qual é o trâmite que os servidores que solicitam remoção devem cumprir?
5. Como a remoção é efetivada?
6. Há consideração dos preceitos da gestão por competências em algum momento das movimentações realizadas?
7. Qual é a maior dificuldade encontrada pela Administração durante as novas alocações e/ou remoções?
8. Existe alguma demanda por parte dos TAES no processo de remoção?
9. E quanto às chefias das unidades, há algum pedido recorrente sobre o processo? Alguma necessidade de mudança sentida?
10. Desde que tu ocupas o cargo de gestora, houve alguma mudança na forma como as movimentações ocorrem?
11. O que motivou a elaboração de edital para remoção de Administradores em 2019?
12. Quais foram os critérios para escolha desse instrumento?

Conclusão

Agradecer a disponibilidade e colaboração.

APÊNDICE H – Roteiro de entrevista com os Administradores removidos

Data: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistado(a): _____

Introdução

Descrição geral do estudo.

Características da entrevista

Entrevista estruturada com sete perguntas acerca do processo de remoção a pedido e com duração aproximada de quinze minutos.

Perguntas

1. O que te motivou a pedir remoção ou a participar de processo de seleção para a remoção?
2. Houve entrevista durante o processo de remoção?
3. Com quem foi realizada a entrevista?
4. Qual é a tua opinião sobre os critérios utilizados para a escolha do(a) gestor(a)?
5. Tu acreditas que o processo de escolha e os critérios deveriam ser diferentes?
6. Se sim, quais critérios deveriam ser utilizados e como seria o processo de remoção ideal?
7. Tu acreditas que as competências inerentes ao cargo foram contempladas no processo de remoção e/ou são compatíveis com as atividades desempenhadas atualmente?

Conclusão

Agradecer a disponibilidade e colaboração.

APÊNDICE I – Processo de remoção a pedido nas IFES

QUADRO 11 – Processo de remoção a pedido nas IFES

IFES	Documento Legal	Processo de remoção
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	Instrução Normativa nº 17/2019	<ul style="list-style-type: none"> • A Instrução Normativa determina que a Pró-Reitoria de Administração da Instituição deve publicar edital de cadastro de interesse de remoção, com os procedimentos a serem adotados para a remoção a pedido e a permuta. • Um dos objetivos do processo seletivo de remoção é procurar adequar o perfil do servidor às atribuições a serem desempenhadas, valorizando as competências e talentos, bem como o melhor aproveitamento do potencial. • Os critérios de seleção, classificação e desempate devem ser mensuráveis e objetivos, atendendo às exigências de experiência e qualificação profissional adequados ao cargo.
Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC)	Portaria nº 881/2020 - REIT	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção deverá ser realizada com contrapartida de vaga (vaga ocupada ou desocupada). • A remoção é realizada por intermediação da Superintendência de Gestão de Pessoas. • A Superintendência de Gestão de Pessoas promoverá, quando viável, a divulgação das vagas desocupadas, através de edital, para possibilitar a remoção. • A remoção é solicitada através do preenchimento de formulário no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFABC.
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações sobre o processo de remoção a pedido, a critério da Administração. Entretanto, foi encontrado um edital de seleção para remoção a pedido, para outra localidade, independente do interesse da Administração, de 2018, cuja seleção foi realizada em uma única etapa de classificação.
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	Manual nº 69/PROGESP/UFFS/2020	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção deve ser solicitada pelo servidor através do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFFS. • A análise do processo de remoção envolve parecer a chefia de origem, análise e parecer da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, por fim, com base nos pareceres, cabe à unidade de destino a análise do pedido antes de encaminhá-lo novamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher um requerimento geral disponibilizado pela UFGD. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas analisa o pedido do servidor de acordo com as lotações disponíveis.
Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)	Instrução Normativa PROGEPE nº 001/2016	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher solicitação por meio de Documento Eletrônico no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UNILA. • Possui banco de talentos. • A Instrução Normativa prevê que a remoção a pedido acontece nas seguintes modalidades: <ol style="list-style-type: none"> a) Por processo seletivo; b) Por permuta; c) Sem permuta, para adequação de quadro ou em situações devidamente justificadas.

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Resolução nº 12/2014 Resolução nº 03/2016	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de remoção a pedido é aberto pelo servidor. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas analisa a equivalência de atribuições e emite pareceres sobre a solicitação. • A Resolução determina que a remoção a pedido acontece em dois casos: <ol style="list-style-type: none"> a) Por solicitação do servidor, mediante inscrição em Processo Seletivo de Remoção; ou b) Por permuta, mediante cadastro no Banco de Permuta. • No caso de Processo Seletivo de Remoção, os requisitos e critérios são regulados pelo edital, que são considerados pela Pró-Reitoria para análise das solicitações. • Os servidores classificados dentro do número de vagas elaboram carta de apresentação juntamente com a Pró-Reitoria.
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	-	<ul style="list-style-type: none"> • As remoções acontecem por permuta ou através de edital publicado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho. • No edital é divulgado um quadro contendo a descrição das expectativas de atuação profissional / perfil desejado para o servidor removido. • As solicitações são avaliadas pelo Setor de Dimensionamento de Pessoal, sendo a seleção realizada em uma única etapa de classificação.
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Resolução n.º 040/2008	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações sobre a remoção a pedido, a critério da Administração, entretanto a Resolução dispõe sobre a remoção dos servidores entre os <i>campi</i> da Instituição.
Universidade de Brasília (UnB)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O Decanato de Gestão de Pessoas realiza a remoção servidores técnico-administrativos em educação através do Processo Seletivo de Movimentação Interna. • A inscrição para participar do Processo Seletivo de Movimentação Interna é feita através do <i>site</i> da UnB, onde o servidor deve preencher o formulário de inscrição e o formulário de análise do perfil profissional. • O Processo Seletivo de Movimentação Interna é conduzido por uma Comissão de Processo Seletivo de Movimentação Interna e compreende três fases de avaliação: <ol style="list-style-type: none"> a) Primeira fase: análise dos dados funcionais e pontuação; b) Segunda fase: análise do perfil profissional; e c) Terceira fase: entrevista. • Apesar de analisar o perfil profissional, o edital não apresenta os critérios para avaliação das segunda e terceira fases.
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	Resolução nº 02/2012	<ul style="list-style-type: none"> • A Resolução do Conselho Universitário estabelece que a remoção a pedido acontece por solicitação do servidor, em regime de permuta, ou por edital de remoção. • O Processo de remoção a pedido, atendidas as demandas institucionais, será iniciado com o requerimento do servidor.
Universidade Federal de Goiás (UFG)	Instrução normativa nº 01/2020	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve encaminhar solicitação por meio eletrônico, através do Sistema Eletrônico de Informações. • A remoção está condicionada a código como contrapartida ou permuta entre servidores. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas faz a interlocução com as Unidades ou Órgãos interessados.

	DPM/PROPESSOAS/UFG	
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	Norma de Remoção	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em solicitar remoção deve preencher e encaminhar à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas formulário específico, indicando as unidades de interesse e as competências. • No caso de abertura de vaga compatível com o cargo do solicitante, a chefia do setor de destino é consultada quanto ao interesse de prover a vaga com remoção ou concurso. • Se há interesse na remoção, o gestor da unidade recebe os formulários dos interessados na remoção, para que selecione, dentre os interessados, aquele que o perfil atende à demanda do setor. • A remoção a pedido pode acontecer por permuta, através de pedido dos interessados, desde que haja compatibilidade das funções e anuência dos gestores envolvidos.
Universidade Federal de Jataí (UFJ)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve encaminhar solicitação por meio eletrônico, através do Sistema Eletrônico de Informações.
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Portaria SEI nº 1343/2019	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve encaminhar solicitação por meio eletrônico, através do Sistema Eletrônico de Informações. • Um dos critérios a ser observado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para realizar a remoção é a compatibilidade entre as atividades desenvolvidas na unidade e as atribuições do cargo e as competências do servidor. • As remoções entre <i>campi</i> devem acontecer através de permuta. • O Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas analisa os pedidos e encaminha ao servidor e ao gestor da unidade de destino um formulário de levantamento das atividades desenvolvidas no setor e de competências necessárias. • A complementação de informações preenchidas pelo servidor no formulário de levantamento pode acontecer através de entrevista e/ou grupos focais. • O Núcleo de Planejamento, Assessoria e Assistência faz o alinhamento das competências com as demandas apresentadas e encaminha o servidor para entrevista com o gestor da unidade de destino. • Possui banco de distribuição da força de trabalho dos servidores TAEs
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2020, a UFLA promoveu um edital de movimentação interna, composto de duas fases: <ul style="list-style-type: none"> a) Análise do perfil profissional; e b) Entrevista.
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	Resolução CONSUNI nº 13/2017	<ul style="list-style-type: none"> • A Comissão Permanente de Movimentação de Pessoal e Relações de Trabalho, ligada à Secretaria de Gestão de Pessoas, analisa os processos de remoção e realiza todos os encaminhamentos para efetivação da remoção. • São consideradas duas modalidades de remoção a pedido na UFMT: a critério da administração e por motivo de processo seletivo (cadastro de reserva). • A Resolução regulamenta que a remoção a pedido acontece através de chamada para manifestação de interesse para formação de cadastro de reserva para os interessados em pedir remoção, com a aplicação de critérios objetivos e transparentes com vistas a viabilizar melhor seleção do perfil profissional.

		<ul style="list-style-type: none"> • A chamada assegura ao servidor o direito de participar de processo de remoção a pedido, caso haja de vaga correspondente ao cargo na unidade pretendidas, desde que todas as chefias envolvidas sejam favoráveis. • Unidades detentoras das vagas ociosas estabelecem os requisitos, que são utilizados como base para análise e classificação das solicitações. • Quando se tratar de processo de remoção a pedido sem mudança de sede, o edital pode prever entrevistas para identificar e adequar o perfil profissional com pontuação definida em edital específico. • A Resolução aborda o Decreto n.º 5707/2006 para determinar que a classificação dos candidatos é feita com base no atendimento dos requisitos mínimos determinados pela unidade detentora da vaga. • As unidades devem informar à Comissão os conhecimentos, atribuições e habilidades necessárias para o desempenho das atividades do cargo.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Resolução nº 277	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção é solicitada pelo servidor interessado através de formulário disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações. • O processo de remoção do servidor é encaminhado às unidades envolvidas para que, tanto a chefia do setor de origem quanto a do destino, se manifestem. • A remoção a pedido pode também acontecer por permuta, a critério da administração, e por iniciativa dos interessados. • A Resolução determina que o indeferimento seja motivado e fundamentado, com ciência do servidor. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, após manifestação das unidades interessadas, emite parecer, considerando: <ul style="list-style-type: none"> a) A existência de vagas; b) As necessidades dos setores envolvidos; c) O cargo; e d) As habilidades e a formação do servidor.
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	-	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção é solicitada pelo servidor interessado através de formulário disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações e analisada pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de remoção são conduzidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • O servidor interessado deve preencher formulário específico. • São levantadas as unidades com disponibilidade, conforme registro de demandas apresentadas à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • A partir de conversa com o servidor interessado e com as unidades envolvidas no processo, a Pró-Reitoria manifesta-se acerca da remoção, considerando a justificativa e as características funcionais do servidor, bem como as demandas dos setores atual e pretendido.
Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)	Portaria nº 610/2009	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher formulário específico disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • A remoção a pedido do Servidor será concedida em decisão fundamentada, após parecer técnico da Pró-Reitoria e expressa manifestação das Unidades de lotação e destino.
Universidade Federal de	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve dar entrada no processo, preenchendo um requerimento geral. • Um parecer da chefia imediata do servidor é emitido.

