

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

POTENCIALIZANDO O TALENTO INTERNO: Uma Abordagem para
Mapeamento de Competências e Remoções Estratégicas em uma
Universidade Federal

JOSIVAN AQUINO DE MATOS

DOURADOS – MS

2023

JOSIVAN AQUINO DE MATOS

**POTENCIALIZANDO O TALENTO INTERNO: Uma Abordagem para
Mapeamento de Competências e Remoções Estratégicas em uma
Universidade Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.

DOURADOS – MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M433p Matos, Josivan Aquino De
POTENCIALIZANDO O TALENTO INTERNO: Uma Abordagem para Mapeamento de Competências e Remoções Estratégicas em uma Universidade Federal [recurso eletrônico] / Josivan Aquino De Matos. -- 2023.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Alexandre de Souza Corrêa.
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão de Pessoas. 2. Mapeamento de Competências. 3. Remoção de Servidores. I. Corrêa, Alexandre De Souza. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado APRESENTADA POR JOSIVAN AQUINO DE MATOS, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e cinco dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e três, às oito horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"POTENCIALIZANDO O TALENTO INTERNO: Uma Abordagem para Mapeamento de Competências e Remoções Estratégicas em uma Universidade Federal."**, apresentada pelo mestrando Josivan Aquino de Matos, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes/UFGD (membro titular interno), Dr. Marcelo Matias de Almeida/UFGD (membro técnico), Prof. Dr. Saulo Fabiano Amancio Vieira/UFGD (membro titular externo), Prof.ª Dr.ª Nathalia Carvalho Moreira/UFJF (membro titular externo - Rede). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado Aprovado.

O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 25 de agosto de 2023.

Documento assinado digitalmente
gov.br ALEXANDRE DE SOUZA CORREA
Data: 25/08/2023 16:20:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa
Presidente/orientador

Documento assinado digitalmente
gov.br AMILTON LUIZ NOVAES
Data: 25/08/2023 18:55:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes Membro
Titular Interno (Participação Remota)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCELO MATIAS DE ALMEIDA
Data: 28/08/2023 08:13:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Marcelo Matias
de Almeida
Membro
Técnico
(Participação
Remota)

Documento assinado digitalmente
gov.br SAULO FABIANO AMANCIO VIEIRA
Data: 26/08/2023 09:13:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Saulo Fabiano AmancioVieira Membro
Titular Externo (Participação Remota)

Prof.ª Dr.ª Nathalia Carvalho
Moreira Membro Titular Externo –
Rede
(Participação Remota)

Dedico este trabalho ao meu primeiro filho, Benício, que está sendo gestado, e à minha esposa, Leticia, por serem a motivação por trás de cada conquista e a verdadeira essência da minha felicidade e realizações.

AGRADECIMENTOS

Àquele que é a fonte de todo conhecimento e sabedoria, meu eterno agradecimento a Deus. Sem Sua orientação e inspiração, nada disso seria possível.

À minha amada esposa, Letícia, você é minha parceira incondicional, minha âncora nos momentos turbulentos e minha maior incentivadora. Sua paciência e encorajamento foram fundamentais para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu filho Benício, que está sendo gestado com todo o amor e cuidado, já é uma parte essencial de nossas vidas e nossos sonhos. Que sua chegada seja repleta de bênçãos e que nossa família seja sempre alicerçada em amor, respeito e carinho.

Sueli e Josimar, meus queridos pais, foram vocês que me ensinaram a importância do conhecimento, do esforço e da perseverança. Agradeço tudo o que fizeram por mim, o legado de amor, trabalho árduo e determinação que deixaram em minha vida.

A todos vocês, família e amigos, que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui, meu sincero agradecimento. Cada palavra de incentivo, cada conversa enriquecedora e todo apoio foram essenciais nessa trajetória.

Ao Prof.^o Dr.^o Alexandre Souza Corrêa, meu orientador, cuja dedicação e conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Suas orientações foram preciosas e contribuíram significativamente para o meu crescimento acadêmico.

À banca examinadora, composta pelos Professores Drs. Nathalia Carvalho Moreira, Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Amilton Luiz Novaes, Renato Fabiano Cintra e Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFGD Dr.^o Marcelo Matias de Almeida, agradeço pela avaliação cuidadosa e pelas valiosas sugestões que enriqueceram este trabalho.

À Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), instituição de ensino que abriu as portas para o meu aprendizado e me proporcionou uma formação acadêmica sólida e abrangente.

Aos Professores, Técnico-Administrativos em Educação e ao PROFIAP, expreso minha profunda gratidão por esta enriquecedora jornada acadêmica. Sem a oportunidade oferecida por esse programa e o apoio de todos os servidores envolvidos, não seria possível alcançar o crescimento e desenvolvimento que obtive ao longo desse período.

RESUMO

Esta dissertação analisou o processo de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), ocupantes do cargo de assistentes em administração, na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), propondo melhorias alinhadas às necessidades dos servidores e objetivos da instituição. A organização do quadro de servidores é responsabilidade do Poder Público, podendo ocorrer mudanças que exigem realocação. Essa movimentação pode ser por interesse da administração ou solicitação do servidor, com a decisão final a cargo do ente público, que possui discricionariedade para avaliar os pedidos conforme critérios próprios de conveniência e oportunidade. Com o intuito de contribuir com a instituição, surgiu a ideia de propor uma nova forma de movimentação interna dos servidores, com base na seleção por perfil de competências. Essa abordagem busca normatizar o processo na UFGD, dada a ausência de regulamentação e considerável número de pedidos de remoção. Realizou-se um diagnóstico institucional que identificou a falta de mapeamento de competências e normas de remoção interna na universidade. Para isso, conduziu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, complementados por informações obtidas via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), boletins de serviços e canal oficial de comunicação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). A estratégia adotada foi o estudo de caso das movimentações dos servidores assistentes em administração da UFGD no período de 2014 a 2023. A análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo, resultando em uma proposta viável e adequada para a UFGD, visando agilizar as remoções e torná-las mais transparentes. Como resultado, foi elaborado um procedimento de mapeamento de competências, uma normativa para movimentação dos assistentes em administração com base nas competências, a organização do fluxo dos processos e a remodelação e criação de formulários. Essas contribuições buscam alocar de forma mais adequada os servidores em unidades com as quais se identifiquem. A implementação do mapeamento de competências e da normativa de remoção baseada em competências, com base em experiências de outras organizações, pode resultar em melhorias no serviço prestado à comunidade, no bem-estar dos servidores e na alocação adequada dos servidores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Mapeamento de Competências; Remoção de Servidores.

ABSTRACT

This dissertation analyzed the process of removal of technical-administrative servants in education (TAEs), occupying the position of administration assistants, at the Federal University of Grande Dourados (UFGD), proposing improvements in line with the needs of the servants and objectives of the institution. The organization of the staff is the responsibility of the Government, and changes may occur that require reallocation. This movement may be in the interest of the administration or request of the server, with the final decision being the responsibility of the public entity, which has the discretion to evaluate the requests according to its own criteria of convenience and opportunity. In order to contribute to the institution, the idea arose to propose a new way of moving employees internally, based on selection by skill profile. This approach seeks to standardize the process at UFGD, given the lack of regulation and the considerable number of removal requests. An institutional diagnosis was carried out that identified the lack of mapping of competences and norms of internal removal in the university. For this, a qualitative, exploratory and descriptive research was conducted through a case study. Data were collected through bibliographical and documentary research, complemented by information obtained via the Citizen Information Service (SIC), service bulletins and the official communication channel of the Pro-Rectorate of People Management (PROGESP). The adopted strategy was the case study of the movements of UFGD administration assistant servers from 2014 to 2023. Data analysis was based on content analysis, resulting in a viable and adequate proposal for UFGD, aiming to streamline the removals and make them more transparent. As a result, a competence mapping procedure was elaborated, a regulation for the movement of administration assistants based on competences, the organization of the flow of processes and the remodeling and creation of forms. These contributions seek to allocate servers more appropriately in units with which they identify. Implementing competency mapping and competency-based removal policy, based on the experiences of other organizations, can result in improvements in service to the community, in the well-being of civil servants and in the proper allocation of civil servants.

Keywords: People Management; Competency Mapping; Employee Removal.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de remoções de Técnicos-Administrativos em Educação – 2014 a 2023	66
Gráfico 2 – Número de remoções de assistente em administração – 2014 a 2023.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três dimensões da competência.....	24
Figura 2 – Modelo de gestão por competências	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação do número de servidores no período de 2006 a 2022.....	56
Tabela 2 - Quantidade de remoções por cargos	66
Tabela 3 – Quantidade de remoções por assistente em administração	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais atos na gestão de pessoas no serviço público federal distribuídos em décadas	38
Quadro 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	53
Quadro 3 – Principais normativas utilizadas na gestão de pessoas	63
Quadro 4 - Etapas do processo de remoção na UFGD	64
Quadro 5- Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção interna a pedido	72
Quadro 6 – Atividades da Etapa Sensibilização	74
Quadro 7 – Atividades da Etapa Identificação dos setores existentes na universidade.....	74
Quadro 8 – Atividades da Etapa Mapeamento das competências necessárias nos setores.....	76
Quadro 9 – Atividades da Etapa Mapeamento de competências dos servidores.....	78
Quadro 10 – Atividades da Etapa elaboração e divulgação do Edital do processo de remoção	79
Quadro 11 – Atividades da Etapa de Inscrição dos candidatos	80
Quadro 12 – Atividades da Etapa de análise do perfil dos candidatos e seleção baseada nos requisitos da vaga	81
Quadro 13 – Atividades da Etapa de Entrevista com gestor do setor.....	82
Quadro 14 – Atividades da Etapa de Divulgação do resultado do processo	82
Quadro 15– Atividades da Etapa de Efetivação da remoção e atualização dos sistemas.....	83
Quadro 16 – Atividades da Etapa de Ambientação do servidor no novo setor	83
Quadro 17 – Atividades da Etapa de Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido	84
Quadro 18 – Atividades da Etapa de Avaliação e Aprimoramento do processo:	85
Quadro 19 – Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção de ofício.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB- Banco do Brasil

BS- Boletim de Serviços

CEF- Caixa Econômica Federal

CF- Constituição Federal

CHA- conhecimentos, habilidades e atitudes

COUNI- Conselho Universitário

DASP- Departamento Administrativo do Serviço Público

DFT- Dimensionamento da Força de Trabalho

DPP- Divisão de Planejamento de Pessoal

ESAF- Escola de Administração Fazendária

EUA- Estados Unidos da América

FACE- Faculdade de Administração Ciências Contábeis e Economia

FADIR- Faculdade de Direito

IFES- Instituições Federais de Ensino Superior

IFPE- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

IS- Instrução de Serviço

MPOG- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAC- Plano Anual de Capacitação

PCCTAE- Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP- Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDRAE- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PNC- Política Nacional de Capacitação

PNDP- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PNDP- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PROGEP- Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

PROGESP- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD- Pró-Reitoria de Graduação

PROPP- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

QRSTA- Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

REUNI- Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU- Regime Jurídico Único

SEPROM- Seção de Provimento e Mobilidade

SERPROM- Seção de Provimento e Mobilidade

SIC- Serviço de Informação ao Cidadão

SIPEC- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TAEs- Técnico-Administrativos em Educação

UFABC- Universidade Federal do ABC

UFG- Universidade Federal de Goiás

UFGD- Universidade Federal da Grande Dourados

UFJF- Universidade Federal de Juiz de Fora

UFMG- Universidade Federal de Minas Gerais

UFMS- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFPA- Universidade Federal do Pará

UFPR- Universidade Federal do Paraná

UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina

UFT- Universidade Federal de Tocantins

UnB- Universidade de Brasília

UNIVASF- Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 COMPETÊNCIA	23
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	25
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	33
2.4 GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR ..	35
2.5 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS	36
2.6 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP).....	40
2.6.1 Casos de aplicações práticas da gestão por competências em Instituições Federais de Ensino Superior	46
2.6.2 Remoção de Servidor Público nas Instituições Públicas	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – AMBIENTE DA PESQUISA.....	54
3.2.1 Contexto e Histórico de Implantação da UFGD.....	54
3.2.2 Descrição da oportunidade	55
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	57
3.4 COLETA DE DADOS	58
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	58
4. ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)	60
4.1 O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	61
4.2 O PROCESSO DE REMOÇÃO.....	63
5 RECOMENDAÇÕES	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – Edital de Remoção Interna proposto	109
APÊNDICE B – Formulário de Mapeamento de Competências Requeridas nos Setores	117
APÊNDICE C – Formulário de Mapeamento de Competências dos Servidores	126
APÊNDICE D – Formulário de Inscrição para o Edital de Remoção.....	136
APÊNDICE E – Formulário para Remoção – Modalidade De Ofício	146
APÊNDICE F – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção a Pedido	151
APÊNDICE G – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção De Ofício.....	152
APÊNDICE H – Etapas e atividades propostas no remodelamento do processo de remoção	153
APÊNDICE I – Relatório Técnico	156
ANEXO A – Formulário de requerimento geral.....	176

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 trouxe para a administração pública a reforma gerencial, orientada pela busca da eficiência e qualidade dos serviços públicos. O PDRAE apontou a inexistência de ações para a gestão de pessoas e determinou que os órgãos, entidades e setores públicos deveriam ser orientados para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços, a partir da profissionalização de seus servidores e da possibilidade de flexibilização nos postos de trabalho (Brasil, 1995).

Tal orientação culminou em uma política de desenvolvimento de recursos humanos que se mostrou relevante quando o poder executivo federal publicou o Decreto nº 2.794, em 01 de outubro de 1998, o qual instituiu a Política Nacional de Capacitação (PNC) dos Servidores para a Administração Pública Federal. O objetivo desta política foi o de aprimorar a prestação do serviço público, tendo como prioridade a gestão por competências.