Pernambuco (UFPE)		<ul style="list-style-type: none"> • Caso, o servidor não indique uma lotação para onde deseja ser removido, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas sugere três possíveis setores de lotação e agenda entrevista do servidor com os gestores dessas unidades. • Após a entrevista, o setor que tiver interesse na remoção do servidor deve enviar à Pró-Reitoria um formulário de solicitando que a remoção seja efetivada.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Portaria Normativa nº 223/2019/GR	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção a pedido acontece de duas maneiras: <ul style="list-style-type: none"> a) Por permuta; ou b) Por edital de remoção. • O servidor inscrito no banco de interesses de remoção que tiver interesse na efetivação da permuta passa por entrevista com a equipe de Psicologia Organizacional. • Para a permuta são consideradas a análise curricular do servidor e a entrevista com o gestor da unidade de interesse. • O edital de remoção é conduzido mediante dois critérios classificatórios: <ul style="list-style-type: none"> a) Análise curricular; e b) Análise das competências profissionais através de entrevista do candidato com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas em conjunto com os gestores das unidades.
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	Portaria nº 87.932/2018	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher formulário específico disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, então, abrir o processo de remoção no Sistema Eletrônico de Informações. • A Pró-Reitoria encaminha o processo para manifestação da chefia e da Direção da unidade e, a partir da manifestação, analisa a viabilidade da solicitação, levando em consideração: a avaliação psicossocial, a entrevista de perfil profissional, as oportunidades de permuta e/ou as vagas disponíveis. • A Portaria nº 87.932 dispõe sobre a remoção entre campi, que, na modalidade a pedido, deve ser realizada através de edital.
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Portaria GR nº 872/08	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com a Portaria, a remoção a pedido do servidor acontece de duas formas: <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitação do servidor, a partir de abertura e preenchimento do formulário no Sistema Eletrônico de Informações; ou b) Por permuta, mediante solicitação de dois servidores em requerimento devidamente justificado. • São analisadas as justificativas apresentadas, levando em consideração as necessidades do serviço e a concordância expressa das unidades acadêmicas e administrativas interessadas.
Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em solicitar a remoção deve preencher um formulário disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na plataforma <i>Google Docs</i> e anexar uma Declaração de Ciência e Autorização.
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	Regulamento referente à movimentação de servidores no âmbito da UNIFESP	<ul style="list-style-type: none"> • O regulamento prevê que a UNIFESP pode, a seu critério, promover concurso interno de remoção antes de proceder à redistribuição de cargo vago. • A remoção a pedido pode ser realizada para o preenchimento de vagas ocupadas ou desocupadas, através de fluxo contínuo ou Edital de Processo Seletivo.

Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Resolução nº 26/2013/CON SU	<ul style="list-style-type: none"> • A resolução determina que a remoção a pedido acontece através de edital específico para atender ao interesse das unidades envolvidas e para efetivar permutas.
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Resolução nº 12/2019	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve abrir processo no Sistema Eletrônico de Informações e preenchimento de requerimento específico. • A remoção a pedido acontece por permuta ou por processo seletivo.
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Resolução nº 07/2000	<ul style="list-style-type: none"> • O processo é aberto na unidade de origem com ofício do servidor. • Formulário de remoção é preenchido após parecer favorável da unidade de destino. • Remoções são deliberadas no conselho superior da UFV.
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	Resolução nº 019/2016	<ul style="list-style-type: none"> • A Resolução determina que as remoções serão realizadas através de edital e que devem ser apreciadas pelo Conselho Universitário da Instituição. • Uma Comissão de Remoção conduz o processo seletivo.
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Resolução nº 001/2002-CONSAD	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação feita através de formulário específico. • Análise da solicitação feita pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • A Resolução do Conselho de Administração estabelece os seguintes critérios para análise dos processos de remoção: <ul style="list-style-type: none"> a) Justificativa fundamentada dos dirigentes das Unidades ou Órgãos Suplementares envolvidos; b) Cargo ocupado pelo servidor solicitante; c) Atividades desempenhadas pelo servidor na lotação atual; d) Atividades a serem desempenhadas no setor pretendido; e) Progressão funcional por mérito; f) Qualificação profissional; g) Desempenho do servidor durante a vida funcional, conforme critérios básicos de avaliação como qualidade do trabalho, atendimento ao público, colaboração, pontualidade, assiduidade e outros; h) Justificativa do servidor para o pedido de remoção; e i) Distribuição qualitativa e quantitativa de pessoal nas Unidades ou Órgãos Suplementares.
Universidade Federal do Ceará (UFC)	Portaria nº 3022/PROGE P/UFC	<ul style="list-style-type: none"> • A Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas controla os pedidos de remoção, incluindo o servidor solicitante em lista de espera para consolidação de todos os pedidos através de planilhas eletrônicas. • O servidor deve aguardar o tempo necessário para a disponibilidade/abertura de vaga na unidade de lotação que deseja. • O servidor deve solicitar a remoção através de formulário a ser preenchido no Sistema Eletrônico de Informações.
Universidade Federal do Cariri (UFCA)	Resolução nº 73/2019-CONSUNI	<ul style="list-style-type: none"> • A Resolução do Conselho Universitário estabelece que a remoção a pedido acontece por solicitação do servidor, em regime de permuta, com manifestação expressa das respectivas unidades envolvidas, ou por processo seletivo de remoção interna. • Quando a remoção a pedido acontece por permuta, o servidor a solicita através de cadastro em uma plataforma de formulários da Instituição.

		<ul style="list-style-type: none"> • A análise das solicitações é realizada pelos gestores das unidades envolvidas, através das informações prestadas pelos servidores no formulário de remoção, considerando as necessidades do setor. • A concordância ou não quanto à remoção a pedido deve ser justificada pelo gestor que a analisa. • No caso de remoção através de edital, a referida movimentação não dependerá de liberação pela chefia da unidade em que o servidor estiver lotado, uma vez que setor receberá a vaga indicada no edital de remoção. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas designa Comissão de Processo Seletivo de Remoção Interna para análise dos inscritos nos editais, que considera o perfil requerido e a descrição das atividades estabelecidas pela chefia da unidade de destino, além de critérios, como a formação e a experiência profissional.
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Resolução nº 44/2012	<ul style="list-style-type: none"> • A Resolução determina que a remoção a pedido acontece através de solicitação do servidor, formulada em requerimento devidamente justificado e com a manifestação da chefia a qual se encontra subordinado, ou por permuta, mediante solicitação de dois servidores em requerimento devidamente justificado, juntamente com as manifestações das chefias envolvidas.
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	Ordem de Serviço GR nº 07/2014	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher formulário específico, fundamentado e com anuência e parecer da chefia imediata. • A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas avalia a solicitação e realiza entrevista com o servidor.
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Resolução nº 216-CONSAD	<ul style="list-style-type: none"> • A Resolução determina processos diferentes para remoção a pedido: com ou sem mudança de sede. • A remoção com mudança de sede acontece através de edital elaborado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • A remoção sem mudança de sede é solicitada pelo servidor através de formulário específico. • A competência para análise do pedido e emissão de parecer é da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tendo como critérios de análise o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> a) Resultado da avaliação do estágio probatório; b) Avaliação de desempenho; c) Cargo; d) Frequência; e) Necessidade institucional; e f) Motivo.
Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	-	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção ocorre através de Processo Seletivo promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)	Resolução nº 78/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Servidor solicita a remoção em formulário específico, com documentos que subsidiem a solicitação, indicando a opção de unidade. • Processo é analisado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com base na justificativa apresentadas, nas necessidades do serviço e na concordância das unidades interessadas. • A resolução prevê a possibilidade de permuta.
Universidade Federal do	Norma Operacional 04/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações sobre o processo de remoção a pedido, a critério da Administração. Entretanto, há uma Norma Operacional que regulamenta a remoção a pedido, para outra localidade, independente do interesse da Administração.

Pampa (UNIPAMPA)		
Universidade Federal do Pará (UFPA)	-	<ul style="list-style-type: none"> No <i>site</i> da UFPA há um formulário de solicitação de remoção, que deve constar a motivação e o parecer da chefia imediata, mas não há informações sobre o processo.
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	-	<ul style="list-style-type: none"> Na UFPR, a remoção é chamada de “movimentação de servidor”. O servidor que deseja pedir remoção deve abrir processo através do Sistema Eletrônico de Informações, preenchendo formulário próprio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O manual do servidor informa que a alteração de lotação deve ocorrer para unidades organizacionais cujas características e natureza do trabalho sejam compatíveis com a descrição das atividades cargo.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	-	<ul style="list-style-type: none"> O servidor deverá solicitar a remoção do Requerimento de Direitos e Vantagens, indicando o setor para o qual pretende ser removido. O processo de remoção do servidor é encaminhado às lotações envolvidas para que a chefia do setor de origem e a chefia da unidade de destino manifestem-se. A remoção a pedido poderá também ser realizada por permuta, por iniciativa dos interessados, desde que detenham os mesmos cargos. No caso de indeferimento, o servidor é notificado e o processo arquivado.
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	-	<ul style="list-style-type: none"> São disponibilizados formulários para a remoção e um manual explicando o procedimento, entretanto, as orientações são mais voltadas a remoção a pedido por iniciativa da chefia. Ainda assim, o formulário pode ser utilizado para que o servidor interessado na remoção a pedido faça a solicitação.
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	-	<ul style="list-style-type: none"> Na FURG, a remoção é chamada de “Troca de Lotação”. O servidor interessado em pedir remoção deve primeiramente procurar a CPOSS/PROGEP para conversar sobre os fatores que motivaram o interesse e ser orientado sobre os procedimentos. O servidor deve preencher formulário específico disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e abrir processo. A indicação da nova unidade de lotação é feita pela CPOSS/PROGEP, considerando as necessidades institucionais e o interesse do servidor. São feitas entrevistas entre o servidor e as chefias da unidade indicada para a remoção.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Resolução nº 56/2018-CONSAD	<ul style="list-style-type: none"> A remoção a pedido acontece de duas formas: <ul style="list-style-type: none"> a) Por permuta; ou b) Por processo seletivo de remoção interna. A remoção a pedido por permuta deve ser solicitada através do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFRN e deve ser realizada entre servidores que possuam cargos idênticos ou compatibilidade entre as atribuições do cargo e vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades. A remoção a pedido por processo seletivo é regida por edital, que dá publicidade às vagas disponíveis e define os requisitos para a referida movimentação. Para participar do processo seletivo, o servidor deve realizar a inscrição no sistema e preencher o currículo no Banco de Talentos.