Apesar desses avanços na área de desenvolvimento de pessoas, a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas ainda não era um conceito presente. Essa inserção ocorreu somente em 2006, quando foi revogado o Decreto nº 2.794/98 e instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), pelo Decreto nº 5.707/2006, definindo novas diretrizes para todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal política surgiu com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão por meio da capacitação e desenvolvimento permanente do servidor público; e da adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (Brasil, 2006).

Bergue (2010), salienta que a gestão por competências avançou como objeto de estudo e aplicação nas organizações públicas com o Decreto nº 5.707/2006. Dado que uma das principais finalidades do decreto era adequar as competências necessárias aos servidores com os objetivos das instituições.

Em 2019 a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi reconfigurada, pois o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto Nº 9.991 de 2019, mas a determinação de adoção do modelo de gestão de pessoas por competências foi mantida (Brasil, 2019b). Nesse sentido, a PNDP se baseia no conceito de que a gestão por competências é uma abordagem estratégica de gestão de recursos humanos, que envolve a identificação das competências essenciais para o bom desempenho dos servidores e o alinhamento dessas competências com os objetivos estratégicos da instituição. A abordagem estratégica no serviço público se baseia em um planejamento cuidadoso e métodos específicos

para alcançar objetivos bem definidos. Ao aplicar essa abordagem na gestão de recursos humanos, é possível obter uma administração mais eficiente e eficaz dos servidores, resultando em diversos benefícios para a instituição, já que permite identificar as habilidades necessárias para atender às demandas da administração pública.

O conceito de competência ganhou representatividade na década de 1990 como alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas, que ainda se baseavam nos princípios da Administração Científica de Taylor¹. As abordagens tradicionais de gestão de pessoas, baseadas no cargo, tornaram-se uma forma ruim de determinar as responsabilidades dos colaboradores, já que o que é definido na descrição do cargo é diferente do solicitado no trabalho prático (Dutra, 2017).

Já os modelos de gestão de pessoas por competências estimulam o desenvolvimento individual ao valorizar os conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados pelo profissional na organização. A gestão por competências pode ser entendida como um modelo que tende a reconhecer o que cada colaborador pode fazer, e não apenas o que ele está fazendo naquele momento (Milkovich; Newman; Gerhart, 2011). Desta forma, ela pode possibilitar o gerenciamento das lacunas de competências existentes na organização, procurando eliminá-las ou minimizá-las (Carbone *et al.*, 2009), e evidencia uma nova perspectiva para a área de gestão de pessoas, favorecendo a alocação dos recursos humanos de acordo com suas competências, viabilizando o melhor aproveitamento do conhecimento na execução das atividades desenvolvidas no cargo.

A gestão por competências consiste em adequar o perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em relação aos conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que o indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização (Pantoja *et al.*, 2012).

A gestão de pessoas na administração pública desenvolve-se para um viés mais estratégico, passando a alinhar as competências dos servidores às necessidades e objetivos de cada organização (Camões, 2013; Coda, 2016; Dutra, 2017). Algumas organizações públicas adotaram a gestão por competências em seus processos, como o Banco do Brasil (Araujo, 2011; Pires *et al.*, 2005), a Caixa Econômica Federal (Araujo, 2011; Pires *et al.*, 2005) e Instituições Federais de Ensino Superior (Landfeldt, 2016; Romano, 2016).

¹ Frederick Taylor (1856 – 1915) desenvolveu o modelo de administração na virada do século XX, chamado Taylorismo ou Administração Científica (DUTRA, 2017).

Pereira e Silva (2011) ressaltam que a PNDP causou mudanças nas estratégias e nas políticas de gestão de pessoas, introduzindo a gestão por competências no serviço público brasileiro. As instituições federais, entre as quais estão as universidades, são desafiadas a desenvolver suas metodologias para aplicar a política.

O mapeamento de competências é uma ferramenta fundamental para a gestão por competências na identificação das habilidades, dos conhecimentos e das experiências dos servidores, garantindo que os servidores públicos sejam alocados nas funções em que possam contribuir melhor para a administração pública. A adoção da gestão por competências representa uma abordagem mais estratégica e atualizada para a gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No conjunto de entidades e órgãos pertencentes ao setor público federal e que devem seguir o estabelecido pela PNDP, está a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Instituição Federal de Ensino Superior, que detém papel na sociedade com geração, disseminação e utilização do conhecimento. A UFGD é uma instituição pública vinculada à administração indireta do poder executivo e mantida com recursos provenientes da União. Seu quadro de servidores é composto por docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs).

Desse modo, para compreender como a gestão por competências, diretriz da PNDP, poderá contribuir em processos de remoção na UFGD, esta pesquisa propõe investigar esse procedimento envolvendo os servidores TAEs ocupantes do cargo de assistente em administração, que são responsáveis por todo o suporte administrativo à gestão universitária. Esse cargo é considerado multifuncional, pois atua em praticamente todos os setores da UFGD e exerce diversas atividades, devido a não requerer formação superior específica (Bess, 2016). Cada servidor traz consigo o seu próprio repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais desenvolveu ao longo da sua vida. Assim, impulsiona a organização a identificar quais as competências individuais que seus colaboradores possuem, buscando o melhor aproveitamento destas.

Na UFGD, no momento da nomeação para o cargo de assistente em administração, os novos servidores são alocados conforme a demanda existente nos setores. Com isso, alguns servidores podem não se identificar com o setor em que foram lotados e buscar uma realocação na instituição para melhor adequação de suas competências ou uma oportunidade de desenvolvimento, e isso ocorre através do processo de remoção. A remoção no serviço

público federal está prevista na lei 8.112/90, que estabelece o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, dentro do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede (Brasil, 1990, p. 8).

A remoção é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e os procedimentos de remoção são realizados pela Seção de Provisão e Mobilidade (SEPROM), que recebe o pedido do servidor interessado na remoção, orienta sobre os procedimentos e realiza a remoção de acordo com a existência de vagas nos setores (UFGD, 2023).

A remoção ocorre de duas formas: a pedido do servidor ou de ofício, quando determinada pela própria administração pública. Nos dois casos, o ato é vinculado à vontade do Poder Público. Portanto, a regulamentação dos critérios para avaliar esses pedidos depende de normativas internas adotadas pela instituição. Algumas universidades possuem diretrizes e normativas próprias para a remoção interna, como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que possui uma portaria normativa e editais de remoção disponibilizando a oferta de vagas (UFSC, 2019a; UFSC, 2019b). A UFGD ainda não possui norma interna específica.

Com o objetivo desta dissertação de propor melhorias nas diretrizes de remoção utilizando o mapeamento de competências dos servidores TAEs, assistentes em administração, da UFGD, busca-se a identificação e valorização de talentos internos, com o propósito de facilitar o processo de remoção interna, proporcionando um alinhamento estratégico entre as competências dos servidores e os objetivos da instituição.

Estudos evidenciam que a correta implementação da gestão por competências oferece meios adequados para a movimentação de pessoal (Bess, 2016; Lorenzon, 2014; Menezes, 2015; Silva, 2016), etapa esta que será objeto deste estudo. Portanto, a problemática central é propor melhorias no processo de remoção com alinhamento às competências.

Assim, acredita-se que a gestão por competências, através do mapeamento, poderá auxiliar os gestores com os pedidos de remoção através de um procedimento objetivo e transparente, suprimindo as necessidades setoriais com servidores apresentando perfis mais adequados às atividades na UFGD.

Conforme informações disponibilizadas no boletim de serviços (BS) da UFGD, no período de janeiro de 2014 a junho de 2023, foram realizadas 565 remoções, sendo que 522 remoções foram de TAEs, sendo 257 ocupantes do cargo de assistente em administração, aproximadamente 45,5% das remoções do período. Também neste período foram realizadas 14 remoções de professores e de 29 estagiários. Não foi possível obter dados dos anos

anteriores, a PROGESP não possui esses registros e não há publicações no boletim de serviço. Por este motivo, a pesquisa será limitada aos últimos 9 anos.

Com base no panorama apresentado, buscou-se a compreensão e formas que estão sendo realizadas as remoções internas na UFGD para responder ao seguinte questionamento: como remover, servidores técnico-administrativos em educação, assistentes em administração na UFGD, aliando desejos e necessidades às competências existentes e necessárias?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício, baseadas em gestão por competências.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar diagnóstico das remoções dos servidores técnico-administrativos em educação, assistentes em administração, ocorridas na Universidade Federal da Grande Dourados para melhor compreensão do problema;
- b) Propor metodologia de mapeamento das competências das funções setoriais e das competências individuais dos servidores assistentes em administração;
- c) Mapear os fluxos dos processos remodelados de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício;
- d) Propor um modelo de edital de remoção interna a pedido, baseado na análise de conhecimentos, habilidades e atitudes, capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A gestão por competências surge na administração pública como forma de otimizar o pessoal e possibilitar flexibilidade no gerenciamento dos diversos perfis, conhecimentos e habilidades dos servidores, não focando apenas em cargos e funções. A vinculação da competência não está relacionada ao cargo, mas sim ao colaborador que, ao compreender suas atribuições e atividades, mobiliza seu histórico para melhor atendê-las (Dutra, 2012).

Na atualidade, torna-se necessário discutir nas organizações a gestão por competência, um instrumento que facilita a gestão de pessoas ao analisar as capacidades existentes para alocar e aproveitar melhor as competências dos colaboradores.

Entretanto, isso só será possível com a realização do mapeamento de competências, uma ferramenta da gestão por competências que identifica e descreve os comportamentos desejados no trabalho, indicando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desempenhem adequadamente as funções designadas e potencializem a qualidade dos serviços prestados.

A pesquisa tem como principais motivações a melhoria da identificação e planejamento da força de trabalho da Instituição, bem como o fornecimento de subsídios para a implementação de um modelo moderno e eficiente de remoção interna, alinhado às práticas gerenciais na administração pública.

No caso da remoção, é pertinente haver uma conexão entre as necessidades elencadas pelos setores e o perfil profissional do servidor removido. A gestão por competências pode ser utilizada para garantir que os colaboradores estejam alocados nas áreas onde suas habilidades, conhecimentos e experiências sejam melhor aproveitados. Isso pode envolver a identificação das competências necessárias para cada cargo ou função e a criação de um banco de talentos que permita a identificação e o perfil de cada um dos servidores.

Mesmo que as decisões de remoção interna na UFGD estejam diretamente relacionadas aos gestores com poder de decisão, adotar normativas que apoiem essas decisões poderá reduzir equívocos inerentes ao processo, além de garantir maior segurança e transparência nos critérios adotados. Portanto, a proposição de diretrizes e estratégias para a implementação de uma normativa capaz de fornecer tais garantias ao processo está relacionada ao edital de remoção interna baseado em competências.

Isso facilitará a remoção de servidores para atividades que contemplem seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa sobre o tema em questão é considerada relevante para a UFGD, pois objetiva contribuir para que a Instituição possa desenvolver uma gestão de pessoas estratégica, baseada em competências e alinhada ao seu planejamento estratégico, buscando propor ações que permitam o aprimoramento de suas práticas de gestão de pessoas e, assim, contribuir para o alcance de seus objetivos organizacionais.

Este estudo refere-se apenas às remoções de servidores TAEs, mais especificamente, assistentes em administração, uma vez que a carreira dos servidores docentes é regida por outra legislação e, ao ingressar na UFGD, o docente possui formação em área específica exigida pelo edital, o que inviabiliza o exercício em diversos setores da universidade. O

resultado deste trabalho servirá como metodologia para a realização em outros cargos TAEs da UFGD, possibilitando a estruturação da remoção baseada em competências em toda a instituição.

O estudo buscará, além de responder aos objetivos e problema levantados, contribuir para a tomada de decisão em remoções internas na UFGD, apresentando uma metodologia transparente e com critérios definidos. Além disso, utilizará como base a gestão por competências, metodologia à qual a instituição está obrigada a utilizar, conforme a PNDP.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução do estudo, abrangendo a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, a definição dos objetivos, a justificativa e a descrição da estrutura.

O segundo capítulo aborda a revisão de literatura, que tem como objetivo auxiliar na compreensão dos temas que norteiam a pesquisa. Neste capítulo, serão tratados temas como definições de competências, a gestão por competências, mapeamento de competências, seus métodos e técnicas, a aplicação no setor público, gestão de pessoas, em especial nas instituições federais de ensino superior, a evolução da administração pública e seus impactos na gestão de pessoas, a PNDP, suas dificuldades e benefícios, e casos de aplicação no serviço público. Além disso, serão explorados estudos relacionados às particularidades da remoção na carreira dos servidores TAEs.

Em seguida, o terceiro capítulo apresenta a descrição da metodologia aplicada nesta pesquisa, incluindo a classificação da pesquisa, o objeto de estudo, o instrumento de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo, realiza-se a análise situacional com os resultados e discussões. São apresentados os direcionamentos para a implantação do processo mapeamento de competências na UFGD, o levantamento das remoções de assistentes em administração na UFGD e a verificação da metodologia utilizada nesses processos de remoção.

No quinto capítulo, são apresentadas as recomendações com base nos resultados e contexto desta pesquisa. Também é apresentada a proposta de um modelo normatizado de remoção dos servidores TAEs da UFGD baseado em competências. Em seguida, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais, as dificuldades encontradas e as possíveis sugestões para trabalhos futuros. A dissertação é finalizada com as referências, os apêndices e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA

A evolução do conceito de competência nas organizações teve início com os estudos de McClelland e posteriormente com a gestão por competências, impulsionada pela necessidade das empresas privadas de se manterem competitivas em um mercado globalizado com novas exigências da sociedade (Gramigna, 2007).