		<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos critérios para preenchimento das vagas ofertadas será feita por uma Comissão de Processo Seletivo de Remoção Interna, designada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, considerando as competências e perfil requeridos, bem como a descrição das atividades previamente estabelecidas pela chefia da unidade de destino.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve preencher formulário específico disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. • A Pró-Reitoria confere o formulário preenchido e inclui o servidor no banco de intenção de remoção. • Havendo possibilidade de remoção, o servidor é encaminhado para entrevista na unidade desejada. • Não há informações no <i>site</i> da Instituição acerca da Após entrevista, servidor e unidade se manifestam sobre a remoção.
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações no site da Instituição acerca do processo de remoção, entretanto, foi encontrado um edital de 2016 para Cadastro Reserva para remoção a pedido, cuja seleção foi realizada em uma única etapa de classificação.
Universidade do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)	-	<ul style="list-style-type: none"> • Não há informações no <i>site</i> da Instituição acerca da remoção, a não ser um <i>link</i> para o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UNIFESSPA • Foi encontrado um edital de remoção de 2016, cuja seleção foi realizada em uma única etapa de classificação, em que era avaliada a correspondência idêntica entre o cargo do candidato e a vaga de remoção pretendida.
Universidade Federal do Tocantins (UFT)	Resolução nº 13/2017	<ul style="list-style-type: none"> • A remoção a pedido pode acontecer de três formas diferentes: <ul style="list-style-type: none"> a) A pedido do servidor, atendidas as demandas institucionais; b) Em virtude de nomeação e exercício do cônjuge ou companheiro em cargo efetivo na UFT, quando implicar mudança de domicílio do casal, mediante disponibilização de código de vaga, observados os critérios de conveniência e oportunidade da unidade administrativa; ou c) Por permuta. • A remoção a pedido acontece mediante abertura de processo administrativo, constando requerimento específico para a solicitação.
Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)	Resolução 02/2018	<ul style="list-style-type: none"> • A quantidade de vagas disponíveis para cada <i>campus</i> é informada e um levantamento de vagas, a partir da manifestação do servidor para remoção, é realizado. • A remoção a pedido pode acontecer também por permuta ou por edital de remoção. • A resolução não estabelece critérios. • Possibilidade de banco de intenções.
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em solicitar a remoção deve preencher um requerimento específico, disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, onde fornecerá informações sobre escolaridade, atividades desenvolvidas e expectativas com a nova lotação.
Universidade Federal Fluminense (UFF)	Instrução Normativa nº 004/2021	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor deve cadastrar o currículo junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e abrir processo de remoção a pedido no Sistema Eletrônico de Informações. • De acordo com a Instrução Normativa, o cadastro do currículo tem como objetivo oportunizar o registro do interesse do servidor na remoção, dando ênfase aos conhecimentos, habilidades, experiências e expectativas.

		<ul style="list-style-type: none"> • A Divisão de Gestão de Lotação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza entrevista com o servidor antes inseri-lo em um programa de acompanhamento ao servidor em movimentação. • A unidade de destino também realiza entrevista com o solicitante.
Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	Resolução nº 283/2019	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em solicitar remoção deve preencher formulário específico. • A Resolução determina que será formado um cadastro de reserva através de processo seletivo. • Os gestores das unidades que tiverem as vagas disponibilizadas no edital de remoção definem os critérios necessários para preencher as vagas.
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>site</i> possui orientações acerca da remoção de ofício, no interesse da Administração, e da remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração e disponibiliza um fluxograma de remoção, que embora não especifique a modalidade de remoção de que trata, indica que o interessado deve abrir processo. • Foram encontrados editais de remoção a pedido, a critério da Administração, publicados em 2019 e 2021, que possuem quadro de vagas com as atividades e habilidades/conhecimentos desejados, além de critérios de classificação como qualificação profissional, tempo de serviço, avaliação de desempenho e atividades administrativas.
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)	Resolução CONSAD/UFERSA nº 002/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Compete à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas o acompanhamento e tramitação do processo administrativo de remoção. • O servidor deve anexar ao processo o requerimento de remoção e documentos que auxiliem na fundamentação do pedido. • A Resolução nº 002/2018 determina que para efetivação da remoção podem ser solicitados outros documentos complementares, bem como outros procedimentos podem ser realizados para auxiliar na tomada de decisão, como, por exemplo, entrevistas e visita ao setor em que o servidor está lotado. • A Resolução estabelece como critérios a adequação aos aspectos quantitativos e qualitativos da força de trabalho da organização, a fundamentação do pedido e as implicações para o desenvolvimento da organização e do servidor, bem como o grau de irreversibilidade das causas do pedido quando tiver relação com a equipe de trabalho.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	-	<ul style="list-style-type: none"> • O servidor interessado em pedir remoção deve gerar um processo no Sistema Eletrônico de Informações e incluir um requerimento de remoção. • A chefia imediata emite parecer e encaminha à Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE J - Manual de Procedimentos de Remoção



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



REMOÇÃO

DEFINIÇÃO

Remoção é o deslocamento do(a) servidor(a), a pedido ou de ofício, no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, com ou sem mudança de sede, resultando na troca de lotação.

REQUISITOS BÁSICOS

1. Necessidade institucional;
2. Existência de vaga; e
3. Anuência das chefias envolvidas no processo de remoção, quando acontecer a pedido.

INFORMAÇÕES GERAIS

1. A remoção acontece nas seguintes modalidades:
 - I - de ofício, no interesse da Administração;
 - II - a pedido, a critério da Administração;
 - III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:
 - a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;
 - b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;
 - c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.

2. A CPOSS realizará acompanhamento dos(as) servidores(as) que foram removidos, a fim de observar e orientar o processo de integração ao novo ambiente de trabalho, além de prestar assessoria à chefia e/ou grupo de servidores(as), quando necessário.
3. A remoção é efetivada com a emissão da portaria de remoção, ou seja, o(a) servidor(a) deverá permanecer desenvolvendo suas atividades na atual lotação até que seja emitido o documento.

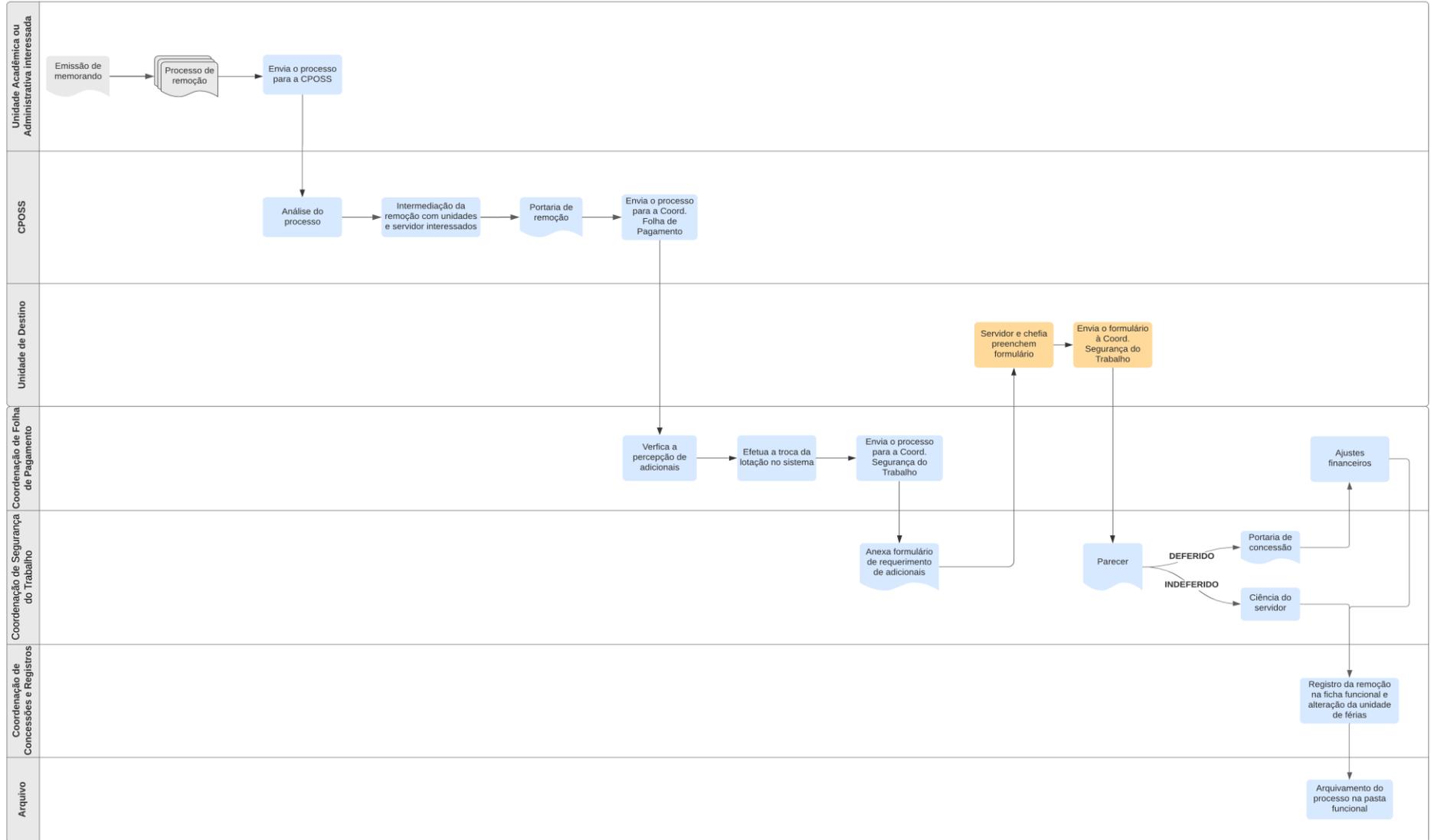
A) REMOÇÃO DE OFÍCIO, NO INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO

A remoção de ofício, no interesse da Administração, tem caráter estratégico e institucional para ajuste de lotação no âmbito da unidade ou da força de trabalho da Instituição.

PROCEDIMENTOS

1. A unidade interessada na remoção emitirá memorando, justificando a necessidade institucional da movimentação interna;
2. Após a emissão do documento, deverá ser aberto processo com o assunto "Remoção" e encaminhado à Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS) da PROGEP.
3. A CPOSS analisará o processo e intermediará a remoção, mediante anuência de todos os(as) servidores(as) e unidades interessadas.

FLUXO DO PROCESSO



B) REMOÇÃO A PEDIDO, A CRITÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO

A remoção a pedido, a critério da Administração, acontecerá mediante solicitação motivada do(a) servidor(a) e/ou da chefia, podendo acontecer através de permuta entre servidores, fluxo contínuo, para atender às demandas específicas e devidamente motivadas, ou edital de remoção.

PROCEDIMENTOS

1. O(A) interessado (servidor(a) ou chefia) na remoção deverá fazer contato com a CPOSS para conversar sobre os fatores que motivaram o interesse na movimentação interna e orientação sobre os procedimentos.
2. A CPOSS fará avaliação da situação que motivou o pedido de remoção, ouvindo chefia e servidor(a) e verificando a possibilidade da permanência na unidade atual de lotação, realizando mediação quando necessário.
3. Verificada a impossibilidade de permanência do servidor na unidade atual de lotação, o(a) servidor(a) ou a chefia serão orientados acerca do preenchimento do formulário específico e abertura do processo.
4. Após, o(a) servidor(a) deverá abrir processo com o assunto "Remoção", onde anexará o formulário específico preenchido e o currículo destacando seus conhecimentos e habilidades, e encaminhar à CPOSS.
 - 4.1 Quando se tratar de remoção a pedido pela chefia, a abertura do processo (com o assunto "Remoção") é feita pelo solicitante, onde anexará o formulário específico preenchido, e encaminhar à CPOSS.
5. A CPOSS, juntamente com os(as) interessados(as), orientará a forma como acontecerá a remoção: com permuta, sem permuta ou com permuta posterior.
6. A indicação da nova lotação será feita pela CPOSS, considerando as necessidades institucionais e o interesse do(a) servidor(a), momento em que serão realizadas entrevistas entre o(a) servidor(a) e as chefias das unidades indicadas.
 - 6.1 Havendo preferência por unidade específica ou diante da impossibilidade de remoção imediata, o(a) servidor(a) terá a possibilidade de optar por inserir seus dados em um banco de interesse na remoção, onde será informado também o número do processo já existente, para que seja tramitado novamente quando surgir nova oportunidade.
 - 6.2 O banco de interesse será controlado pela CPOSS, que observará o controle de vagas realizado pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

7. No caso das vagas desocupadas, a CPOSS primeiramente fará a análise do banco de interessados para verificar a possibilidade de remoção dos servidores já cadastrados. Não sendo possível aproveitar os cadastros, a PROGEP poderá publicar editais de remoção para preenchimento dessas vagas ou proceder para a realização das remoções do fluxo contínuo para atender às demandas existentes.