Dutra (2012) propôs a existência de duas principais correntes teóricas no campo da competência: a americana e a francesa. A abordagem americana, representada principalmente por McClelland (1973) e Fleury e Fleury (2001a), é mais específica e pragmática, entendendo competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para o desempenho das funções e alcance dos objetivos da organização.

Em contraste, a corrente francesa, defendida por Guy Le Boterf (1999) e Philippe Zarifian (1999), discorda da associação de competência apenas com conhecimentos e habilidades, enfatizando as realizações e entregas das pessoas. Nessa visão, o termo competência deve ser associado não apenas às qualificações individuais, mas também ao que o indivíduo produz ou entrega na organização em que está inserido (Brandão; Borges-Andrade, 2007).

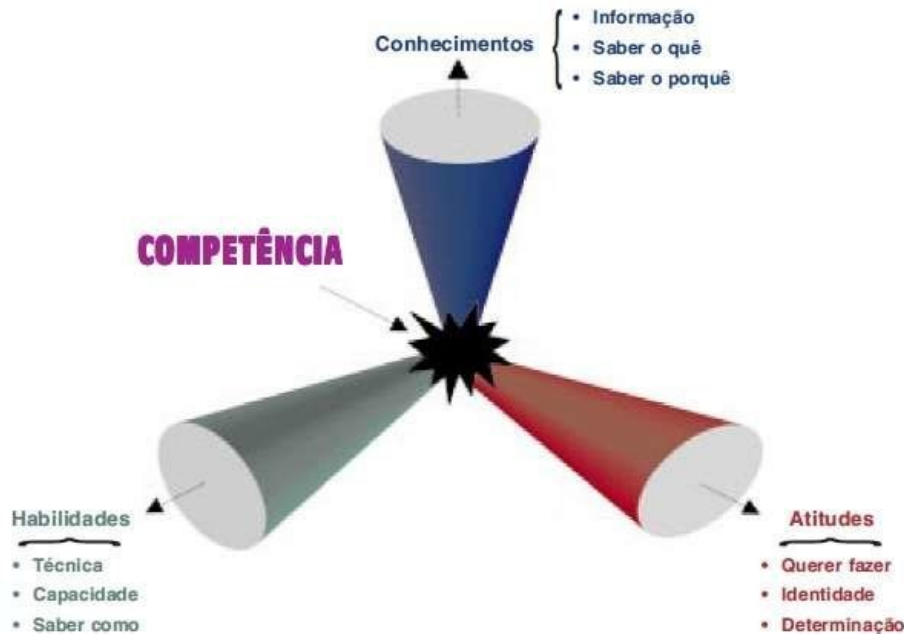
No Brasil, adotou-se uma abordagem mais integradora sobre a competência, com contribuições de autores como Dutra (1998, 2002, 2012), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2001a, 2004, 2011), Fleury (2002), Brandão (2009, 2012, 2017) e Carbone et al. (2009). Esses estudiosos conceituam competência como o "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury e Fleury, 2011).

Essa abordagem integra os pilares fundamentais de Durand (1998): saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco tanto no contexto do trabalho quanto no desempenho apresentado. A Figura 1 ilustra a interdependência e complementaridade entre essas três dimensões (Durand, 2000), ressaltando a necessidade de aplicação sincronizada dos conhecimentos, habilidades e atitudes em busca de um objetivo (Pires *et al.*, 2005).

Essa perspectiva integradora e contextual da competência é fundamental para o desenvolvimento das organizações, permitindo que elas enfrentem os desafios da economia globalizada e atendam às demandas da sociedade em constante mudança. A gestão por

competências se torna, assim, uma ferramenta essencial para aprimorar a eficiência e a competitividade das empresas no mercado atual.

Figura 1 - As três dimensões da competência



Fonte: Durand (2000), com adaptações.

As perspectivas sobre competência nas organizações apresentadas pelos diversos autores destacam a importância do conceito para o alcance dos objetivos organizacionais e a valorização do indivíduo. Dutra (2012) questiona a abordagem de Durand, argumentando que possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de agregar valor à organização. Ele defende a ideia de que a agregação de valor está relacionada à capacidade do indivíduo de contribuir ou entregar resultados para si, para a organização e para a sociedade.

Dentro do ambiente de trabalho, as competências são entendidas como o desempenho do indivíduo, resultante da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, conforme destacado por Brandão e Bahry (2005). Fleury e Fleury (2001b) definem competência como o agir responsável, que implica na mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Carbone *et al.* (2009) também contribuem para o conceito, concebendo competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas pelo desempenho em um contexto organizacional, que agregam valor tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Dessa forma, considerando as diferentes abordagens e conceitos apresentados, a definição brasileira para o termo competência será utilizada nesta pesquisa. Ela se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho pessoal e direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando tanto o contexto quanto a estrutura organizacional (Brandão e Bahry, 2005; Fleury e Fleury, 2001b). Em outras palavras, descreve o que o servidor deve ser capaz de fazer em seu posto de trabalho para permitir que a instituição alcance seus objetivos.

Essa definição reconhece que o desempenho individual está intrinsecamente ligado ao propósito da organização, promovendo o desenvolvimento de colaboradores mais alinhados e capacitados para contribuir com o sucesso da empresa, ao mesmo tempo que valoriza o crescimento e realização pessoal dos indivíduos.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competências no setor público mundial teve seus primeiros passos nos anos 1980, especialmente nos EUA (Estados Unidos da América) e no Reino Unido, coincidindo com a introdução da Nova Gestão Pública (NGP) no Reino Unido e do governo empreendedor nos EUA (Hondeghe *et al.*, 2006). No Brasil, a introdução da gestão por competências no setor público ocorreu a partir da segunda metade da década de 1990, durante o Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRE), com o incentivo à capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos federal (Oliveira e Silva, 2011). Esse movimento também foi influenciado pelo surgimento da Nova Administração Pública no Brasil, que trouxe princípios e práticas empresariais para as organizações públicas (Denhardt; Denhardt, 2011).

As abordagens de gestão de pessoas tradicionais, baseadas no cargo, se tornaram uma forma disfuncional de ver as pessoas em uma realidade cada vez mais fluida, pois comumente o que é formalmente expresso na descrição do cargo é diferente daquilo que é solicitado da pessoa na prática (Dutra, 2017). Essa disfunção acaba por levar a um baixo desempenho.

Antes da adoção do modelo de gestão por competências, as práticas de gestão de pessoas no Brasil, até os anos 80, tinham como base a estrutura de cargos, o que limitava a flexibilidade organizacional e estimulava a burocracia (Fleury e Fleury, 2001a). O modelo de gestão por competências se apresentou como uma alternativa mais flexível e orientada para o futuro da organização, em sintonia com seus objetivos estratégicos (Dutra, 2001, 2012; Ledford, 1995). Esse modelo trouxe vantagens como o aumento da flexibilidade

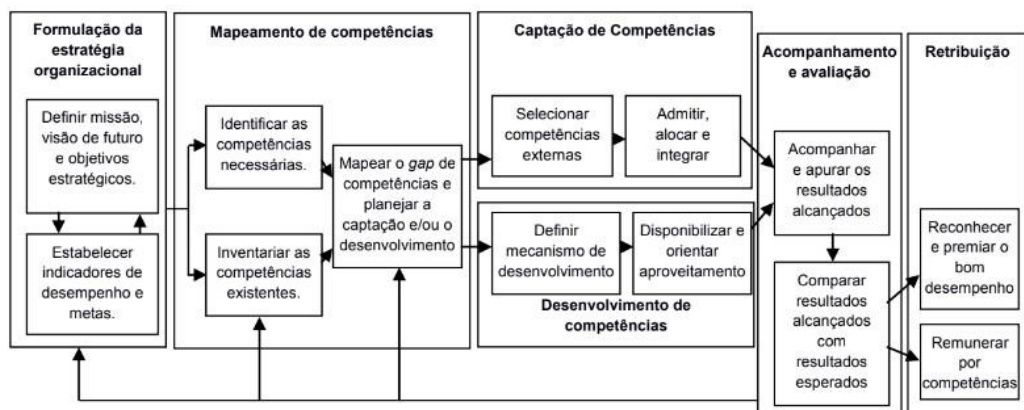
organizacional, melhor reconhecimento dos funcionários, estímulo ao desenvolvimento pessoal e alinhamento da estratégia da organização com a gestão de pessoas (Albuquerque e Oliveira, 2001; Appel e Bitencourt, 2008; Rejas-Muslera; Urquiza; Cepeda, 2012).

A gestão por competências é compreendida como uma tecnologia que planeja, seleciona e desenvolve as competências necessárias à organização, considerando as dimensões do CHA (Brandão; Guimarães, 2001). Esse modelo valoriza tanto o desenvolvimento das competências individuais quanto das organizacionais e tem sido amplamente difundido e aplicado em organizações públicas brasileiras, como o Banco do Brasil (BB) (Carbone *et al.*, 2006) e a Universidade Federal do Pará (UFPA) (Costa, 2016), pioneira entre as universidades públicas federais.

Assim, a gestão por competências se tornou uma abordagem valiosa para o setor público brasileiro, permitindo uma gestão mais dinâmica, orientada para resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. A valorização do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais é essencial para o progresso contínuo e a eficiência das instituições públicas.

O modelo de gestão por competências proposto por Brandão e Bahry (2005) tem como objetivo gerenciar a lacuna existente entre as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais e as competências internas já disponíveis na organização. Esse processo é contínuo e alternativo aos instrumentos tradicionais de gestão.

Figura 2 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

O modelo consiste em cinco etapas:

1. Formulação da estratégia organizacional: Nesta etapa, são definidos a missão, visão e os objetivos estratégicos da organização. Isso permite que o processo se inicie com uma clara definição do que a instituição deseja alcançar.
2. Mapeamento de competências: Após a formulação da estratégia, o mapeamento de competências é realizado por meio de métodos e técnicas de pesquisa social, como análise documental, entrevistas individuais, grupos focais, observação e questionários. O objetivo é identificar o "gap" ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para alcançar os objetivos e as competências internas já presentes na organização. Com esse diagnóstico, é possível planejar a captação e o desenvolvimento de competências.
3. Captação e desenvolvimento de competências: Com base no mapeamento de competências, a organização pode adotar medidas para sanar ou minimizar a lacuna. A captação envolve a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, seja por meio de recrutamento, seleção, realocação de pessoal ou parcerias estratégicas. Já o desenvolvimento das competências se refere ao aprimoramento das competências internas já disponíveis na organização, por meio de aprendizagem e investimento em pesquisa.
4. Acompanhamento e avaliação: Nesta etapa, é realizado o acompanhamento e a avaliação do desempenho da organização em relação aos indicadores de desempenho definidos previamente. Isso permite identificar e corrigir eventuais desvios e garantir que o processo seja contínuo e se retroalimente.
5. Retribuição: Por fim, a organização pode recompensar diferencialmente as pessoas ou equipes de trabalho que mais contribuíram para o alcance dos objetivos planejados.

A gestão por competências, conforme defendido por Brandão e Bahry (2005), busca gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, reduzir a discrepância entre as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais e as competências já presentes na organização. Nesse sentido, o modelo de gestão por competências visa adequar o perfil dos profissionais às necessidades da organização, reduzindo a lacuna entre as competências necessárias e as disponíveis no quadro de pessoal. Esse processo envolve desde a seleção e alocação dos colaboradores até a capacitação e avaliação de desempenho.

Diferentes autores abordam a gestão por competências como parte essencial do sistema maior de gestão organizacional, influenciando ações como recrutamento, seleção,

treinamento, gestão de carreira e formação de alianças estratégicas (Brandão e Guimarães, 2001). Carbone *et al.* (2009) afirmam que a gestão por competência é um modelo que alinha os esforços para que as competências individuais gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Outros estudiosos, como Leme (2010), Schikmann (2015) e Moreira *et al.* (2016), destacam a importância das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) dos profissionais no desempenho das atividades. A atitude é considerada um dos grandes desafios da gestão de pessoas, pois é mais difícil de ser avaliada em comparação ao conhecimento e habilidade, que podem ser mensurados através de currículos, testes e provas de seleção.

A gestão por competências é uma ferramenta utilizada por organizações para gerir a vida funcional dos colaboradores e servidores, visando agregar valor ao negócio e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Esse modelo de gestão é empregado desde a admissão dos funcionários através de concursos públicos até a avaliação de desempenho dos profissionais (Pires *et al.*, 2005).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Silva (2012) identifica alguns fatores restritivos para a implantação da gestão por competências, incluindo a distância entre a legalidade e a realidade das IFES, o desconhecimento dos gestores sobre a operacionalização do modelo e a resistência à mudança cultural.

Carbone *et al.* (2016) enfatizam que a implantação da gestão por competências está relacionada ao processo de mudança cultural, envolvendo a definição clara dos objetivos, regras e sistemas de incentivo para que os profissionais possam aderir ao modelo com boa vontade. Leme (2010) ressalta a importância de um processo participativo que envolva todos os colaboradores, incluindo a alta direção, para que o modelo de gestão por competência seja efetivamente adotado e alcance os objetivos organizacionais.

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem a diferença entre gestão de competências e gestão por competências. Enquanto a primeira abrange a forma como a organização administra as competências necessárias ao seu funcionamento, a segunda envolve a separação das atribuições dos diferentes setores da organização de acordo com as competências de seu corpo humano.

De forma geral, a gestão por competências é considerada uma ferramenta estratégica que contribui para a integração dos diferentes processos de gestão de pessoas na administração pública brasileira, auxiliando no planejamento das necessidades de trabalho e

no desenvolvimento dos servidores para que estejam alinhados aos objetivos organizacionais (OCDE, 2010; Montezano, 2019a).

Com a implementação adequada da gestão por competências, é possível otimizar o quantitativo de pessoal, pois os colaboradores estarão mais bem alinhados com as competências necessárias para suas funções, resultando em maior eficiência e melhor utilização dos recursos (Carbone *et al.*, 2009). No entanto, a implantação desse modelo pode enfrentar desafios, como a resistência à mudança e a dificuldade de assimilação e operacionalização do processo (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2006).

Em resumo, a gestão por competências é uma abordagem estratégica que busca alinhar as competências dos profissionais às necessidades organizacionais, visando o alcance eficiente e eficaz dos objetivos da organização, tanto no setor público quanto no privado. A integração adequada desse modelo de gestão pode promover vantagens significativas para as instituições, otimizando seus recursos e valorizando seus colaboradores.

Mesmo que este estudo tenha como foco a remoção dos servidores por competências, é imprescindível abordar o mapeamento de competências, pois trata-se de uma etapa crucial para a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações. A compreensão desse processo é fundamental para garantir que o procedimento de remoção de pessoas por competências ocorra de maneira efetiva. A estruturação do trabalho de diagnóstico é complexa e requer rigor metodológico (OCDE, 2010; Pantoja *et al.*, 2012).

O objetivo principal da gestão de pessoas por competências é gerenciar as lacunas ou *gaps* de competências existentes em uma organização, visando reduzi-los. Para atingir esse objetivo, é primordial realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais necessárias para a consecução da estratégia organizacional. Após a identificação, é importante também fazer um diagnóstico das competências profissionais já existentes na organização, identificando a lacuna entre as competências existentes e as competências necessárias para o atendimento das metas organizacionais (Carbone *et al.*, 2009).

O mapeamento das competências organizacionais e individuais é o primeiro passo para a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações, oferecendo suporte para a elaboração de políticas ou planos de ação de gestão de pessoas (OCDE, 2010; Pantoja *et al.*, 2012). As competências individuais referem-se às contribuições, entregas ou experiências que os servidores oferecem individualmente à sua organização. Já as competências organizacionais são mais amplas e genéricas, pois se referem a atributos da organização em sua totalidade ou de seus setores.

Inicialmente, é importante identificar as competências organizacionais e as competências individuais necessárias para a organização e a concretização dos seus objetivos. Em seguida, faz-se o levantamento das competências existentes na organização e, a partir dos resultados, intervenções poderão ser delineadas para sanar os eventuais *gaps* identificados (Carbone *et al.*, 2009).

A fase de mapeamento de competências é de suma importância para que o restante do processo de gestão por competências produza os resultados esperados (Brandão, 2012; Brandão e Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009; Leme, 2010).

O mapeamento de competências é uma ferramenta formal para a identificação de competências, oferecendo um panorama sobre competências disponíveis em uma organização e permitindo verificar a compatibilidade com as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa em um processo de alinhamento (Gimenes, 2009).

Brandão e Bahry (2005) definem o mapeamento como uma identificação das lacunas (*gaps*) de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Identificar as competências de uma organização permite verificar se há alinhamento entre as diversas competências presentes nela, possibilitando traçar o perfil profissional desejado e reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de forma estratégica (Ferreira *et al.*, 2011). Nesse sentido, os autores argumentam que é, sobretudo, através da identificação das competências que se pode traçar o perfil profissional desejado, como também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização.

O processo de mapeamento das competências deve ocorrer pautado nas atribuições que o servidor deve executar de acordo com sua lotação, trabalhando com a numeração variante entre oito e quinze competências mapeadas (Leme, 2014).

A elaboração da Matriz de Competências Individuais, após coleta e análise dos dados, representa a representação formal das competências desejadas para determinado cargo ou função, permitindo alocar o perfil correto nas demandas da organização (Bowdicht; Buono, 2011) e (Assen, *et al.*, 2010). Recomenda-se que a matriz contenha entre sete e 12 competências para evitar riscos de precisão e sobreposição (Dutra, 2017).

A não identificação das lacunas de competências pode comprometer a sustentabilidade da organização, por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento, captação e desenvolvimento das competências (Carbone *et al.*, 2009).

Assim, compreender e aplicar o mapeamento de competências é essencial para o sucesso da gestão por competências, possibilitando a identificação de *gaps* e o alinhamento

estratégico das competências individuais com as necessidades organizacionais. Esse processo permite à organização tomar decisões mais embasadas quanto ao desenvolvimento de seus colaboradores e o alcance dos objetivos traçados.

Os autores Brandão (2017), Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2009) e Leme (2012) enfatizam que a fase de mapeamento de competências é de extrema importância, pois ela subsidia todas as próximas etapas do processo de implementação da gestão por competências. No entanto, muitas organizações, principalmente as públicas, não realizam o mapeamento de competências de forma eficiente, o que compromete as ações de seleção externa (concursos públicos), alocações (servidores novos e remoções) e desenvolvimento de competências internas (capacitações).

Ao mapear cada competência identificada, é possível relacionar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho excelente dos servidores em suas atribuições. É fundamental que os ciclos de mapeamento de competências ocorram periodicamente, e em cada novo ciclo, as mudanças devem ser inseridas com base na experiência anterior e na devolutiva dos servidores e gestores envolvidos no processo.

O procedimento de mapeamento de competências deve ser participativo, envolvendo a alta gestão e também os demais servidores da instituição. Essa abordagem colaborativa permite que a perspectiva de diferentes níveis hierárquicos seja considerada, enriquecendo o processo e garantindo maior adesão e comprometimento dos colaboradores (Brandão, 2017; Brandão e Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009; Leme, 2012).

Desta forma, o mapeamento de competências é uma etapa essencial para o sucesso da gestão por competências nas organizações, possibilitando uma melhor tomada de decisão em relação ao desenvolvimento e alocação dos servidores, bem como alinhando suas habilidades e competências com as necessidades organizacionais. A participação dos colaboradores e a realização periódica do mapeamento garantem a adaptação contínua da gestão por competências às mudanças do ambiente interno e externo da organização.

O passo inicial consiste em identificar as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização, sendo realizado, geralmente, por meio de uma pesquisa documental. Nessa pesquisa, são analisados documentos como a missão, a visão de futuro, os objetivos e outros documentos relacionados à estratégia organizacional, como regimentos, estatutos, relatórios de gestão e pareceres técnicos (Brandão e Bahry, 2005; Brandão e Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009).

Paralelamente à pesquisa documental, é recomendado realizar entrevistas com pessoas chave da organização, como especialistas ou membros de diretorias, a fim de legitimar os

dados obtidos e obter uma visão mais abrangente das competências relevantes (Bruno-Faria e Brandão, 2003; Brandão e Bahry, 2005). Além disso, outras técnicas como grupos focais, questionários estruturados e observação *in loco* podem ser utilizadas para obter maior credibilidade na definição das competências (Carbone *et al.*, 2009; Guimarães *et al.*, 2001; Santos, 2011).

O questionário é uma das técnicas mais utilizadas no mapeamento de competências, e sua elaboração requer a realização prévia das técnicas mencionadas anteriormente para identificar os elementos que compõem os itens do questionário (Carbone *et al.*, 2009). É importante incluir uma seção com dados pessoais e profissionais dos respondentes, como idade, grau de escolaridade, formação, cargo e tempo de trabalho na organização, para permitir análises estatísticas que possam identificar diferenças nas respostas de diferentes grupos (Brandão *et al.*, 2001; Bruno-Faria e Brandão, 2003).

Quanto à descrição das competências, é importante utilizar formas de desempenho que possam ser observadas no ambiente de trabalho, representando comportamentos esperados de forma clara e objetiva, evitando ambiguidades e descrições muito longas (Brandão e Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009).

Cada organização possui suas particularidades e necessidades específicas, o que torna fundamental adaptar as metodologias e técnicas de mapeamento de competências existentes à sua realidade e contexto, considerando sua missão, visão, valores, estratégias organizacionais e cultura (Carvalho *et al.*, 2009). O mapeamento deve ser um processo contínuo e participativo, envolvendo a alta gestão e os demais servidores da instituição para garantir sua efetividade e adequação às mudanças internas e externas da organização.

As pesquisas de Costa e Almeida Júnior (2013) e Araújo (2011) descrevem a implantação do mapeamento de competências em diferentes organizações, incluindo a UFPA, o BB e a Caixa Econômica Federal (CEF).

No caso da universidade federal, o mapeamento de competências dos servidores TAEs da UFPA foi realizado seguindo o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005). O processo incluiu treinamento da equipe de mapeamento pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), delimitação das competências organizacionais, identificação das competências individuais, avaliação das competências dos profissionais e avaliação das lacunas. A pesquisa documental foi utilizada para identificar as estratégias da organização e as competências transversais, enquanto as entrevistas com servidores foram realizadas para levantar competências individuais. Por fim, as competências foram validadas pelos gestores.

No caso do BB, o modelo de implementação do mapeamento de competências compreende cinco etapas: formulação da estratégia organizacional, mapeamento das competências profissionais para identificar lacunas de competências, ações de captação e/ou capacitação e desenvolvimento dos indivíduos, acompanhamento e avaliação com base nas competências do quadro de pessoal.

Já a CEF adotou um modelo que envolve a identificação das competências corporativas por meio de documentos estratégicos, diagnósticos, pesquisas junto aos clientes e mercado concorrente, além de *benchmarking*. Em seguida, são identificadas as competências individuais, descritas em termos de comportamentos de entrega, distribuídos em graus de complexidade. O mapeamento e a certificação das competências são realizados para confrontar as competências desejadas com as existentes nos profissionais e identificar lacunas, com o objetivo de subsidiar o desenvolvimento do quadro de pessoal. Em 2006, a CEF introduziu a avaliação das competências para fins remuneratórios, mas enfrentou desafios e teve de retroceder, principalmente devido à falta de consolidação do modelo na época.

Esses exemplos demonstram que a implantação do mapeamento de competências pode variar de acordo com as particularidades de cada organização, incluindo a metodologia, as etapas envolvidas e a forma como as competências são identificadas e avaliadas. Cada modelo deve ser adaptado à realidade e especificidades da instituição para garantir o sucesso do processo de gestão por competências.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Até o surgimento da Escola de Relações Humanas na década de 30, a gestão de pessoas não era uma preocupação comum nas organizações, não havendo ênfase no bem-estar dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho (Oliveira e Medeiros, 2016).

No Brasil, a ideia de gerir pessoas começou a tomar forma com o advento da industrialização e com a legislação trabalhista do Estado Novo, que estabeleceu o Departamento de Pessoal com responsabilidades legais. Nesse período, as relações de trabalho ainda eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego (Oliveira e Medeiros, 2016).

Gil (2001) define a gestão de pessoas como a função gerencial que busca a cooperação de todos que atuam nas organizações para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Dutra (2012) também apoia esse conceito, acrescentando que a gestão de pessoas

é um conjunto de políticas e ações que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, visando ao seu desenvolvimento contínuo ao longo do tempo.

Os modelos de gestão de pessoas têm passado por mudanças significativas, à medida que se exige cada vez mais profissionais altamente qualificados, possuidores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação (Knapik, 2008).

Nos anos 90, a área de gestão de pessoas começou a se destacar além da preservação do bem-estar dos trabalhadores, tornando-se uma área estratégica comprometida com a atividade-fim das organizações, ampliando assim seu comprometimento com a empresa (Burigo; Loch, 2011).

A gestão de pessoas por competências surgiu da necessidade de superar as estruturas organizacionais mecânicas, burocráticas e rígidas no segmento de gestão de pessoas. Seu objetivo é implantar estruturas mais ágeis, flexíveis e orgânicas que influenciem positivamente no desempenho dos profissionais e da própria organização (Camões; Menezes, 2016).

Santos (2011) faz uma comparação entre a gestão de pessoas por competências e a gestão de Recursos Humanos, destacando que a gestão de Recursos Humanos se preocupa muito com o cargo que o funcionário ocupa dentro da organização, quando, na verdade, deveria estar mais focada na integração entre as competências do colaborador e o cargo ocupado. Esse alinhamento permite ao gestor uma visão mais precisa das competências necessárias, auxiliando na identificação de estratégias mais adequadas às necessidades organizacionais (Paiva e Melo, 2008; Silveira, 2014).

Bergue (2010) afirma que a gestão de pessoas envolve ações de planejamento de necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, bem como a alocação dos recursos necessários para atender a essas necessidades. Além disso, a gestão de pessoas requer o esforço de direção dessas ações, sempre orientadas pelos objetivos organizacionais e individuais, com previsão de ações corretivas quando necessário. Schikmann (2010) destaca o papel estratégico da gestão de pessoas dentro da organização, ressaltando a importância do conhecimento profundo da organização e suas áreas para uma melhor aplicação e alocação dos profissionais.

A gestão pública busca eficiência, que deve estar focada no cidadão e na apresentação de resultados. Essa mudança requer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração e a introdução de uma nova cultura de gestão (Mello e Silva, 2013). Nesse

contexto, a gestão de pessoas por competências surge como uma das possíveis alternativas para promover mudanças, aperfeiçoamento e busca por qualidade na gestão pública.

Ao avançar com a gestão de pessoas por competências, as organizações podem alinhar as expectativas da organização e dos colaboradores, permitindo o desenvolvimento de ambos ao longo do tempo. Dessa forma, a gestão de pessoas por competências se torna uma abordagem estratégica e orientada para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

A gestão de pessoas nas IFES, que engloba as universidades públicas brasileiras, é um desafio devido às características particulares dessas instituições em relação a outros sistemas organizacionais (Grillo, 1996). Essas particularidades impactam na forma como a gestão administrativa é realizada, tornando-a mais complexa e instável, especialmente quando se trata da implantação de políticas de gestão de pessoas para atender às necessidades das instituições e servidores (Schikmann, 2010).