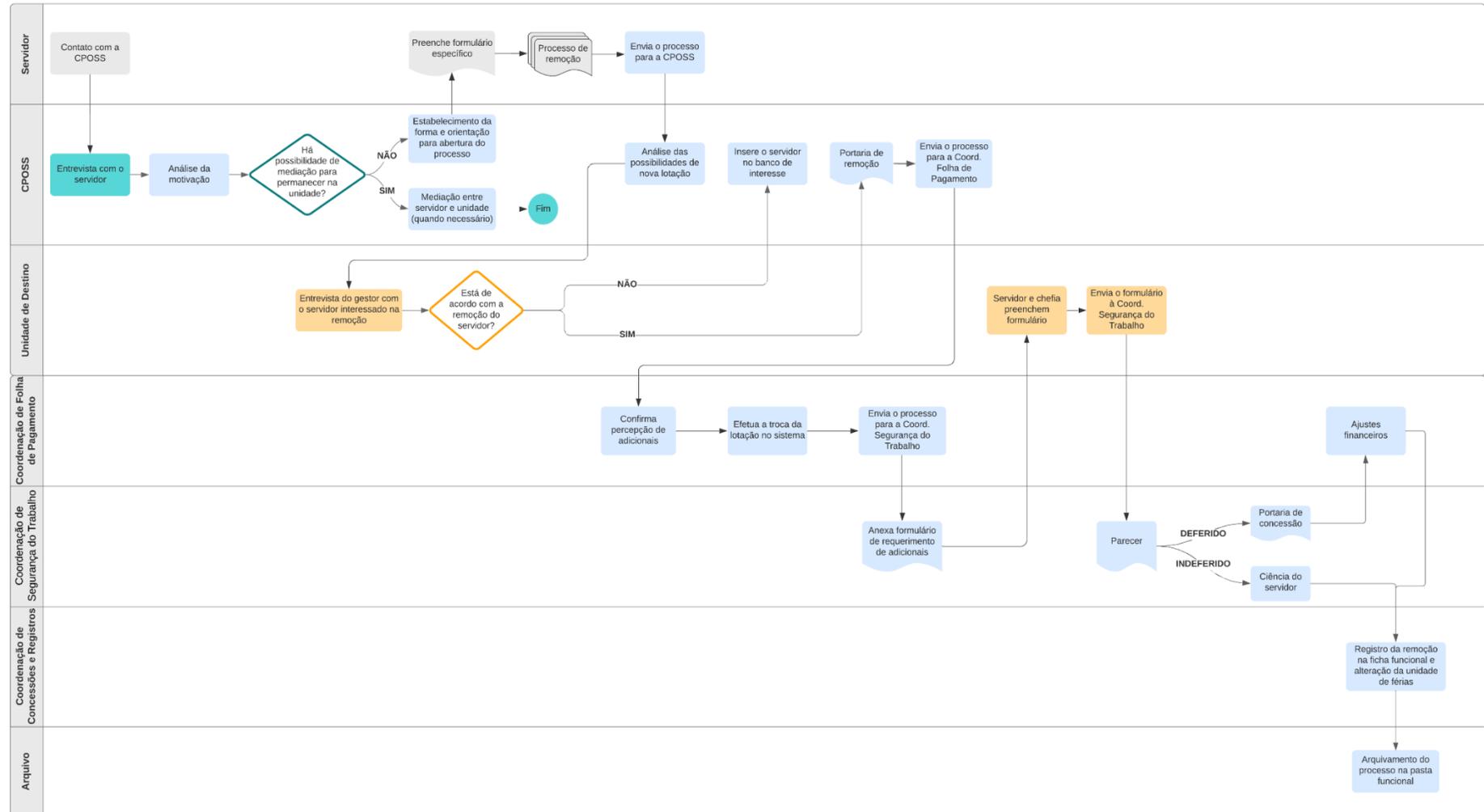
7.1 O edital de remoção precederá a publicação de editais de concurso público, a nomeação de candidatos(as) aprovados(as) em concurso público e a redistribuição.

7.2 No edital constarão as vagas, os pré-requisitos para preenchimento das vagas, os critérios de seleção, classificação e desempate, os prazos e as demais normas do processo seletivo de remoção.

7.3 O edital de remoção será a principal ferramenta para a realização da remoção quando houver vagas desocupadas nas unidades que têm jornada de trabalho de 30 horas semanais e nas unidades fora do *Campus Sede*.

8. A efetivação da remoção depende da anuência da chefia imediata e do(a) gestor(a) máximo da Unidade de origem do(a) servidor(a), bem como da anuência do(a) gestor(a) máximo da Unidade de destino.

FLUXO DO PROCESSO



C) REMOÇÃO A PEDIDO, PARA OUTRA LOCALIDADE, INDEPENDENTEMENTE DO INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO, PARA ACOMPANHAR CÔNJUGE OU COMPANHEIRO

Esta modalidade de remoção é destinada 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.

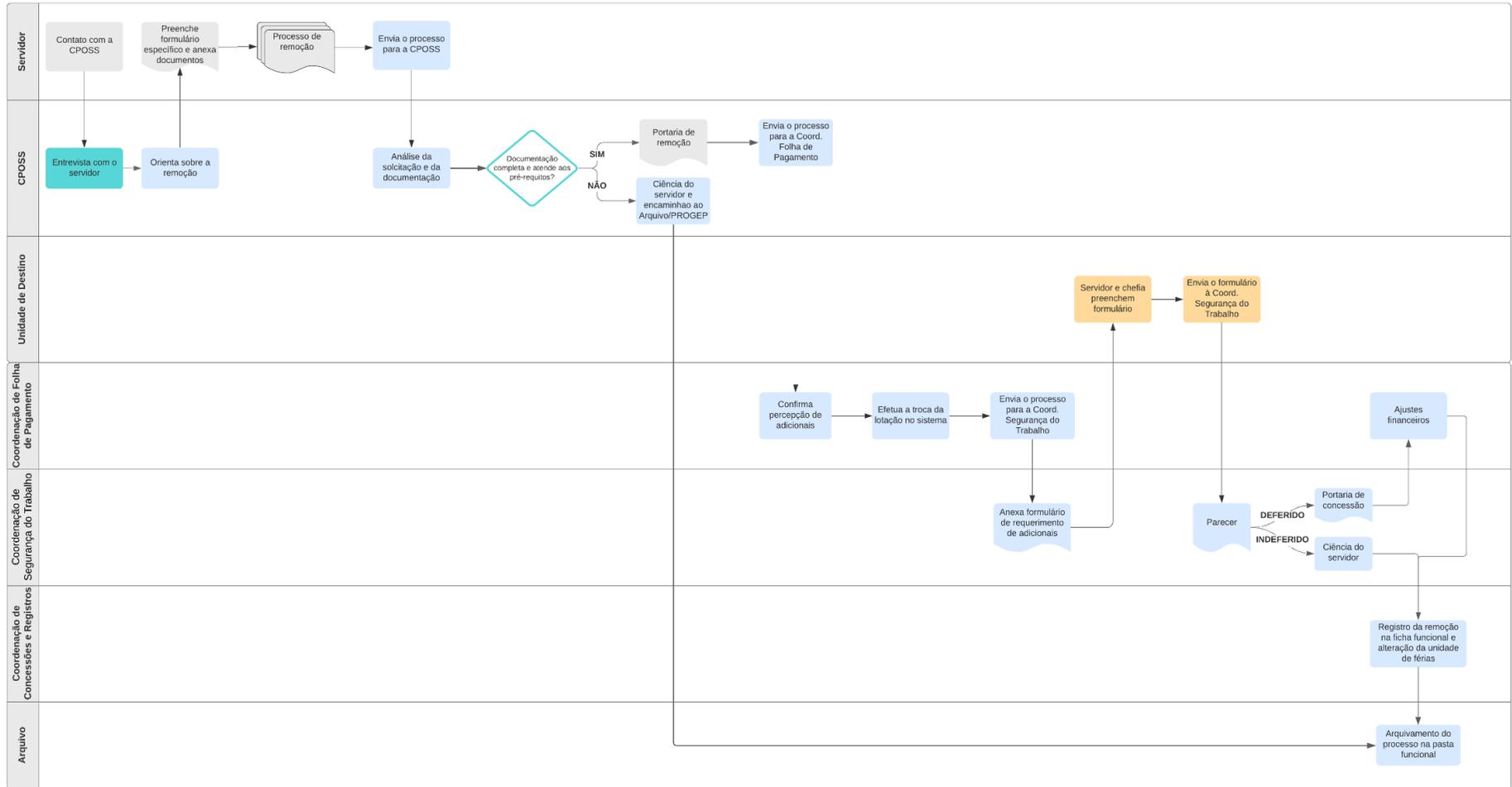
A remoção para acompanhamento de cônjuge ocorrerá apenas no âmbito do quadro de pessoal da FURG, sendo vedada nas situações em que o deslocamento de cônjuge tenha se dado a pedido.

Em caso de deslocamento para locais nos quais não há unidade da FURG, o(a) servidor(a) deverá requerer Licença ou Exercício Provisório para Acompanhamento de Cônjuge.

PROCEDIMENTOS

1. O(A) servidor(a) interessado(a) na remoção deverá entrar em contato com a CPOSS para conversar sobre necessidade da remoção.
2. O(A) servidor(a) deverá preencher formulário específico, que deverá ter ciência do(a) gestor(a) da unidade em que está lotado(a).
3. Após, o(a) servidor(a) deverá abrir processo com o assunto “Remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro(a)”, onde anexará o formulário específico preenchido e os seguintes documentos:
 - I. Cópia de Certidão de Casamento ou comprovação de união estável anterior ao ato de deslocamento;
 - II. Cópia do ato do deslocamento no interesse da Administração de cônjuge ou companheiro(a); e
 - III. Cópia do comprovante de que o cônjuge ou o(a) companheiro(a) é servidor(a) público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
4. O processo deve ser encaminhado à CPOSS, que fará a análise da solicitação.

FLUXO DO PROCESSO



D) REMOÇÃO A PEDIDO, PARA OUTRA LOCALIDADE, INDEPENDENTEMENTE DO INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO, POR MOTIVO DE SAÚDE

Esta modalidade de remoção acontecerá 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.

A remoção por motivo de saúde ocorrerá apenas quando ensejar mudança de localidade e apenas no âmbito do quadro de pessoal da FURG, compreendendo os *campi* da Instituição, não sendo possível a remoção para outras instituições do Poder Público Federal, incluindo-se as Instituições Federais de Ensino.

Os servidores sem vínculo efetivo com a União, os contratados temporários e os empregados públicos não fazem jus à remoção.

PROCEDIMENTOS

1. O(A) servidor(a) interessado(a) na remoção deverá entrar em contato com a CPOSS para conversar sobre a necessidade da remoção.
2. O(A) servidor(a) deverá preencher formulário específico, que deverá ter ciência do(a) gestor(a) da unidade em que está lotado(a).
3. Após, o(a) servidor(a) deverá abrir processo com o assunto “Remoção por motivo de saúde”, onde anexará o formulário específico preenchido e os seguintes documentos:
 - I. Parecer de médico assistente indicando a necessidade de remoção por motivo de saúde. ***Obrigatório**
 - II. Parecer de profissional da área da saúde indicando a necessidade de remoção por motivo de saúde.
 - III. Outros documentos como atestados, receitas médicas e exames complementares referentes à patologia do(a) servidor(a) ou familiar.
4. O processo deve ser encaminhado à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas para ciência.
5. Após, o processo será encaminhado à Diretoria de Atenção à Saúde (DAS) da PROGEP, que agendará a avaliação psicossocial e a perícia, para proceder para a emissão de laudo.
 - 5.1 O laudo, emitido por junta oficial, é indispensável à análise do pedido de remoção e deverá, necessariamente, atestar a existência da doença ou motivo de

saúde que fundamenta o pedido, que deverá ser conclusivo quanto à necessidade ou não da remoção.