Schikmann (2010) aponta algumas das principais particularidades que influenciam a gestão de pessoas no setor público, como a rigidez da legislação, a falta de enfoque no cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, remuneração desvinculada do desempenho, limitação à inovação e rotatividade na chefia.

Uma política de gestão de pessoas no setor público, incluindo as IFES, deve estar relacionada a um modelo de gestão adequado para promover a motivação e alcançar resultados eficientes no atendimento ao cidadão, ao mesmo tempo em que cumpre com aspectos legais (Marconi, 2004; Siqueira e Mendes, 2009; Schikmann, 2010).

As pessoas, que são os agentes públicos na esfera pública, são fundamentais para a produção dos bens e serviços públicos na administração pública. Grande parte dos servidores das IFES se enquadra na categoria de Servidores Públicos, regidos pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990) e por leis de carreiras específicas (Di Pietro, 2014).

No entanto, as IFES enfrentam desafios em relação à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento dos servidores (Souza, 2009). O foco tem sido estimular, atrair e reter talentos, reconhecendo o valor estratégico e os valores que os colaboradores agregam à organização.

Apesar da importância da gestão de pessoas na nova gestão pública, muitas organizações públicas ainda se concentram em atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios e aposentadoria. Por isso, a transição da administração de pessoal para a gestão

estratégica de pessoas é necessária para atender aos objetivos e metas da organização e valorizar o desenvolvimento dos profissionais (Schikmann, 2010).

A gestão de pessoas nas IFES passa por revisão e reformulação dos processos de gestão para se adequarem aos novos padrões organizacionais (Souza, 2009). As IFES estão em constante mudança, utilizando por vezes técnicas gerencialistas, mas ainda com rigidez burocrática.

A eficiência e eficácia passaram a ser o foco na administração pública, e isso demandou valorização e qualificação do servidor público, com a aprendizagem e aplicação de práticas inovadoras (Ayres e Silva, 2013; Cavalcante *et al.*, 2016).

Entretanto, ainda existem desafios na gestão de pessoas no setor público, como a valorização exagerada do tempo de serviço em detrimento das competências, falta de mecanismos para estimular o desenvolvimento do servidor e a restrição de atuação devido à descrição rígida de cargos (Schikmann, 2010).

O modelo tradicional de gestão de pessoas, que se baseia na remuneração pelo cargo e não leva em conta o desempenho individual, pode levar à falta de estímulo para a produtividade e ao desperdício de talentos na organização (Dutra, 2017).

As IFES têm um desafio adicional, pois a carreira técnico-administrativa deve atender às necessidades do ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelecido pela Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988). A manutenção desse tripé requer capital humano qualificado para as atividades administrativas, financeiras e de gestão (Schikmann, 2010).

Portanto, a gestão de pessoas nas IFES enfrenta desafios decorrentes das particularidades do setor público, da rigidez burocrática e da necessidade de valorizar e desenvolver os servidores para atingir resultados eficientes e atender às demandas da comunidade acadêmica. Essa gestão deve ser estratégica, alinhando os objetivos da organização com o desenvolvimento profissional dos colaboradores, para garantir o bom funcionamento das instituições de ensino superior.

2.5 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

A evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil está fortemente vinculada às principais reformas administrativas que ocorreram no país ao longo dos anos. Essas reformas incluem o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo, que estão diretamente ligados ao

desenvolvimento do funcionalismo público e à formação do Estado Brasileiro (Camões; Meneses, 2016; Bandeira *et al.*, 2017).

Um marco importante para a construção de uma política de recursos humanos voltada à profissionalização dos servidores ocorreu na década de 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Esse período trouxe avanços significativos, como a instituição de um órgão central para gerenciar a política de recursos humanos, a criação de novos sistemas de classificação de cargos, regras para a profissionalização dos servidores e a implementação de um sistema de carreiras baseado no mérito (Pires *et al.*, 2005; Carvalho *et al.*, 2009; Brasil, 2012; Maluf, 2014; Camões; Meneses, 2016; Dias *et al.*, 2016; Oliveira e Medeiros, 2016; Carmo *et al.*, 2018).

Na década de 1960, houve a edição do Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, marcando o início de uma tentativa de reforma da administração pública brasileira com princípios gerenciais. Essas mudanças enfatizavam o planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle (Pires *et al.*, 2005; Carvalho *et al.*, 2009; Camões; Meneses, 2016; Brasil, 2012).

No entanto, a primeira tentativa de superar o modelo patrimonialista aconteceu na época do governo Getúlio Vargas, com a criação do DASP, que buscava implementar uma máquina administrativa nos padrões da burocracia weberiana, com impessoalidade, formalidade e profissionalismo (Klering *et al.*, 2010). Apesar disso, ainda prevalecia o patrimonialismo, e em vez do coronelismo, surgiram o clientelismo e o fisiologismo (troca de favores) (Brasil, 1995).

Na década de 1970, foi criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) através do Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970, com funções de classificação e redistribuição de cargos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal (Pires *et al.*, 2005).

Na transição para a década de 1990, importantes dispositivos legais impactaram a gestão de pessoas no serviço público. A CF de 1988 exigiu a adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, autarquias e fundações públicas federais, conforme a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Pires *et al.*, 2005; Brasil, 2012).

Nesse período, iniciou-se uma nova tentativa de reforma gerencial, liderada pelo ministro Bresser-Pereira na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. Essa reforma visava à eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, com enfoque no

desenvolvimento de uma cultura gerencial, critérios de mérito para admissões, sistema de carreiras, avaliação de desempenho e treinamento constante (Camões; Meneses, 2016).

A gestão por competências tornou-se um elemento fundamental nesse processo, com a criação da PNC dos servidores públicos federais em 1998 e, posteriormente, a PNDP em 2006, Decreto nº 5.707, que introduziu essa temática na administração pública (Brasil, 1998, 2006a).

Apesar dos avanços, a transição para um modelo de gestão por competências no serviço público brasileiro enfrenta obstáculos institucionais, como a rigidez da legislação, falta de foco no desempenho, remuneração desvinculada do mérito, entre outros (OCDE, 2010).

Cabe salientar que em 28 de agosto de 2019, foi publicado o Decreto nº 9.991, que substituiu o Decreto nº 5.707 e institui a nova PNDP. Entre as novidades do novo decreto está a adoção de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), a ampliação do papel das escolas de governo e a revisão dos critérios para as licenças e afastamentos criados pela Lei no 8.112/1990 (Brasil, 2019b). Não houve alterações relevantes para a temática da gestão por competências.

E em 2022, o Ministério da Economia publicou a Portaria nº 7.888, que estabelece orientações aos órgãos da administração pública federal quanto ao dimensionamento de pessoal. Essa medida visa aprimorar o planejamento da força de trabalho, melhorar a gestão por competências e promover a eficiência nos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022b).

Logo, a gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro tem percorrido um caminho de transformação, enfrentando desafios e buscando adotar modelos mais eficientes e modernos, como o de gestão por competências, a fim de melhor atender às demandas da sociedade e otimizar o desempenho das instituições públicas.

A seguir, um resumo da evolução histórica da gestão de pessoas no serviço público federal, destacando os principais dispositivos legais que contribuíram para moldar as políticas de recursos humanos ao longo do tempo:

Quadro 1 – Principais atos na gestão de pessoas no serviço público federal distribuídos em décadas.

Década	Ato/ano	Ementa
1930	Decreto-Lei nº 579/1938	Cria e Organiza o DASP.

	Decreto-Lei nº 1.713/1939	Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União
1950	Lei nº 1.711/1952	Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União
1960	Decreto-Lei nº 200/1967	Organização da Administração Federal e estabelecimento de diretrizes para a Reforma Administrativa
1970	Decreto nº 67.326/1970	Cria o SIPEC
1980	Decreto nº 93.277/1986	Institui a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
	CF/1988	CF
1990	Lei nº 8.112/1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais
	Lei nº 8.429/1992	Lei de Improbidade Administrativa.
	Decreto nº 1.171/1994	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
	PDRAE/1995	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
	Decreto nº 2.794/1998	PNC dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional
	Lei nº 9.784/1999	Processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
2000	Lei nº 11.091/2005	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).
	Decreto nº 5.707/2006	Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
2010	Decreto nº 7.232/2010	Quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do PCCTAE-QSTA.
	Lei nº 12.527/2011	Lei de Acesso à Informação.
	Lei nº 13.844/2019	Incorporar a Escola de Administração Fazendária (ESAF) à ENAP
	Decreto nº 9.739/2019	Estabelece normas sobre concursos públicos no âmbito da Administração Pública Federal.

	Decreto n° 9.991/2019	PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
	Decreto n.º 10.506/2020	Altera o Decreto n° 9.991/2019
2020	Portaria n° 7.888/2022	Orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)

Fonte: Elaboração Própria (2023).

2.6 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

No contexto da administração pública federal brasileira, a gestão por competências foi introduzida nas organizações do setor público por meio do Decreto n° 5707 de 2006, que instituiu a PNDP (Brasil, 2006a; Carvalho *et al.*, 2009). Posteriormente, essa normativa foi revogada pelo Decreto n° 9991 de 28 de agosto de 2019, porém, a determinação de adotar o modelo de gestão por competências foi mantida com a nova normativa (Brasil, 2019b).

A PNDP, apresentada no Decreto n° 9.991 de 2019, representa uma nova tentativa de implementar um modelo de competências na administração pública brasileira. Mesmo com a revogação do Decreto n° 5.707 de 2006, percebe-se que a definição de gestão por competências na nova normativa guarda similaridades com a anterior, relacionando a gestão por competências com a gestão da capacitação para desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários ao trabalho no serviço público (Brasil, 2006a, 2019b). O novo decreto instituiu uma nova sistematização no planejamento das ações de desenvolvimento com a utilização do PDP em substituição ao antigo PAC.

O foco do PDP, de acordo com o Decreto n° 10.506/2020, é voltado para a necessidade de desenvolvimento a ser sanada, descrevendo as necessidades de desenvolvimento a serem atendidas, em vez de apenas elencar as ações a serem realizadas. Ainda, é reforçado o entendimento de que o PDP deve ser precedido pelo diagnóstico de competências (Brasil, 2019b).

A PNDP compreende competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019b). Seu objetivo principal é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para alcançar a excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração

pública federal, buscando a melhoria da qualidade na prestação de serviço aos cidadãos, por meio de um planejamento eficiente das ações de desenvolvimento e qualificação dos servidores.

Entretanto, a implantação da gestão por competências no setor público enfrenta desafios culturais, como a transformação de estruturas burocráticas e hierarquizadas em instituições mais flexíveis e empreendedoras. As particularidades do serviço público, como sistema de seleção, estabilidade e estrutura rígida de cargos e salários, também requerem uma abordagem adaptada à realidade pública.

Para implantar a gestão por competências, é necessário um processo participativo, com o envolvimento de todos os colaboradores, principalmente da alta direção, alcançando todas as funções que compõem a instituição. O êxito da implantação requer empenho e ação alinhados à estratégia da instituição, envolvendo mudanças culturais e organizacionais (Molond da Silva e Mello, 2011; Fonseca e Meneses, 2016).

É importante destacar que a gestão por competências não deve ser aplicada diretamente do setor privado para o público, mas sim adaptada às especificidades do serviço público, respeitando as características da cultura organizacional, do sistema de seleção, e dos dispositivos legais (Lima; Cavalcante, 2015).

No contexto do serviço público, a gestão por competências é uma ferramenta útil para valorizar os servidores, direcionando-os para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo de suas habilidades e potenciais, buscando melhorar o desempenho geral e a eficiência no atendimento às demandas da sociedade (Leme, 2014).

Assim sendo, a gestão por competências apresenta-se como um instrumento importante para otimizar a gestão de pessoas no serviço público, valorizando o potencial dos servidores e alinhando suas habilidades às estratégias organizacionais, com o objetivo de alcançar a excelência na prestação de serviços ao cidadão (MPOG, 2012). Contudo, sua implantação requer uma abordagem personalizada e sensível às particularidades de cada instituição pública.

É fundamental destacar que não há um caminho único ou mais eficiente para implantar a gestão por competências no setor público. Pelo contrário, é necessário adotar estratégias que se adequem e personalizem os modelos e processos de gestão de acordo com as particularidades de cada organização governamental.

A gestão por competências é uma ferramenta extremamente útil que aumenta a efetividade da gestão de pessoas e melhora o desempenho no setor público. Ela se torna especialmente relevante na valorização dos servidores públicos que buscam qualificação e

aprimoramento, permitindo que o potencial desses servidores não seja desperdiçado devido a práticas ultrapassadas presentes na gestão de pessoas das organizações públicas.

Com isto, a implementação efetiva da gestão por competências no setor público pode impulsionar a excelência na prestação de serviços, melhorar o desempenho das instituições e, ao mesmo tempo, valorizar e desenvolver os servidores, resultando em um serviço público mais capacitado e eficiente para atender às demandas da sociedade. Essa abordagem também contribui para a modernização e efetividade da administração pública, tornando-a mais ágil e adaptada às necessidades e desafios contemporâneos.

A implementação de um novo modelo de gestão no serviço público, conforme destacado por Pires e Macêdo (2006), visa identificar e desenvolver competências fundamentais para atender eficientemente às demandas, qualificar o serviço e valorizar o comprometimento dos servidores públicos. Entretanto, essa implantação enfrenta diversas dificuldades.

Uma das principais dificuldades é a seleção, avaliação do desempenho e distribuição de recompensas baseadas em competências. Além disso, existem obstáculos à flexibilidade de movimentação de profissionais dentro da organização, devido às diferentes estruturas de carreiras e às restrições de desvio de função, dificultando a aplicação efetiva do paradigma de gestão por competências. Isso revela a falta de compatibilidade entre o modelo proposto pela PNNDP e a realidade do setor público.

Há ainda uma contradição na legislação referente ao provimento de cargos. O Decreto 9.991 institui a gestão por competência como modelo adotado no serviço público federal para alocar os servidores com base em suas competências, enquanto a CF estabelece que a investidura em cargo público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Por exemplo, um servidor técnico-administrativo, ocupante do cargo de assistente em administração com formação em contabilidade, não poderá assumir atribuições de contador.

Diversas instituições públicas que já implementaram a gestão por competências em alguma etapa da gestão de pessoas enfrentam desafios como barreiras culturais, dificuldades metodológicas para mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, além de dificuldades em articular as novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, escassez de pessoal qualificado e falta de conhecimento sobre o tema (Pires *et al.*, 2005).

O estudo de Zamberlan (2006) destaca problemas de engajamento da equipe, falta de adesão e visão individualista dos colaboradores como dificuldades para a adoção da gestão por competências na administração pública.

Um dos maiores desafios é a mudança da cultura organizacional do serviço público, que requer comprometimento e ação para migrar de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Nesse sentido, Montezano *et al.* (2019b) ressaltam a importância da comunicação adequada para minimizar as resistências dos servidores.

Capuano (2015) e Lima e Melo (2018) confirmaram essa dificuldade ao identificar, em diferentes órgãos públicos federais, a resistência à mudança e a falta de patrocínio da alta administração como fatores-chave nesse processo.

O estudo de Mello e Silva (2013) também aponta desafios relacionados à cultura organizacional do setor público, às barreiras voltadas ao processo seletivo e à carência de pessoal qualificado.

A não inserção do tema na cultura organizacional das instituições, a falta de pessoal capacitado para conduzir o processo de discussão e implementação, além das limitações impostas pela legislação no setor público, são impedimentos para a efetivação da política (Giudice, 2012; Costa, Almeida Junior, 2013).

Von Krieger *et al.*, (2018) apontam, em sua pesquisa, os principais entraves para a gestão por competências ser efetivamente introduzida na gestão pública: a descontinuidade administrativa na gestão da organização e a necessidade da sensibilização de todo o quadro de pessoal, de forma que o processo de gestão por competências se torne coletivo.

No contexto das IFES, Montezano *et al.* (2019a) identificam a restrição de pessoal, a falta de apoio da gestão, a resistência dos servidores e a falta de planejamento como algumas das dificuldades para a implementação da gestão por competências nessas instituições.

Essas dificuldades prejudicam a proposta do modelo de gestão por competências, que busca possibilitar a realocação de pessoas de acordo com suas competências, as necessidades dos cargos e suas atribuições (Carbone *et al.*, 2009).

Landfeldt e Odelius (2017) identificam como obstáculos de implementação nas IFES a falta de apoio da alta administração, dos gestores e dos servidores, restrições de recursos financeiros, materiais, pessoal e de sistemas informatizados, falta de orientação governamental e acesso limitado às unidades para coleta de informações necessárias.

Perseguino e Pedro (2017) reforçam que a gestão por competências carece de melhor compreensão pela gestão de pessoas, sendo necessário estruturar a abordagem em termos técnicos e pessoais. Além disso, para adotar um modelo mais alinhado à realidade da

organização, é fundamental contar com uma equipe devidamente preparada, alinhada às diretrizes organizacionais e com conhecimento do modelo de gestão por competências, além de ter suporte tecnológico de sistemas de informação adequados. Os autores também apontam desafios relacionados à cultura organizacional, falta de pessoal qualificado, limitações da legislação no setor público e restrições orçamentárias para a adequação de sistemas.

Montezano *et al.* (2018) identificaram dificuldades para a implantação da gestão por competências nas instituições de ensino, como restrições de pessoal, falta de apoio da gestão, resistência dos servidores, problemas estruturais e de gestão, restrições orçamentárias e tecnológicas, falta de planejamento, ausência de referências positivas da implantação em organizações públicas, resistência à mudança da cultura organizacional e limitações conceituais e metodológicas.

Burigo e Laureano (2013) indicam que, no contexto de uma IFES, um significativo desafio para a implementação da gestão por competências é a formação das equipes das áreas de gestão de pessoas e de planejamento, bem como a articulação entre essas áreas para alinhamento que viabilize o desenvolvimento institucional, considerando que uma é responsável pela definição das competências individuais e a outra pela estratégia organizacional e pelas definições das competências institucionais, respectivamente.

Leme (2014) indica que essas dificuldades tendem a diminuir a médio prazo, desde que o modelo esteja bem consolidado e seja aderente à realidade da organização pública, além de contar com apoio da alta gestão.

Sousa e Barbosa (2018) acreditam que a gestão por competências é possível de ser implementada na administração pública brasileira, mas requer ajustes para se adaptar às realidades do setor público, como a existência de uma forte estrutura legalista e a cultura burocrática do serviço público.

No trabalho de Camões (2013), aponta-se que, quando não há interesse da alta cúpula da organização para a implementação da gestão por competências, o processo não tem sucesso. Sendo assim, a fase de sensibilização da gestão do órgão em relação aos benefícios da implementação do modelo é necessária e importante. Realizar palestras e apresentações de resultados pode contribuir significativamente nessa etapa.

Conhecer esses desafios e dificuldades é importante para desenvolver ações e processos de implantação mais alinhados com as políticas e as diretrizes do Decreto que regulamenta essa atividade em organizações públicas federais.

A aplicação da gestão por competência na movimentação de servidores é de grande relevância, pois proporciona à instituição uma maior eficiência na adequação de sua força de

trabalho. Ao designar os servidores para atividades compatíveis com seus perfis, há maiores chances de desenvolverem um trabalho com eficiência, motivação e comprometimento, atendendo aos objetivos da organização e prestando um atendimento de qualidade à sociedade. Por outro lado, a utilização inadequada desse método pode acarretar prejuízos desastrosos, impactando o desempenho dos servidores até a aposentadoria.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010) reconhece as dificuldades, mas recomenda o fortalecimento das competências na gestão de pessoas na administração pública. Com a adoção da gestão por competências, as organizações públicas poderão apresentar melhorias nos métodos de remoção, ao introduzirem perfis de competências, alinhamento com as necessidades da instituição e o planejamento da movimentação. Isso facilitará a mobilidade dos servidores, definindo os perfis desejados para os cargos, identificando as necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas e definindo as prioridades de desenvolvimento dos servidores conforme as necessidades reais.

A gestão por competências torna a movimentação interna de pessoas nos setores, cargos ou funções mais adequados, pois considera não apenas os tipos de cargos e suas responsabilidades, mas principalmente a proximidade entre as competências possuídas pelos servidores e as exigidas pela função que desempenharão (Carbone *et al.*, 2009).

Gramigna (2007) afirma que o modelo de gestão por competências traz vantagens competitivas à organização, aumentando a satisfação e motivação dos colaboradores, tornando o clima mais humano e contribuindo para a retenção de talentos internos e a identificação de profissionais com grande potencial para possíveis sucessões na carreira.

Vargas e Cagol (2012) afirmam que o modelo de gestão por competências no setor público proporciona um bom ambiente de trabalho aos servidores, atendendo às necessidades de crescimento profissional e mapeando as competências.

A pesquisa de Montezano et al. (2018) revelou, de acordo com a percepção dos servidores, vários benefícios desse modelo, incluindo o desenvolvimento pessoal, melhorias no desempenho, alocação mais adequada de servidores, aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, melhoria no clima organizacional e maior clareza na definição e organização do trabalho.

A melhoria contínua do modelo possibilita sua ampliação gradual como referencial para outros processos de gestão de pessoas, além da remoção, como recrutamento, seleção, lotação e reconhecimento profissional. Isso contribui para o aprimoramento das práticas

organizacionais e do desenvolvimento dos servidores, tornando a gestão por competências uma abordagem valiosa no setor público.

2.6.1 Casos de aplicações práticas da gestão por competências em Instituições Federais de Ensino Superior

Embora os estudos sobre a implementação da gestão por competências em organizações públicas federais ainda sejam considerados introdutórios (Santos, 2015), há casos de IFES que têm buscado os benefícios desse modelo.

Em 2011, a UFPA deu início ao Programa de Mapeamento de Competências dos TAEs, realizando oficinas e aplicando questionários junto aos servidores. Esse programa visou descrever e avaliar as competências profissionais de todos os cargos existentes em todas as unidades (Costa; Almeida Júnior, 2013; Nogueira *et al.*, 2015), identificando as competências importantes para a Universidade. A partir desse mapeamento visou preencher as principais lacunas identificadas na formação dos servidores. Em 2015, houve a validação das competências administrativas, pessoais e gerenciais, bem como o mapeamento das competências específicas por unidade (UFPA, 2015a, 2015b, 2015c).

Baseada nesse mapeamento, em 2013, a UFPA iniciou um projeto-piloto de seleção por competências para três cargos: Psicólogo Educacional, Psicólogo Escolar e Administrador. Os elaboradores das provas do concurso foram orientados a considerar as competências descritas para cada função ao elaborar as questões. As perguntas abordaram situações do contexto diário do trabalho, solicitando que o candidato respondesse como agiria em cada caso (Costa *et al.*, 2014).

Por outro lado, um estudo realizado por Leal, Silva e Dalmau (2014) em 48 IFES verificou que as provas de concursos públicos aplicadas para o cargo de secretário-executivo, no período de 2010 a 2014, não obtiveram sucesso na seleção de profissionais com as competências requeridas pelas instituições, devido à falta de foco em questões que avaliassem as competências necessárias para esse cargo.

No processo de alocação de servidores, Perazzo (2013) analisou o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE – Campus Recife e Reitoria). A designação dos servidores ocorre após avaliação de currículo e entrevistas. A análise do perfil do servidor é realizada pelos gestores da área/setor onde há a intenção de lotar o servidor. Em seguida, é agendada uma entrevista com o servidor e o responsável pelo setor onde,

provavelmente, o novo funcionário atuará. O estudo de Perazzo (2013) identificou que o modelo não foi implementado em todos os processos da gestão de pessoas.

O estudo realizado por Menezes (2015) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) teve como objetivo compreender o processo de alocação de servidores para o cargo de assistente em administração. O procedimento de alocação por competências na UFMG inicia-se com a identificação das vagas e cargos disponíveis, seguido pela comunicação à Divisão de Concursos e Admissão das unidades interessadas em novas vagas.

As unidades solicitantes são convidadas a fornecer informações sobre a rotina do setor, equipe, atividades da função de trabalho e o perfil desejado para o candidato, por meio de um formulário elaborado pela gestão de pessoas. Os servidores aprovados são entrevistados por psicólogos da universidade, abordando suas vidas, personalidades, qualificações, experiência profissional, interesses e motivações. Com base nas entrevistas, o setor de gestão de pessoas analisa os perfis e necessidades das unidades para definir a lotação final dos servidores, que são convocados novamente para assinar o termo de posse.

Em outra pesquisa realizada por Silva (2020) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), após o mapeamento de competências realizado em 2017, as informações geradas sobre as lacunas de competências foram utilizadas para promover mudanças no sistema de provas para os cargos de assistente em administração (nível médio) e administrador (nível superior). Esses cargos foram selecionados por atuarem em áreas diversas da instituição. Além disso, a UFRGS realiza entrevistas com os servidores recém-contratados, utilizando as competências mapeadas para cada cargo, a fim de avaliá-los e encaminhá-los para áreas compatíveis com seus perfis e competências individuais.

Romano (2016) demonstra em sua pesquisa que a Universidade Federal do ABC (UFABC) aplica o modelo de gestão por competências na capacitação, alocação de novos servidores e distribuição de cargos de confiança. A capacitação é realizada de forma direta, vinculada aos processos de trabalho do servidor, o que resultou em uma melhor alocação de pessoal, impactando positivamente na diminuição de conflitos de interesses, remoções e vacâncias. Na Universidade de Brasília (UnB), o modelo é aplicado na capacitação e desenvolvimento, conforme evidenciado por Romano (2016).

Outro caso mencionado é o da Universidade Federal de Tocantins (UFT), que implantou o Núcleo de Gestão por Competências em 2017, promovendo oficinas para o mapeamento de competências dos servidores. O mapeamento foi conduzido com a participação de servidores experientes em suas áreas de atuação, bem como gestores. A partir desse processo, foram identificadas as cinco principais lacunas de competências, servindo de

subsídio para ações de capacitação. Dentre os principais desafios encontrados estão: a necessidade de alterar a cultura do setor de capacitação, a avaliação de desempenho por competências, a criação de um banco de talentos para gestores e a realização e condução de concursos públicos por competências (Bertolossi *Et al.*, 2017).

Em relação à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a gestão por competências foi iniciada em 2006, focando-se em três atividades: mapeamento e descrição das competências institucionais, das competências das unidades e das competências individuais dos servidores (Freire, 2016). O objetivo é que essas informações subsidiem, com base em competências, a seleção, movimentação, sucessão, capacitação e avaliação dos servidores, bem como adequar suas competências aos objetivos da Instituição (UFRN, 2017).

Em outra universidade, a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), foram identificados os *gaps* de competências individuais de servidores lotados em um setor específico por meio de pesquisa qualitativa, que envolveu pesquisa documental, questionário, entrevistas e grupos focais. Como resultado, foram identificadas 56 competências individuais, sendo que cinco delas requerem ações prioritárias de capacitação para o desenvolvimento adequado dessas competências (Matos, 2014).