5.2 Para fins de avaliação pericial, serão objetos de análise:

- a) razões objetivas para a remoção;
- b) se a localidade onde reside o servidor ou seu dependente legal é agravante de seu estado de saúde ou prejudicial à sua recuperação;
- c) se na localidade de lotação do servidor não há tratamento adequado;
- d) se a doença é preexistente à lotação do servidor na localidade e, em caso positivo, se houve evolução do quadro que justifique o pedido;
- e) quais os benefícios do ponto de vista de saúde que advirão dessa remoção;
- f) quais as características das localidades recomendadas; e
- g) se o tratamento sugerido é de longa duração e se não pode ser realizado na localidade de exercício do servidor.

6. A definição da nova lotação do servidor removido por motivo de saúde ficará a cargo da CPOSS/PROGEPE, observando as informações constantes do laudo pericial, e a distribuição da força de trabalho no âmbito da FURG, mediante consulta à DDP, resguardando os interesses da Administração.

TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS DE REMOÇÃO

1. Definida a nova unidade de lotação do(a) servidor(a), a portaria de remoção é emitida.
2. Então, o processo é encaminhado para a Coordenação de Folha de Pagamento, que confirmará se o(a) servidor(a) percebe ou não insalubridade, periculosidade e radiação ionizante/gratificação de raios-x, e efetivará a remoção no sistema.
3. Posteriormente, o processo é encaminhado para a Coordenação de Segurança do Trabalho, que anexará ao processo o formulário de insalubridade, periculosidade e radiação ionizante/gratificação de raio-x e o encaminha à nova unidade do(a) servidor(a).
4. Após o preenchimento do formulário, o processo deve ser encaminhado para a Coordenação de Segurança do Trabalho, que procederá com a avaliação e emissão de parecer.
 - 4.1 Em caso de concessão de insalubridade, periculosidade e radiação ionizante/gratificação de raios-x, procederá para a emissão de portaria e encaminhará o processo à Coordenação de Folha de Pagamento para ajustes financeiros.
 - 4.2 Em caso de indeferimento dos adicionais, o servidor(a) dará ciência.
5. Em seguida, o processo será encaminhado à Coordenação de Concessões e Registros para registro da remoção na ficha funcional do(a) servidor(a) e alteração da unidade de férias.
6. Por fim, o processo é encaminhado ao Arquivo da PROGEP.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

[Lei nº 8.112, de 1990](#) – Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União;
[Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal](#), 3ª Edição Revisada pela Portaria SEGRT/MP nº 19, de 20 de abril de 2017;
[Nota Técnica nº 674/2009/COGES/DENOP/SRH/MP](#) - Impossibilidade da concessão de remoção independentemente do interesse da Administração, de servidor cujo cônjuge não seja servidor público regido pela Lei nº 8.112/90;
[Nota Técnica nº 68/2011/DENOP/SRH/MP](#) - Impossibilidade de remoção de servidor para quadro de pessoal diverso ao de origem;

[Nota Técnica nº 85/2011/DENOP/SRH/MP](#) - Impossibilidade de remoção de servidor para quadro de pessoal diverso ao de origem;

[Nota Técnica nº 345/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP](#) – Permuta: Impossibilidade de remoção na modalidade a pedido, sem interesse concomitante da Administração;

[Parecer nº 0740 – 3.9/2011/JPA/CONJUR/MP](#) - Interpretação da expressão “no âmbito do mesmo quadro” para a remoção por motivo de saúde;

[Nota Informativa nº 28/2012/CGNOR/DENOP/SRH/MP](#) - Impossibilidade de pagamento da indenização de ajuda de custo a servidor removido a pedido;

[Nota Informativa nº 141/2013/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP](#) – Interpretação da expressão “no âmbito do mesmo quadro” para a remoção por motivo de saúde;

[Nota Técnica nº 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP](#) - Realização de processo seletivo de remoção;

[Nota Técnica nº 185/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP](#) - Não ocorrência de transferência de vagas na remoção de servidor for removido para acompanhar cônjuge ou companheiro(a);

[Nota Informativa nº 356/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP](#) – Atendimento cumulativo de todos os critérios elencados na alínea “a”, inciso III, do art. 36 da Lei nº 8.112, de 1990;

[Nota Técnica nº 11261/2016-MP](#) - Remoção não enseja a necessidade de mudança de vaga, mas o deslocamento do servidor no âmbito de um mesmo quadro de pessoal;

[Nota Informativa nº 15678/2018-MP](#) - Esclarecimentos acerca de remoção a pedido por motivo de saúde, independentemente do interesse da administração.

APÊNDICE K – Formulários de remoção

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COORDENAÇÃO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO SOCIAL	REMOÇÃO A PEDIDO PELO SERVIDOR
---	---	-----------------------------------

FORMULÁRIO DE REMOÇÃO A PEDIDO (TROCA DE LOTAÇÃO)

IMPORTANTE: Antes do preenchimento do formulário, solicitamos que seja agendada entrevista de movimentação com a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), através do e-mail progep.nposs@furg.br ou do telefone (53) 3293-5328.

1. Dados pessoais do(a) solicitante:

Nome completo:	
Nome Social (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016):	
Cargo:	SIAPE:
E-mail:	
Telefone:	WhatsApp:
Está estudando? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Turno: <input type="checkbox"/> Manhã <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noite Curso:	

2. Dados funcionais:

Lotação atual:	Tempo de trabalho na FURG:
Tempo de trabalho sob coordenação da chefia atual:	Tempo de trabalho na Unidade atual:
Nome da Chefia Imediata:	
Já havia solicitado remoção (troca de lotação) anteriormente: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	

Se sim, informe a data da última remoção (troca de lotação):
Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Observação: Em razão da alteração de lotação, o pagamento será suspenso, devendo ser gerado novo parecer de concessão de adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante.

3. Dados para a solicitação de Remoção:

Espaço para breve relato sobre competências (perfil profissional, conhecimentos, habilidades):
Lotação pretendida (áreas ou unidades pretendidas, caso haja):
Descrição das atividades que desempenha atualmente: A) Atividades diárias: B) Atividades eventuais:

*** IMPORTANTE:** O currículo deverá ser anexado ao formulário.

Assinatura do(a) solicitante

Data: ____/____/____.

Observação: O preenchimento do formulário não implica na efetivação da remoção. Este formulário orientará a PROGEP, caso surja possibilidade de vaga ou permuta em unidade

de interesse ou com perfil descrito pelo requerente, ocasião em que o interessado será informado das possibilidades.

4. À Chefia Imediata do(a) servidor(a):

Autorizo a remoção (troca de lotação) Não autorizo a remoção

Data: ____ / ____ / ____.

Assinatura e carimbo da chefia imediata

5. À Chefia da Unidade Acadêmica ou Administrativa:

Autorizo a remoção (troca de lotação) Não autorizo a remoção
 Com permuta
 Sem permuta
 Sem permuta imediata

Data: ____ / ____ / ____.

Assinatura e carimbo

6. À Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social:

Para análise e parecer.

Incluir no banco de interesse.

Remover o(a) servidor(a) para a unidade de destino _____ e emitir portaria de remoção.

Portaria nº _____, emitida em ____ / ____ / ____.

Data: ____ / ____ / ____.

Assinatura do(a) Coordenador(a)

7. À Coordenação de Folha de Pagamento

Lotação alterada no sistema de gestão de pessoas em ____/____/____.

Assinatura e carimbo

8. À Coordenação de Segurança do Trabalho

Para análise e parecer de adicionais relacionados ao ambiente de trabalho.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

9. À Coordenação de Concessões e Registros

Para registro na ficha funcional e alteração da unidade de férias.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

10. Ao Arquivo/PROGEP

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COORDENAÇÃO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO SOCIAL	REMOÇÃO A PEDIDO PELA CHEFIA
---	---	------------------------------

FORMULÁRIO DE REMOÇÃO A PEDIDO
(TROCA DE LOTAÇÃO)

IMPORTANTE: Antes do preenchimento do formulário, solicitamos que seja agendada entrevista de movimentação com a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), através do e-mail progep.nposs@furg.br ou do telefone (53) 3293-5328.

1. Dados pessoais da chefia imediata:

Nome completo:	
Nome Social (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016):	
Unidade:	
Cargo:	SIAPE:
E-mail:	
Telefone:	WhatsApp:

2. Dados do(a) servidor(a) a ser movimentado(a):

Nome completo:	
Nome Social (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016):	
Cargo:	SIAPE:
Tempo de trabalho na Unidade atual:	
Tempo de trabalho sob coordenação da chefia atual:	

3. Dados para a solicitação de Remoção:

Atividades desenvolvidas pelo(a) servidor(a) no atual setor:
Motivos que levaram a solicitar a remoção (troca de lotação) do(a) servidor(a):
Estando a decisão ligada à situação conflituosa envolvendo servidor, descreva-a e informe as providências adotadas, bem como as tentativas de remanejamento interno:

Data: ____ / ____ / ____.

Assinatura do(a) solicitante

Observação: O preenchimento do formulário não implica na efetivação da remoção. Este formulário orientará a PROGEP, caso surja possibilidade de vaga ou permuta em unidade de interesse ou com perfil descrito pelo requerente, ocasião em que o interessado será informado das possibilidades.

4. Ao(À) servidor(a) a ser movimentado(a):

Está ciente e de acordo com os motivos descritos pela chefia imediata?		
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	
Justificativa:		
Está estudando? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		
Turno: <input type="checkbox"/> Manhã <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noite		
Curso:		
Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		

Observação: Em razão da alteração de lotação, o pagamento será suspenso, devendo ser gerado novo parecer de concessão de adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante.

Assinatura do(a) servidor(a)

Data: ____/____/____.

5. À Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social:

Para análise e parecer.

Incluir no banco de interesse.

Remover o(a) servidor(a) para a unidade de destino _____ e emitir portaria de remoção.

Portaria nº _____, emitida em ____/____/____.

Assinatura do(a) Coordenador(a)

Data: ____/____/____.

6. À Coordenação de Folha de Pagamento

Lotação alterada no sistema de gestão de pessoas em ____/____/____.

Assinatura e carimbo

7. À Coordenação de Segurança do Trabalho

Para análise e parecer de adicionais relacionados ao ambiente de trabalho.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

8. À Coordenação de Concessões e Registros

Para registro na ficha funcional e alteração da unidade de férias.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

9. Ao Arquivo/PROGEP

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COORDENAÇÃO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO SOCIAL</p>	<p style="text-align: center;">REMOÇÃO A PEDIDO PARA ACOMPANHAR CÔNJUGE OU COMPANHEIRO(A)</p>
---	---	---

FORMULÁRIO DE REMOÇÃO A PEDIDO, PARA OUTRA LOCALIDADE, INDEPENDENTEMENTE DO INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO, PARA ACOMPANHAR CÔNJUGE OU COMPANHEIRO(A)

IMPORTANTE: Antes do preenchimento do formulário, solicitamos que seja agendada entrevista de movimentação com a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), através do e-mail progep.nposs@furg.br ou do telefone (53) 3293-5328.

1. Dados pessoais do(a) solicitante:

Nome completo:	
Nome Social (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016):	
Cargo:	SIAPE:
E-mail:	
Telefone:	WhatsApp:
Lotação atual:	
Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Observação: Em razão da alteração de lotação, o pagamento será suspenso, devendo ser gerado novo parecer de concessão de adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante.	