Na Universidade Federal do Paraná (UFPR), foi desenvolvido um instrumento para o mapeamento das competências gerenciais, técnicas e comportamentais dos servidores técnico-administrativos de uma unidade específica. Para tanto, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas não-estruturadas e questionários. Esse processo permitiu o mapeamento eficiente das competências desejáveis e existentes naquela unidade (Bernardoni, 2010).

Analisando o cenário das IFES, Landfeldt (2016) identificou que ao menos sete delas haviam iniciado a implementação da gestão por competências, com base no modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), sendo que a área de capacitação foi a mais abordada. Por outro lado, Persequino e Pedro (2017) descobriram que, de 50 IFES, apenas oito haviam adotado a gestão por competências em algum dos processos de gestão de pessoas, mas nenhuma delas implementou o modelo em todos os processos. Das restantes, 11 informaram estar se familiarizando e estudando os conceitos para compreensão do modelo.

Pôr fim, a aplicação da gestão por competências nas instituições públicas brasileiras ainda carece de modelos prontos e padronizados, o que demanda das organizações a necessidade de adaptação para a implantação bem-sucedida desses modelos de gestão.

2.6.2 Remoção de Servidor Público nas Instituições Públicas

A decisão de alocação é de suma importância tanto para o servidor quanto para a instituição, especialmente quando se trata de cargos com atividades genéricas, como o de assistente em administração, cuja amplitude torna a decisão ainda mais complexa. Uma alocação adequada resultará em maior eficiência por parte do servidor, melhor qualidade de vida no trabalho, maior engajamento com a instituição, menor probabilidade de processos de remoção e menor necessidade de treinamentos para se adequar à função (Pires *et al.*, 2005).

Dessa forma, é compreensível que a decisão de alocação e movimentação de servidores deva ser baseada em critérios de competência, a fim de minimizar lacunas de habilidades e aumentar as chances de sucesso. Assim, é essencial identificar a vaga mais adequada entre as disponíveis para o servidor em questão.

Para analisar a vaga, é importante identificar as principais atribuições do cargo no setor, bem como o perfil técnico e comportamental desejado. Por sua vez, a análise do perfil profissional é realizada por meio de avaliação de currículo, dinâmicas e entrevistas focadas em competências. Esse processo visa contribuir para a adaptação do servidor ao setor, promover sua satisfação ao estar em um ambiente com atividades e dinâmicas próximas às suas habilidades, reduzir custos e tempo com treinamentos, evitar movimentações excessivas e aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

A fim de alcançar os resultados organizacionais desejados, é fundamental que as pessoas sejam alocadas nos setores onde possam melhor desenvolver suas habilidades e cumprir as expectativas da organização. Nas IFES, assim como no local deste estudo, cargos com descrições genéricas de atividades, como o de assistente em administração (Bess, 2016), são alocados conforme a disponibilidade de vagas, o que pode resultar em alguns servidores insatisfeitos com a unidade em que foram lotados e em busca de realocação.

A movimentação de pessoal pode ocorrer dentro da própria IFES, por meio de remoção, ou para outras Instituições, através de redistribuição, exercício provisório, colaboração ou cedência. A remoção, conforme a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Existem dois tipos de remoção: a de ofício, que ocorre por interesse da Administração, em resposta à demanda de força de trabalho ou reestruturação no órgão, sem a necessidade de iniciativa do servidor; e a pedido, que depende da iniciativa do servidor e é um ato administrativo que requer os requisitos de conveniência e oportunidade (Oliveira, 2019). A

remoção implica apenas na movimentação física, não havendo mudança de cargo ou carreira (Rigolin, 2012; Oliveira, 2019).

As movimentações de pessoal têm impacto significativo nas organizações e na vida das pessoas, pois afetam o desempenho das atividades, o processo de aprendizagem e a política de pessoal da instituição. Assim, é importante realizar essas movimentações com equidade e justiça, visando reduzir despesas, diminuir o tempo para provimento de cargos e aumentar a motivação dos servidores, contribuindo para maior eficácia e eficiência do serviço público (Priori, 2018; Oliveira e Aguiar, 2014).

A gestão por competências pode ser uma ferramenta eficaz no processo de remoção, utilizando as competências dos servidores para a realização do procedimento (BESS, 2016). Além disso, a definição de critérios objetivos e transparentes para a remoção, bem como a utilização de instrumentos como testes psicológicos, provas de conhecimento, entrevistas e dinâmicas de grupo, são medidas que podem contribuir para tornar o processo mais justo e equitativo (Ferreira, Franco e Antonaccio, 2015; Beeck e Hondeghem, 2010; Brandão, 2017).

A proximidade entre as competências dos indivíduos e as requeridas pelo papel ocupacional a ser exercido é um critério importante na alocação e movimentação interna de pessoal por competências (Carbone *et al.*, 2009). Contudo, é preciso considerar a falta de padronização federal para a operacionalização e formalização das remoções de servidores nas instituições, o que pode levar à diversidade operacional e divergências nos processos (Monteiro, 2018).

A remoção de servidores na Administração Pública é um ato discricionário que deve ser realizado através de edital, observando os princípios da imparcialidade, impessoalidade e legalidade (Oliveira e Aguiar, 2014). No entanto, nota técnica do antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2014) reforça que a realização do processo seletivo de remoção é de caráter gerencial, cabendo ao órgão conhecedor de sua força de trabalho decidir sobre a possibilidade de deslocamento do servidor.

Um exemplo de instituição que possui sua própria normativa de remoção de servidores é a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Nesta universidade, a remoção de servidores TAEs é regulamentada pela Portaria SEI nº 1343/2019, e um dos critérios observados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é a compatibilidade entre as atividades da unidade de destino e as atribuições do cargo, bem como as competências do servidor (UFJF, 2019). O processo envolve análise do formulário de requisição de remoção, mapeamento de competências, entrevistas e/ou grupos focais, alinhamento das competências com as necessidades do setor e entrevista com o gestor da unidade de destino.

Os resultados do mapeamento de competências podem ser armazenados em um banco de talentos da instituição, que facilita a localização de servidores com competências adequadas para atender às demandas setoriais. O cruzamento de informações entre as competências dos servidores e as competências requeridas para as atividades e setores contribui para identificar os servidores mais adequados para determinadas funções (Pires *et al.*, 2005).

A utilização do banco de talentos também pode subsidiar processos seletivos internos e alocação de servidores de forma mais eficiente e objetiva. Além disso, proporciona maior transparência e equidade ao processo de remoção (Alles, 2006).

Desta maneira, a gestão por competências desempenha um papel importante na alocação e movimentação de servidores no serviço público, contribuindo para a melhor utilização das habilidades individuais, redução de custos e tempo, maior eficiência e qualidade no serviço prestado e satisfação dos servidores e da instituição como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descrevem-se detalhadamente os procedimentos metodológicos que serão utilizados na realização desta pesquisa, bem como sua classificação. O capítulo começa apresentando a classificação da pesquisa e seu enquadramento em relação aos objetivos e métodos propostos.

No segundo tópico, aborda-se o ambiente de estudo desta pesquisa, com uma descrição do contexto histórico da UFGD e sua estrutura administrativa.

Por fim, no último tópico deste capítulo, são apresentados os procedimentos de coleta de dados, o público-alvo e as formas de tratamento dos dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de propor uma nova metodologia de remoção interna dos servidores TAEs lotados no cargo de assistentes em administração na UFGD, baseada em competências, será utilizada a pesquisa de natureza aplicada. Essa abordagem visa resolver questões relacionadas à UFGD, buscando estruturar uma abordagem que contribua para a eficiência do quadro de servidores da instituição. Por essa razão, assume uma natureza aplicada, que, segundo Silva e Menezes (2005, p. 19), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais”. Segundo Vergara (2013), a pesquisa aplicada busca a resolução de problemas concretos.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa devido aos objetivos propostos. Nessa abordagem, “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas” (Silva e Menezes, 2005, p. 20), buscando compreender as nuances e particularidades do contexto em que o modelo será implementado (Gil, 2002). Além disso, a pesquisa qualitativa, de acordo com Gibbs (2009), visa analisar experiências de indivíduos ou grupos, assim como investigar documentos ou traços de interações ou experiências afins.

Quanto aos meios de investigação, o estudo de caso foi o método escolhido, constituindo-se em um “estudo profundo e exaustivo” (Gil, 2002, p. 54), permitindo obter um conhecimento abrangente e detalhado sobre o objeto pesquisado. Buscou-se compreender como a gestão por competências pode contribuir para o processo de remoção dos servidores TAEs ocupantes do cargo de assistentes em administração. O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real,

principalmente quando não há uma definição precisa dos limites entre o fenômeno e o contexto (Triviños, 1987; Yin, 2015;).

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo de caso, que buscou propor um novo procedimento organizacional, classifica-se como uma pesquisa descritiva e exploratória. Classifica-se como descritiva, uma vez que procura descrever os procedimentos realizados nas remoções internas na UFGD, instituição objeto deste estudo. O objetivo desse tipo de pesquisa é descrever fatos e fenômenos relativos a uma determinada realidade, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Silva e Menezes, 2005; Triviños, 1987).

Além disso, classifica-se como exploratória, uma vez que estudou um problema ainda pouco investigado na instituição em análise. Conforme Gil (1991), a pesquisa exploratória desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, buscando obter uma visão geral de um problema pouco conhecido. Portanto, esta pesquisa, ao adotar uma abordagem exploratória, buscou investigar o assunto das remoções internas de TAEs na UFGD, com o intuito de melhorar sua execução na instituição.

No Quadro 2, é apresentada uma síntese dos procedimentos metodológicos.

Quadro 2– Síntese dos procedimentos metodológicos.

Abordagem	Qualitativa	
Natureza	Aplicada	
Tipo	Exploratório / Descritivo	
Modalidade de Pesquisa	Estudo de Caso	
Unidade de Análise	Universidade Federal de Grande Dourados	
Sujeitos	assistentes em administração	
Objetivo Geral	Propor diretrizes de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício, baseadas em gestão por competências.	
Objetivos Específicos	Realizar diagnóstico das remoções dos servidores técnico-administrativos em educação, assistentes em administração, ocorridas na Universidade Federal da Grande Dourados para melhor compreensão do problema;	Mapear os fluxos dos processos remodelados de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício;
	Propor metodologia de mapeamento das competências das funções setoriais e das competências individuais dos servidores assistentes em administração;	Propor um modelo de edital de remoção interna a pedido, baseado na análise de conhecimentos, habilidades e atitudes, capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação.
Procedimentos Técnicos	Pesquisa documental	Pesquisa Bibliográfica
Fontes de Evidência	Documentos institucionais, físicos e eletrônicos, documentos públicos (Leis e Decretos)	Artigos, teses, dissertações.

Fonte: Elaboração Própria (2023).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – AMBIENTE DA PESQUISA

3.2.1 Contexto e Histórico de Implantação da UFGD

A UFGD é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira, mantida pelo Governo Federal do Brasil e vinculada ao Ministério da Educação. Como universidade pública federal, goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A instituição possui unidades localizadas no município de Dourados, o segundo município mais populoso do estado de Mato Grosso do Sul, com uma população aproximada de 227.990 habitantes.

A UFGD foi constituída em 2005, através da Lei nº 11.153, a partir do desmembramento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Iniciou suas atividades em janeiro de 2006, sob a tutoria da Universidade Federal de Goiás (UFG) (Almeida, 2012). Naquele ano, a instituição contava com 12 cursos de graduação e 4 programas de pós-graduação, incluindo 3 mestrados e 1 doutorado. Em 2006, durante sua instalação, foram criados mais 7 cursos de graduação. Com o apoio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), foram instalados mais 9 cursos, totalizando 28 cursos de graduação presenciais e 2 cursos à distância. Em relação à pós-graduação, em 2012, a universidade possuía 18 cursos *stricto sensu*, incluindo 3 doutorados e 15 mestrados. Atualmente, em 2023, a UFGD conta com 37 cursos de graduação presenciais, 8 cursos de graduação a distância e 36 programas de pós-graduação (25 mestrados e 11 doutorados). Consequentemente, houve um aumento no número total de vagas dos cursos, passando de 588 vagas em 2005 para 2.682 em 2023. Os cursos estão distribuídos em 12 Unidades Acadêmicas. Todas essas informações institucionais foram obtidas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC²).

Conforme conclui Almeida (2012), a criação da Universidade Federal da Grande Dourados, em 2005, foi marcada pela luta de toda a sociedade douradense. A UFGD surgiu para atender a região da Grande Dourados, composta por 11 municípios. Sua estrutura física atualmente está dividida em quatro unidades:

² O SIC é a unidade responsável por atender os pedidos de acesso à informação feitos à UFGD, com base na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação). O registro do pedido de acesso à informação é através do Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à informação. <https://portal.ufgd.edu.br/setor/acessoainformacao/sic>.

Unidade 1: localizada na Rua João Rosa Góes, nº 1.761, dividida em blocos e abriga a Reitoria e Unidades Administrativas de Pró-Reitorias. Esta Unidade está situada na região central da cidade de Dourados.

Unidade 2: encontra-se a 12 km do centro da cidade de Dourados, próxima à rodovia estadual MS 270, que liga Dourados ao distrito de Itahum. Também distribuída em blocos, esta Unidade abriga a maioria dos cursos de graduação, exceto os cursos de Direito e Relações Internacionais. Também se encontram unidades administrativas das faculdades e de algumas Pró-Reitorias.

Unidade 3, denominada Fazenda Experimental de Ciências Agrárias, está localizada a 07 km da Unidade 2, próximo à rodovia que liga Dourados ao distrito de Itahum. Nesta Unidade são realizadas pesquisas relacionadas à geografia, biologia, agronomia, entre outras áreas.