2. Solicitação de remoção:

Solicito remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro(a), conforme alínea a, inciso III do art. 36 da Lei nº 8.112, para o <i>campus</i> _____.

3. Documentos necessários a serem anexados junto ao formulário:

Todos os documentos listados abaixo são de apresentação obrigatória.

1. Cópia de Certidão de Casamento ou comprovação de união estável anterior ao ato de deslocamento;
2. Cópia do ato do deslocamento no interesse da Administração (de ofício) de cônjuge ou companheiro(a); e
3. Cópia do comprovante de que o cônjuge ou companheiro(a) é servidor(a) público(a) civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Assinatura do(a) solicitante

Data: ____/____/____.

4. À Chefia Imediata:

Para ciência.

Assinatura e carimbo da chefia imediata

Data: ____/____/____.

5. À Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social:

Para análise e parecer.

Remover o(a) servidor(a) para a unidade de destino _____ e emitir portaria de remoção.

Portaria nº _____, emitida em ____/____/____.

Assinatura do(a) Coordenador(a)

Data: ____/____/____.

6. À Coordenação de Folha de Pagamento

Lotação alterada no sistema de gestão de pessoas em ____/____/____.

Assinatura e carimbo

7. À Coordenação de Segurança do Trabalho

Para análise e parecer de adicionais relacionados ao ambiente de trabalho.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____

8. À Coordenação de Concessões e Registros

Para registro na ficha funcional e alteração da unidade de férias.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

9. Ao Arquivo/PROGEP

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COORDENAÇÃO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E SERVIÇO SOCIAL</p>	<p style="text-align: center;">REMOÇÃO A PEDIDO POR MOTIVO DE SAÚDE</p>
---	---	---

FORMULÁRIO DE REMOÇÃO A PEDIDO, PARA OUTRA LOCALIDADE, INDEPENDENTEMENTE DO INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO, POR MOTIVO DE SAÚDE

IMPORTANTE: Antes do preenchimento do formulário, solicitamos que seja agendada entrevista de movimentação com a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), através do e-mail progep.nposs@furg.br ou do telefone (53) 3293-5328.

1. Dados pessoais do(a) solicitante:

Nome completo:	
Nome Social (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016):	
Cargo:	SIAPE:
E-mail:	
Telefone:	WhatsApp:
Lotação atual:	
<p>Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Observação: Em razão da alteração de lotação, o pagamento será suspenso, devendo ser gerado novo parecer de concessão de adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante.</p>	

2. Solicitação de remoção:

Solicito remoção por motivo de saúde, conforme alínea b, inciso III do art. 36 da Lei nº 8.112:

- do(a) próprio(a) servidor(a); ou
 de cônjuge, companheiro(a) ou dependente que viva às minhas expensas.

Para o *campus* _____.

Observação: O *campus* para onde o(a) servidor(a) requer a remoção deverá ser aquele onde há o melhor tratamento para seu quadro de saúde ou de seu familiar. No caso de remoção por motivo de saúde de cônjuge, companheiro(a) ou dependente que viva às suas expensas, esse(a) deve constar no seu assentamento funcional.

Descreva, objetivamente, a motivação para o pedido de remoção:

3. Documentos necessários a serem anexados junto ao formulário:

- Parecer de médico assistente indicando a necessidade de remoção por motivo de saúde*.
- Parecer de profissional da área da saúde indicando a necessidade de remoção por motivo de saúde.
- Outros documentos como atestados, receitas médicas e exames complementares referentes à patologia do(a) servidor(a) ou familiar.

* Obrigatório

 Assinatura do(a) solicitante

Data: ____ / ____ / ____.

4. À Chefia Imediata:

Para ciência.

 Assinatura da chefia imediata

Data: ____ / ____ / ____.

5. À Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas:

Para ciência.

Assinatura do(a) Diretora(a)

Data: ____/____/____.

6. À Diretoria de Atenção à Saúde:

Para agendamento de avaliação psicossocial e de perícia e emissão de laudo.

Perícia por junta médica oficial realizada em ____/____/____.

Assinatura e carimbo

7. À Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social:

Para análise e parecer.

Remover o(a) servidor(a) para a unidade de destino _____ e emitir portaria de remoção.

Portaria nº _____, emitida em ____/____/____.

Assinatura do(a) Coordenador(a)

Data: ____/____/____.

8. À Coordenação de Folha de Pagamento

Lotação alterada no sistema de gestão de pessoas em ____/____/____.

Assinatura e carimbo

9. À Coordenação de Segurança do Trabalho

Para análise e parecer de adicionais relacionados ao ambiente de trabalho.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

10. À Coordenação de Concessões e Registros

Para registro na ficha funcional e alteração da unidade de férias.

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

11. Ao Arquivo/PROGEP

Assinatura e carimbo

Data: ____/____/____.

APÊNDICE L – Formulário de cadastro no Banco de Interesse

Remoção - Banco de Interesse

Bem-vindo(a) ao formulário de inscrição no banco de interesse em remoção (troca de lotação) da FURG!

O cadastro neste banco de interesse não implica na efetivação da remoção, mas possibilita que os(as) servidores(as) demonstrem interesse na remoção sem a necessidade de abertura prévia de processo.

Além disso, os dados dos(as) servidores(as) que formalizaram a solicitação de remoção recentemente e por algum motivo não tiveram a movimentação efetivada também são inseridos no banco pela CPOSS durante a tramitação do processo.

Após o envio deste formulário, os(as) cadastrados(as) passarão por uma entrevista de movimentação com a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), visando auxiliar a tomada de decisão sobre qual a movimentação mais adequada para o(a) servidor(a), pois a situação pode se enquadrar melhor em outros tipos de movimentação ou, até mesmo, em procedimentos diversos.

Por fim, os dados serão inseridos no banco de interesse.

As dúvidas podem ser dirimidas pelo e-mail progep.nposs@furg.br ou pelo telefone (53) 3293-5328.

***Obrigatório**

Nome Completo *

Sua resposta

SIAPE *

Sua resposta

Cargo *

Sua resposta

Nível *

Escolher



Lotação atual *

Sua resposta

E-mail *

Sua resposta

Celular *

Sua resposta

Descrição das atividades (diárias e eventuais) que desempenhas atualmente *

Sua resposta

Horário de trabalho na unidade atual *

Sua resposta

Possui processo de remoção em andamento? *

- SIM
- NÃO

Se possui processo de remoção em andamento, informa o número do processo

Sua resposta

Há interesse por alguma lotação ou área específica na FURG? *

- SIM
- NÃO

Se a resposta quanto ao interesse por alguma lotação ou área específica foi "SIM", assinala abaixo as lotações nas quais tens interesse em trabalhar

- Gabinete do Reitor
- Procuradoria-Geral Federal junto à FURG
- Auditoria Interna
- CIDEF
- Secretaria Executiva dos Conselhos
- Campus São Lourenço do Sul
- Campus Santo Antônio da Patrulha
- Campus Santa Vitória do Palmar
- CAID
- ESANTAR
- SECOM
- SEAD
- SITC
- SIGA
- REINTER
- PRAE
- PROEXC
- PROGEP
- PROGRAD
- PROINFRA

- PROITI
- PROPESP
- PROPLAD
- C3
- EE
- EENF
- EQA
- FADIR
- FAMED
- ICB
- ICEAC
- ICHI
- IE
- ILA
- IMEF
- IO

Se a resposta quanto ao interesse por alguma lotação ou área específica foi "SIM", informa abaixo as áreas nas quais tens interesse em trabalhar

Sua resposta

Informa abaixo as unidades ou áreas nas quais NÃO tens interesse em trabalhar *

Sua resposta

Insera abaixo um resumo das tuas competências (perfil profissional, conhecimentos, habilidades) *

Sua resposta

Enviar

APÊNDICE M – Relatório Técnico Conclusivo



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL**



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO PRODUÇÃO TÉCNICA TECNOLÓGICA – PTT

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OS ADMINISTRADORES DA FURG

Responsáveis:

Discente: Luciana Vasconcelos da Costa
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flavia Regina Costa Czarneski
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC
Contatos: lucianavasconcelos@furg.br e flavia.furg@gmail.com

Data da realização do relatório: 04/12/2020

Data de entrega do relatório: 23/11/2021

Finalidade: Relatório Técnico Conclusivo

Duração (meses): 11 meses

Nº de páginas: 11

Acesso restrito ou irrestrito: irrestrito

Cidade: Rio Grande

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Público-alvo da iniciativa: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Esta pesquisa foi conduzida em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no extremo sul do país, fundada em 1969 e voltada para os ecossistemas costeiros e oceânicos. A Instituição conta com uma estrutura multicampi, estando presente em Rio Grande e nas cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar (FURG, 2021).

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a remoção a pedido na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) ao questionar como a gestão por competências poderia contribuir para o processo de remoção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação ocupantes do cargo de Administrador da Instituição. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política

institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos referidos servidores. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados através de pesquisa documental, questionário aberto e entrevistas estruturadas, ratificou-se a falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais. E, quanto ao estudo de caso deste trabalho, percebeu-se um movimento para mudar e aprimorar o processo de remoção, principalmente na questão da gestão das vagas e na adoção de editais, bem como a falta de transparência nos critérios de avaliação das solicitações e a forte presença da questão da indefinição do papel do Administrador na Instituição. Além disso, conclui-se que as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas se a FURG considerasse o levantamento das competências dos Administradores, principalmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo, contribuindo para a melhor alocação de pessoas em unidades com as quais se identificam.

Palavras-chave: Remoção; Gestão por Competências; Técnico-Administrativos em Educação; Administrador.

Área de conhecimento: Gestão de Pessoas e Administração Pública.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para alcançar os resultados organizacionais esperados, uma das estratégias é que as pessoas estejam alocadas nos setores em que melhor possam desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), objeto deste estudo, há cargos com descrições de atividades genéricas como os de Auxiliar em Administração, Assistente em Administração e Administrador (BESS, 2016), sendo assim, no momento em que uma pessoa é nomeada para um desses cargos públicos, a alocação é feita meramente conforme a disponibilidade de vaga, portanto, determinados servidores, dentre outras motivações, podem não se identificar com a unidade em que foram lotados e buscarem uma realocação na instituição.

Os servidores que desejam mudar de local de trabalho, dentro da mesma instituição, passam por um processo de realocação, denominado dentro da administração pública federal como “remoção”. Conforme a Lei n.º 8.112/1990, em seu artigo 36, “a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990). A remoção a pedido, uma das modalidades apresentadas pelo referido dispositivo legal, acontece a critério da Administração (BRASIL, 1990).

Na FURG, a mediação da remoção é feita pela Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), que recebe o servidor interessado na remoção, toma conhecimento da motivação que o levou a solicitar a movimentação e orienta sobre os procedimentos. Após avaliar a situação, a CPOSS indica uma nova lotação, considerando as necessidades institucionais e o interesse do colaborador. Além de mediar as entrevistas entre o colaborador e as chefias da unidade indicada (FURG, 2019).

Em 2018, a FURG passou a adotar editais de remoção para preencher vagas em unidades contempladas com a jornada de trabalho de trinta horas semanais (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c). E, em 2019, foram publicados dois editais de remoção para o cargo de Administrador para unidades que não se enquadram nessa peculiaridade de jornada de trabalho (FURG, 2019a; FURG, 2019b).

De acordo com esses editais, no momento da inscrição, dentre outros documentos, os interessados deveriam anexar uma carta de intenção com a motivação profissional, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, dando assim um passo para uma reestruturação do procedimento e introduzindo a gestão por competências no seu processo.

Desta forma, depreende-se que a gestão por competências pode auxiliar os gestores a apreciar os pedidos de remoção por meio de um procedimento com critérios objetivos, visando atender às necessidades ou lacunas das unidades.

Pela complexidade da estrutura organizacional e pluralidade de cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com descrições de atividades mais genéricas, que podem ser alocados em qualquer unidade da instituição, o estudo foi delimitado ao cargo de Administrador. Esse cargo foi escolhido pela existência prévia de um levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019), pois qualquer outro cargo haveria ainda a necessidade de realizar o mapeamento de suas competências previamente.

Além disso, trata-se de um cargo crescente na Universidade, uma vez que, a partir de um processo de reestruturação organizacional, a FURG passou a alocar servidores TAEs do cargo de Administrador nas unidades acadêmicas em 2010, e, com isso, surgiram discussões sobre a indefinição do seu papel na Instituição (MARQUES *et al.*, 2016; FANKE, 2019).

Sendo assim, com o intuito de compreender e refletir sobre as formas pelas quais a remoção a pedido vem sendo conduzida na instituição, a problematização deste estudo se dá a partir da seguinte questão: Como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da Universidade Federal do Rio Grande – FURG?

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador. E, para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção; examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências; levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos; e verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A partir dos objetivos específicos foram descritos os processos de remoção nas IFES, abordados os movimentos das IFES para a condução da remoção embasada na gestão por competências, examinado o processo de remoção no âmbito da FURG e, por fim, foram verificadas as remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG.

1 REMOÇÃO NAS IFES

A fim de identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção e identificar as universidades que conduzem esse processo com base na gestão por competências, foram visitados os *sites* de 68 IFES. Não foram encontradas informações sobre como as remoções são conduzidas em onze delas, enquanto nas 57 Instituições restantes foram encontradas informações sobre as remoções, manuais de procedimentos, editais de remoção e documentos legais. Dentre as Instituições pesquisadas, estão as quatorze IFES em que foi identificado o uso das competências para condução do processo e a FURG, onde este estudo de caso foi conduzido.

2 AS COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DAS IFES

A partir da pesquisa documental, foram identificadas quatorze IFES que utilizam, de alguma forma, as competências no processo de remoção dos servidores TAEs. Então, foi feita uma busca por termos relacionados às competências e, posteriormente, um questionário foi enviado a essas Instituições.

Foi constada uma diversidade de procedimentos, sendo importante ressaltar a discricionariedade do ato de remoção concede ao gestor público o direito de analisar o interesse público, a conveniência e a oportunidade de praticar atos administrativos de forma a garantir a continuidade do serviço prestado à sociedade seja garantida (BRASIL, 1990; MPOG, 2014) e também a falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais (MONTEIRO, 2018), que pode ser justificada pelas premissas apontadas por Perseguino e Pedro (2017) a serem consideradas na adoção da gestão por competências nas universidades federais, principalmente a inexistência de modelos prontos que possam ser adaptados integralmente em um universo tão complexo como o das IFES.

3 O PROCESSO DE REMOÇÃO NO ÂMBITO DA FURG

A PROGEP disponibiliza um manual de procedimentos, onde são expostas as etapas do procedimento no que concerne, principalmente, à mediação da CPOSS e o fluxo do processo após a definição da unidade de destino (FURG, 2019).

Primeiramente, o servidor interessado deve procurar a CPOSS para expor a motivação do interesse na remoção, que é avaliada a fim de verificar a possibilidade de permanência na unidade atual e a necessidade de mediação (FURG, 2019). Esse contato inicial contribui para a tomada de decisão sobre qual a movimentação mais adequada para aquele servidor, além des ser um momento de acolhimento ao servidor que pode servir para sanar outras situações que podem estar sendo vivenciadas.

Após, se verificada a necessidade da remoção, é estabelecida a maneira como a movimentação acontecerá e o servidor é orientado a preencher o formulário de solicitação de remoção e abrir o processo (FURG, 2019), para então, a CPOSS colocar os dados em uma planilha utilizada para o controle dessas solicitações.

De acordo com o manual de procedimentos da FURG, a CPOSS indica uma nova lotação, considerando as necessidades institucionais e o interesse do servidor (FURG, 2019). Considerando a incipiente gestão das remoções feita atualmente pela CPOSS em conjunto com o controle de vagas que a DDP realiza, não há uma política clara quanto às informações acerca das vagas disponíveis na FURG.

Ademais, em consonância com o apontamento do MPOG (2014) de que cabe aos órgãos a decisão de realização de remoção para preenchimento de vagas disponíveis

antes da realização de concurso público, constatou-se que, em 2021, a FURG passou a priorizar o recrutamento interno quando surgem vagas, antes de destiná-las para concurso público e/ou para redistribuição.

Percebeu-se, com isso, um movimento da FURG para o aprimoramento do procedimento, ainda que de forma empírica, adaptando, descobrindo e testando como a gestão das vagas pode ser feita em conjunto com as movimentações internas e externas.

Por fim, a partir do manual do procedimento (FURG, 2019) e da entrevista com a gestora da CPOSS, destaca-se que a movimentação interna é efetivada através da portaria de remoção e tramita em outras coordenações da PROGEP para a realização de procedimentos operacionais.

Além das orientações do manual de procedimentos, foram encontrados editais anteriores de remoção publicados em 2018 e 2019. Em 2018, foram publicadas seleções para preenchimentos de vagas para os cargos de Assistente e Auxiliar em Administração em unidades com a jornada de trabalho flexibilizada (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c) e, em 2019, foram publicados editais de remoção para o cargo de Administrador para unidades com jornada de trabalho de quarenta horas semanais (FURG, 2019a; FURG, 2019b).

A publicação dos editais preencher vagas de Administrador foi uma maneira de testar o procedimento, visando, dessa forma, dar transparência ao processo de remoção, tornando-o público e impessoal, dando oportunidade a todos os TAEs ocupantes desse cargo de participar do processo de seleção.

Embora haja indícios de que a FURG está tentando mudar o processo de remoção nos discursos das gestoras, principalmente quanto à gestão das vagas e à alocação das vagas, e na adoção de editais, esse movimento de aprimoramento ainda pode ser maior, considerando que promover a melhoria contínua dos processos relacionados à gestão de pessoas é um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade (FURG, 2018d).

Considerando as mudanças que têm sido feitas pela PROGEP, principalmente quanto à gestão das vagas, e, até mesmo, a experiência a partir da publicação de editais, é importante que o procedimento seja consolidado, padronizado e amplamente divulgado antes da elaboração de um documento legal, uma vez que, como mencionado na seção anterior, as legislações do serviço público podem tornar a implantação da gestão por competências difícil (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

Além disso, o manual de procedimentos da FURG trata apenas de uma modalidade de remoção, então, é reforçada a necessidade de compreensão ampla sobre essa movimentação interna antes de um documento legal para regulamentar o processo. Esse amplo entendimento da remoção pela Instituição, aliado à promoção de transparência do processo, pode dar início a uma mudança cultural, questão que é apontada por Molon da Silva e Mello (2013) e Perseguido e Pedro (2017) como óbice para a implantação do modelo de gestão por competências.

4 A REMOÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA FURG

A partir de pesquisa documental, foram constatadas quinze remoções a pedido, a critério da Administração, de Administradores no período de 2016 a 2020. Então, com a leitura flutuante dos processos, constatou-se, então, que no período de 2016 a 2020, das quinze remoções dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador, doze aconteceram na

modalidade a pedido, a critério da Administração, sendo que duas delas foram através de edital, e três na modalidade de ofício, no interesse da Administração.

A) O PROCESSO DE REMOÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS ADMINISTRADORES

Foi possível verificar a questão da entrega e a relação do papel do administrador com a identificação com o setor ou com atividade desempenhada como motivação para as solicitações de remoção. Para Estima (2019), a presença dos Administradores é marcada pela inconsistência e falta de legitimação da atuação nesse contexto de trabalho. Além disso, a Universidade não tem clareza sobre as funções e sobre qual posição o Administrador deve ocupar na estrutura hierárquica da unidade acadêmica (MARQUES *et al.*, 2016).

Quanto à condução do processo de remoção, observou-se que não houve transparência quanto aos critérios, alguns Administradores alegaram que não sabiam quais eram ou que não estavam claros, outros fizeram suposições sobre o que poderia ter levado à decisão dos gestores. Por outro lado, os Administradores que foram removidos por edital demonstraram uma realidade diferente, com critérios transparentes e um processo de seleção mais objetivo.

Outrossim, levando em consideração as experiências prévias desses Administradores, eles foram questionados sobre quais critérios deveriam ser utilizados e como seria o processo de remoção ideal, sendo a remoção por edital a mais citada, associando-a a competências, critérios e transparência. Além disso, outros pontos importantes como entrevistas, mapeamento de competências e banco de interessados figuraram entre as reflexões dos Administradores.

O edital é ressaltado como uma possibilidade de deixar o processo impessoal e transparente, com a divulgação das vagas disponíveis, dos critérios de classificação e seleção e, principalmente, das competências requeridas, uma vez que, para Dutra (2007), o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) se vinculam às competências organizacionais agregando, assim, valor ao indivíduo e contribuindo com a organização.

Aliado ao edital, foi sugerido um banco de interesse como uma oportunidade para que os servidores demonstrem o desejo na remoção, buscando lotações que estejam de acordo com seu perfil e interesse, sem que dependam da formalização de processo para isso ou de conversas informais para saber sobre as possibilidades.

Por fim, a importância do mapeamento de competências também foi apontada, sendo assim, destaca-se que se a Instituição considerasse o levantamento de Estima (2019), por exemplo, as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas, principalmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo.

B) O PROCESSO DE REMOÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES ENVOLVIDOS NAS REMOÇÕES DOS ADMINISTRADORES DA FURG

As exposições dos gestores propiciaram a compreensão sobre o processo de remoção, abarcando os critérios que embasaram suas decisões e as discussões acerca das competências do cargo dos Administradores no âmbito da FURG.

Quanto aos critérios utilizados para escolha dos servidores removidos, observou-se que, embora não houvesse essa transparência, as conversas informais e as entrevistas que antecederam a efetivação das remoções auxiliaram os servidores

interessados na remoção a compreender as atribuições a serem desempenhadas na lotação pleiteada, bem como possibilitaram que servidor e gestor tivessem conhecimento das expectativas.

Percebeu-se também uma cultura de conversas informais não só com os interessados, mas com outras fontes, a fim de obter informações complementares sobre os servidores. Dessa forma, embora os gestores tenham utilizado a experiência profissional como critério, o processo de remoção não foi conduzido de maneira transparente.

Diferente dessas situações, os gestores envolvidos nos editais tinham critérios bem definidos de acordo com as necessidades do setor, validando, assim, o posicionamento dos Administradores removidos através do certame quanto à transparência dos critérios e objetividade do processo de seleção.

Quanto à consideração do CHA no momento das escolhas, além das competências, questões como a entrega (DUTRA, 2007) e a indefinição do papel do Administrador na Instituição (MARQUES *et al.*, 2016) foram abordadas. A partir disso, verificou-se que os conhecimentos e habilidades são passíveis de análise, entretanto, os gestores denotaram que a possibilidade de avaliação das atitudes se deu através da convivência profissional e foi apontada a fragilidade na mensuração das atitudes.

Ademais, salienta-se que a questão da importância do mapeamento de competências para embasar as escolhas dos gestores foi apontada, entretanto, verificou-se o desconhecimento do levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019).

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A utilização do mapeamento de competências dos Administradores da FURG, bem como a ampla compreensão sobre a remoção pela Instituição podem contribuir para um processo mais objetivo e para a promoção de transparência e equidade, além de ratificar a importância da alocação visando à entrega do servidor para agregação de valor à Instituição e evitando a constante movimentação de servidores que não se identificam com o local de trabalho e/ou com as atividades desempenhadas.

Sabe-se que não existem modelos prontos que possam ser adaptados ao universo tão complexo das IFES e que a adoção da gestão por competências nessas Instituições deve considerar as especificidades e cultura de cada organização, além da complexidade do modelo que conta com a conformidade da política de pessoal às estratégias da organização, a compreensão das competências organizacionais e profissionais almejadas e a imprescindibilidade do mapeamento das competências (PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

Visando alcançar o objetivo geral de analisar os diferentes instrumentos e práticas que podem compor uma política institucional de remoção embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador, recomenda-se, primeiramente, a ampla compreensão da remoção pela Instituição e sugere-se a adesão de um manual que aborde as três modalidades de remoção.

Embora o foco deste trabalho seja a remoção a pedido, a critério da Administração, devido ao fato da gestão por competências poder ser aplicada somente nesse tipo de movimentação, essa proposta busca a melhor compreensão por parte dos setores

envolvidos e dos servidores, evitando distorções, principalmente às relacionadas à remoção de ofício, no interesse da Administração.

Além disso, este trabalho propôs a organização do fluxo do processo e a remodelação e criação de formulários. Destaca-se que, em relação à remoção a pedido, foram propostas a remodelação do formulário de solicitação pelo servidor e a criação de um para abranger a remoção do servidor a pedido da chefia, o que já era previsto no manual de procedimentos existente, mas não contava com formulário específico, nem orientação para essa possibilidade.

Entre as modificações recomendadas no fluxo do processo, está prevista a possibilidade de cadastro de servidores no banco de interesse – cuja existência e instruções para inserção dos dados devem ser amplamente divulgadas - para tratar das remoções de fluxo contínuo, possibilitando a inserção dos dados dos servidores que formalizaram o processo de remoção e por algum motivo não tiveram a movimentação efetivada, além da possibilidade dos servidores se cadastrarem sem a necessidade de abertura prévia de um processo. Esse banco poderia ser criado até mesmo com o auxílio de ferramentas como o *Google Forms*, o que evitaria exposição com a chefia antes de ter a certeza da possibilidade de troca e daria abertura a uma captação de pessoas na Instituição.

Cabe retomar a posição de Molon da Silva e Mello (2013) quanto ao banco de talentos, indicando que essa ferramenta pode garantir a eficácia e efetividade do redimensionamento de pessoal e também possibilitar o sucesso da implantação do modelo de gestão por competência.

Ademais, ainda no que concerne às modificações recomendadas, o manual proposto aborda que a alocação das vagas desocupadas será feita, primeiramente, a partir da análise desse banco de interessados e, não sendo possível aproveitar os cadastros, a PROGEP poderá publicar editais de remoção para preenchimento dessas vagas ou proceder para a realização das remoções do fluxo contínuo para atender às demandas existentes.

Quanto às competências, embora a publicação dos editais de remoção para o cargo de Administrador tenha tratado disso formalmente ao solicitar a carta de intenção com ênfase nos conhecimentos, habilidade e atitudes (FURG, 2019a; FURG, 2019b), nos demais processos realizados de maneira ordinária não se evidenciou uma base objetiva de critérios para análise por parte das unidades que optam por receber servidores interessados na remoção, impossibilitando que a escolha seja motivada e transparente.

Além disso, cabe retomar que, ao examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências, uma das questões levantadas pela UFCA como dificuldade encontrada no processo de remoção foi a falta do mapeamento de competências. Isso indica a necessidade do uso do levantamento de competências dos Administradores da FURG de forma mais efetiva, para poder dar seguimento na implementação da gestão por competências na Instituição.

Levando esses apontamentos em consideração e a existência do mapeamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019), sugere-se que esse levantamento seja observado no processo de remoção dos Administradores da Instituição, a fim de servir como base para essas movimentações internas, para que os critérios de escolha sejam transparentes e devidamente definidos para análise do perfil profissional (DUTRA, 2007) contemplando as necessidades da Instituição. Destaca-se,

novamente, que segundo Carbone *et al.* (2009), o mapeamento das competências é crucial para a movimentação interna de pessoas, orientando, dessa forma, que os gestores recorram ao instrumento no momento da análise, considerando os contextos de trabalho e os níveis de complexidade das áreas de competência, o que auxiliaria também na motivação de suas escolhas.

Em suma, o mapeamento existente na FURG serviria como um guia para que o gestor faça a avaliação dos conhecimentos e habilidades do servidor, tanto nas remoções de fluxo contínuo quanto nas realizadas através de edital, podendo acrescentar ou excluir as competências de acordo com a realidade de cada unidade, tornando o procedimento mais transparente e objetivo com base na gestão por competências ao mesmo tempo em que contempla os interesses e necessidades institucionais. Destaca-se que o mapeamento de Estima (2019) possibilita a plasticidade das competências dentro do âmbito de atuação do profissional em Administração, levando em conta o contexto das atribuições e responsabilidades já assumidas por esses profissionais e que os administradores julgam fazer parte do seu âmbito profissional. Estima (2019) salienta que esse mapeamento abrange uma diversidade de situações de trabalho sem padronizar atribuições e comportamentos.

É importante salientar que, na análise das remoções a partir da ótica dos Administradores, observou-se que a motivação, em alguns casos, era baseada na relação do papel do administrador com a identificação com o setor ou com a atividade desempenhada. Com isso, destaca-se a relevância de uma análise baseada nas competências, a partir de um mapeamento já realizado (ESTIMA, 2019), uma vez que traz uma definição dos ambientes de trabalho da FURG.

Ademais, embora, com a nova gestão, a CPOSS tenha mudado a forma de conduzir as remoções, adotando uma planilha para a organização e análise das possibilidades das solicitações a partir dos processos formalizados, a transparência das vagas e da isonomia do processo, abordadas pelas gestoras da PROGEP e pelos administradores, são questões importantes a serem levadas em consideração, pois o servidor deve ter conhecimento das possibilidades dentro da Instituição e ter a oportunidade de agregar valor através da entrega (DUTRA, 2007).

A fim de sanar isso, seria interessante dar preferência à publicação de editais sempre que surgirem vagas, explicitando as vagas com as descrições das atividades do setor, com as habilidades e conhecimentos desejados para o preenchimento da vaga, além dos critérios de classificação dos servidores interessados, com base no mapeamento existente para o cargo de Administrador (ESTIMA, 2019).

Por fim, sugere-se analisar a viabilidade de criação de um núcleo ligado à DDP para a condução das movimentações, tendo como atribuições a análise e controle dos processos de fluxo contínuo, a elaboração e publicação de editais de remoção, o controle do banco de interesse, a realização do alinhamento das competências com as demandas apresentadas e o encaminhamento do servidor para entrevista com o gestor da unidade de destino e/ou com outro servidor interessado em permutar.

Salienta-se que, estando vinculado à Diretoria, o núcleo contaria com auxílio da própria DDP, no que concerne à distribuição de vagas, e da CPOSS, principalmente, para realizar o primeiro contato com os servidores, a fim de compreender suas motivações – como já acontece atualmente –, verificar a necessidade de mediações nas unidades acadêmicas e administrativas e acompanhar as entrevistas de remoção, reforçando o papel central e fundamental de acolhimento ao servidor pela Coordenação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da alocação dos servidores em setores onde possam melhor desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização para que os resultados organizacionais sejam alcançados, este estudo foi motivado pela compreensão de que a gestão por competências poderia auxiliar os gestores a apreciar as solicitações de remoção através de critérios objetivos.

Apesar da capacidade de os obstáculos determinados pela legislação do serviço público afetarem a implantação da gestão por competências nas IFES (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017), principalmente no que concerne às vagas e aos cargos, conforme destacado pela a UFRPE como uma dificuldade para a realização da compatibilidade da lotação e das competências dos servidores, verificou-se a possibilidade de adotar esse modelo no processo de remoção. Ademais, mesmo com essas e outras limitações como, por exemplo, a dificuldade de avaliação das atitudes e a complexidade de estabelecer critérios objetivos, a Instituição se mostrou aberta ao aprimoramento da movimentação interna, demonstrando que há um empenho, ainda que incipiente, em implantar o modelo em seus processos.

E, levando em consideração a importância do mapeamento das competências que possibilita a identificação das lacunas e o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal (BRANDÃO; BAHRY, 2005), ratifica-se que as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas se a FURG considerasse o levantamento das competências dos Administradores (ESTIMA, 2019), especialmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo.

Além disso, destaca-se que o mapeamento de competências dos Administradores da FURG pode contribuir para a melhor alocação de pessoas em unidades com as quais se identificam, considerando a relação da falta de identificação com o setor ou com a atividade desempenhada com a indefinição do papel do profissional de Administração na Instituição.

Salienta-se que este trabalho, ao resgatar o mapeamento de competências já realizado em pesquisa anterior, reforçou a importância da continuidade de estudos e pesquisas nessa área para que a aplicabilidade da gestão por competências avance nos processos de gestão de pessoas da Universidade.

Por fim, embora este estudo tenha focado em um único cargo, a política sugerida é aplicável a todos os cargos da instituição, mas, para isso, é necessário o prévio mapeamento das competências dos demais cargos. Além disso, outras IFES podem utilizá-la para o aprimoramento ou a aplicação de políticas institucionais de remoção.

REFERÊNCIAS

BESS, M. R. S. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior**: uma proposta de suporte à decisão. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173664>. Acesso em: 10 set. 2019.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.

179-194, abr/jun, 2005. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 02 fev. 2021. BRASIL. **Lei n.º 8.112, 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 08 set. 2019.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ESTIMA, C. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES**: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. 2019. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <http://argo.furg.br/?RG001431717>. Acesso em: 08 set. 2019.

FANKE, M. F. **A legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica**: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <https://argo.furg.br/?BDTD12436>. Acesso em: 30 jan. 2021.

MARQUES, A. A. M.; FERREIRA, A. G.; LEAL, A. P.; BAUER, M. A. L. Organização do Trabalho e a Efetividade da Atuação do Profissional em Administração nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal X: uma Análise sob o Ponto de Vista da Atividade. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XL, 2016, Salvador. **Anais [...]**, Salvador: EnANPAD, 2016. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=21727. Acesso em: 08 dez. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Nota Técnica n.º 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP**. Consulta. Obrigatoriedade de realização de processo de remoção antes da disponibilização de vagas para provimento por meio de concurso público. MPOG, 2014. Disponível em:

<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10014>. Acesso em: 04 dez. 2019.

MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun., 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 08 set. 2019.

MONTEIRO, R. M. **Justiça e transparência organizacionais nos processos de remoção de servidores em uma Instituição Federal de Ensino**. 2018. 147 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em:

<http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-tese?id=11624>. Acesso em: 15 out. 2020.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez., 2017. Disponível em:

<https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/download/3847/4441>. Acesso em: 03 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Apresentação**. FURG, 2021.

Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao>. Acesso em: 21 jul. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Troca de Lotação/Remoção**. FURG, 2019. Disponível em:

<https://progep.furg.br/arquivos/procedimentos/000197.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 002, de 26 de abril de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019a. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 003, de 28 de maio de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019b. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 001, de 28 de março de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018. Disponível em: https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=494&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 002, de abril de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a ser lotado no Sistema de Bibliotecas. FURG, 2018a. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=501&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 003, de 18 de julho de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em

administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018b. Disponível em: https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=518&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 004, de 03 de setembro de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de auxiliar em administração a ser lotado no SIB - Sistemas de Bibliotecas. FURG, 2018c. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=522&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2022**. FURG, 2018d. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf. Acesso em: 29 set. 2021.