Unidade 4: também localizada na área central da cidade de Dourados, abriga os cursos de Direito e de Relações Internacionais em funcionamento.

3.2.2 Descrição da oportunidade

A PROGESP, setor relacionado a esta pesquisa e responsável pela atividade de remoção de servidores na instituição, entre outras atividades, possuía o status de Coordenadoria de Gestão de Pessoas, subordinada diretamente à Reitoria, até o ano de 2011, quando houve uma alteração na estrutura organizacional do setor, tornando-se a Coordenadoria Especial de Gestão de Pessoas, ainda integrada à Reitoria. Somente em 2012, o setor foi alterado para nível de Pró-Reitoria, PROGESP, um órgão administrativo da Reitoria com maior independência administrativa e financeira.

A PROGESP é responsável pela gestão administrativa relacionada ao controle da vida funcional dos servidores e trabalhadores da instituição, além da implementação de políticas de desenvolvimento dos servidores e ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde. Seu âmbito de atuação abrange todos os profissionais que trabalham na UFGD, como TAEs, professores do magistério superior, estagiários, médicos residentes, residentes multiprofissionais, professores substitutos, professores visitantes e professores colaboradores voluntários. A PROGESP atua tanto na resolução de questões administrativas quanto em questões relacionadas ao desenvolvimento funcional, saúde, processos e ambiente de trabalho.

Em geral, ao longo dos 17 anos desde a implantação da UFGD, houve uma grande expansão da universidade. Isso pode ser observado ao analisar algumas informações

estatísticas, como o crescimento do número de TAEs. Segundo a PROGESP, em resposta pelo SIC, em 2006, a UFGD contava com 97 TAEs, enquanto em 2022 esse número chegou a 938, dos quais 37 são (UFGD, 2022c). Dos TAEs, 255 são assistentes em administração, sendo que 17 estão cedidos.

Esse crescimento significativo está diretamente relacionado ao REUNI, iniciado em 2007. Esse programa impulsionou a criação de novos cursos e vagas nos cursos já existentes, resultando em um aumento na demanda por servidores docentes e TAEs.

A tabela 1 apresenta o comparativo da diferença do número de servidores técnico-administrativos na universidade no período de 2006 a 2022.

Tabela 1 - Comparação do número de servidores no período de 2006 a 2022

Ano	Nº de técnicos no ano anterior	Nº de técnicos no ano atual	Diferença
2006	-	96	-
2007	96	133	37
2008	133	141	8
2009	141	212	71
2010	212	761	549
2011	761	795	34
2012	795	847	52
2013	847	881	34
2014	881	945	64
2015	945	940	-5
2016	940	924	-16
2017	924	931	7
2018	931	947	16
2019	947	949	2
2020	949	947	-2
2021	947	924	-23
2022	924	938	14

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Pode-se observar claramente que em 2010 houve um crescimento significativo no número de servidores TAEs na universidade, resultado da expansão da instituição com a criação de novos cursos e vagas.

Apesar do crescimento institucional, a UFGD é uma instituição em fase de definição e consolidação de procedimentos. Ainda não há uma normativa com critérios definidos que permita aos gestores aplicarem na movimentação de servidores. Ao analisar o Manual de Procedimentos da PROGESP, atualizado em 2015, não consta nenhuma menção à proposição

de edital para remoção. No entanto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2022-2026) prevê a implantação de uma política transparente para distribuição e movimentação dos cargos técnico-administrativos até 2026 (UFGD, 2021).

Desse modo surgem lacunas que podem ser preenchidas com ferramentas gerenciais e estratégicas. Uma delas é o processo de remoção interna com base em competências, que permitirá identificar e gerenciar o capital humano da instituição, principalmente no que diz respeito à identificação, lotação, movimentação e melhor aproveitamento das competências dos servidores nos setores institucionais.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O público-alvo desta pesquisa são os servidores públicos federais da carreira de TAEs lotados na UFGD, especificamente no cargo de assistente em administração. Os servidores docentes não foram considerados, pois não são o foco do estudo. Conforme Moura e Ferreira (2005, p. 49), “o pesquisador deve especificar o conjunto de pessoas que deseja estudar (população) e, caso não seja possível abranger todo o grupo, deve definir a amostra, ou seja, o subconjunto de casos ou elementos que serão abordados em seu estudo”.

A escolha do cargo de assistente em administração foi feita devido à sua representatividade e à sua multiplicidade de atuações como suporte administrativo. O requisito básico para ingresso nesse cargo, de acordo com a Lei 11.091/2005, é possuir Ensino Médio Profissionalizante ou Ensino Médio completo. Em 2022, dos 938 cargos de TAEs na UFGD, 255 eram do cargo de assistente em administração, representando aproximadamente 27% da força de trabalho do quadro funcional. Os demais servidores TAEs ocupavam outros 58 cargos de natureza auxiliar, técnica ou superior (UFGD, 2022c). A escolha do cargo de assistente em administração também se justifica pelo fato de ser o cargo técnico com o maior número de servidores desde a criação da UFGD. Ao analisar os dados, observa-se a representatividade desse cargo para a instituição.

Segundo Gil (2002), a seleção dos sujeitos é uma tarefa de fundamental importância para a efetivação de um estudo, pois o objetivo da pesquisa é a generalização dos resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados fazem parte. Embora esta pesquisa seja focada em um cargo específico, espera-se que a normativa de remoção e o mapeamento de competências possam ser replicados para os demais cargos da carreira TAEs na instituição.

3.4 COLETA DE DADOS

Como métodos e técnicas de pesquisa, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica, segundo Silva e Menezes (2005), é aquela elaborada a partir de material já publicado, como livros e periódicos. No presente estudo, ela serviu de embasamento teórico para alcançar os objetivos propostos e obter os resultados da pesquisa. Já a pesquisa documental, conforme Marconi e Lakatos (2010), utiliza documentos escritos ou não como fonte de dados, sendo considerada fonte primária.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura relacionada ao mapeamento de competências, remoção interna de servidores TAEs e gestão por competências. Foram identificados estudos anteriores com análise de teorias relevantes, modelos conceituais e melhores práticas realizadas em universidades públicas, como a UFGD.

Quanto à pesquisa documental, as principais fontes foram o Relatório da OCDE (2010), a Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), o Decreto nº 9.991 (Brasil, 2019b) e o BS da UFGD.

Para embasar os objetivos específicos, foram consultados os documentos institucionais da UFGD, como o Manual de Procedimentos da PROGESP, portarias, regulamentos, o PDI (2022-2026), o Decreto nº 9.991 (Brasil, 2019b) e outros. Além disso, para compreender os procedimentos e critérios utilizados no processo de remoção da universidade, foram realizados questionamentos por e-mail oficial da PROGESP e pelo SIC.

Os dados referentes às remoções foram coletados nos boletins de serviço disponíveis no site da universidade e por meio de informações fornecidas pela PROGESP. Os boletins de serviços são disponibilizados diariamente no site da instituição, por meio do link: <https://sistemas.ufgd.edu.br/boletim/pesquisa>. As informações contendo dados dos servidores que passaram por remoção na instituição foram extraídas dos boletins de serviço, uma vez que o setor não possui essas informações em outros registros.

Esse instrumento de coleta de dados teve o intuito de verificar as experiências vividas pela instituição pesquisada em relação aos processos de remoção, o que foi importante para propor uma nova abordagem para a UFGD.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização deste estudo, iniciou-se com a pesquisa bibliográfica, que consistiu em consultar referencial teórico sobre gestão de pessoas, gestão por competência,

mapeamento de competências e remoção de servidores. Nessa etapa, utilizaram-se as seguintes fontes:

a) Pesquisa Bibliográfica: Referências de livros, sites, artigos e dissertações relacionados à gestão de pessoas, gestão por competências, mapeamento de competências e gestão de pessoas na administração pública.

Na segunda fase, realizou-se uma pesquisa documental para verificar o contexto da universidade estudada, com base nas informações disponíveis em seu *website* e nos instrumentos normativos em vigor.

b) Pesquisa Documental: Leis federais e institucionais, portarias e o PDI.

Na terceira fase, foi realizada uma análise qualitativa dos dados obtidos, com o objetivo de construir estratégias que sinalizem a implementação de uma metodologia de remoção interna baseada em competências na UFGD. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas utilizadas para enriquecer a leitura e extrair o conteúdo do objeto analisado.

A etapa final desse método é a análise final, em que se estabelecerá uma relação entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base nos seus objetivos.

Por fim, como forma de validar o estudo, espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o processo de movimentação de pessoal na instituição, beneficiando tanto os servidores TAEs quanto a Universidade. Ao final da pesquisa, será entregue à UFGD um relatório técnico com os resultados, que poderá servir como subsídio, a critério da instituição, para a implementação e aprimoramento de uma política transparente e eficiente na movimentação dos assistentes em administração, podendo posteriormente ser expandida para os demais cargos administrativos.

4. ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

No início da segunda década do século XXI, o Brasil enfrentou uma crise econômica e política que resultou em cortes de orçamento e redução de recursos para as Instituições do Executivo Federal. Esses aspectos ressaltaram a necessidade de modernização e eficiência na gestão pública. Consequentemente, as Instituições Públicas passaram a valorizar cada vez mais a qualidade e a excelência na prestação do serviço público, buscando se modernizar e abandonar modelos arcaicos de gestão, ao mesmo tempo em que buscavam reduzir custos e dependência de repasses governamentais (Sampaio, 2003).

Mello e Amâncio Filho (2010) ressaltam que um dos principais problemas enfrentados pelos gestores públicos, de forma geral, é a falta de conhecimento sobre as potencialidades da força de trabalho que eles gerenciam, incluindo os processos relacionados a ela. Nesse sentido, a gestão de pessoas ganhou ainda mais importância para o sucesso de qualquer organização pública, inclusive em instituições federais de ensino superior, que enfrentam desafios em relação à gestão de seus colaboradores.

Na UFGD, objeto deste estudo, foram coletadas duas declarações do reitor, Prof. Dr. Jones Dari Goetttert³, sobre a importância da revisão e melhoria dos processos de gestão de pessoas, visando identificar e atender às necessidades dos servidores de forma mais eficaz e acolhedora. A primeira declaração ocorreu na 112ª Reunião Ordinária do Conselho Universitário (COUNI) (UFGD, 2022a), em 14 de julho de 2022, na qual o reitor afirmou que o quadro de servidores da UFGD apresentava problemas, pois não havia um mapeamento que identificasse onde estão e quem são os servidores. Ele complementou dizendo que era necessário reestruturar todos os setores, e ainda mencionou que existiam de dez a quinze pedidos mensais de remoção, totalizando aproximadamente cento e cinquenta pedidos anuais.

“O quadro que nós encontramos na UFGD é extremamente problemático, nós não temos hoje um mapeamento dos lugares onde estão servidoras e servidores. Temos tido informação de alocações em setores e em lugares próximos da insalubridade. Os três últimos anos foram de processos de ajustes no que se refere a espaços, por exemplo, extremamente confusos, difíceis. A gente já começou o levantamento disto e precisamos, com o colega Matias, fazer uma discussão e reestruturação profunda de todos os setores, seja Unidade I, seja FADIR e Unidade II. Mas isto só vai se dar com o aprofundamento da análise e o diálogo permanente, formas similares ou próximas a decisões abruptas, formas similares ou aproximações a perseguições e assédios dos últimos três anos nos chegam

³ O Prof. Jones Dari Goetttert nomeado como reitor da UFGD em junho de 2022 (UFGD, 2022b).

diariamente e são intoleráveis. Nesse sentido, nós não conseguiremos parar a universidade para dar conta disto e o movimento vai se dando. E dentre outras questões, nós temos constatado o conjunto enorme de remoções na universidade. Pela informação que nos chegaram pela PROGESP, pelo nosso colega Matias, são entre 10 e 15 por mês, se são entre 10 e 15 por mês são aproximadamente 150 por ano. O percentual de remoções é muito grande e nós temos que fazer uma discussão profunda sobre as condicionantes que levam às remoções, porque cria-se dificuldades tanto no setor de origem como pode trazer dificuldades porque necessita de um conjunto de ajustes nos setores de destino. Em relação às remoções, nós apresentaremos no mês que vem, uma construção junto com o sindicato, o edital de remoção. O edital de remoção deveria ter sido lançado em 2017, nós nos comprometemos a fazer no mês que vem, porque não é possível não termos nenhum instrumento que minimamente regule os pedidos, as análises e encaminhamentos de remoções. Da mesma forma, nós precisamos entender as condicionantes disso. Uma pessoa adocida em um setor que solicita remoção, saindo, sendo concedida a remoção migra o/a adoentado, mas o lugar adoentado permanece. Se nós não atacarmos cada situação difícil, problemática em cada setor, nós não daremos conta dessas situações. A proposta é que para o dia 25 de agosto, na reunião de agosto, já tenhamos elementos avaliativos para apresentação e discussão neste conselho e definição do edital de remoção”.

A segunda declaração destacada pelo reitor, ocorreu em 31 de março de 2023, durante um evento na Faculdade de Direito (FADIR), no curso de transição da lei de licitações, ao abrir o evento o reitor afirmou que a gestão só faz sentido se for “com e para as pessoas”. Além disso, mencionou que a “gestão por competências não é uma demanda setorial, de uma Pró-Reitoria ou de um único setor, mas sim de toda a instituição”. Ele ainda enfatizou que “um problema desconhecido é um problema sem solução”.

Com base nessas informações, neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados obtidos por meio da pesquisa documental para compreender os procedimentos adotados pela UFGD no mapeamento das competências necessárias nos setores, nas competências existentes entre os servidores atuais e no processo de remoção dos servidores TAEs. Primeiramente, serão descritas as informações registradas sobre o mapeamento de competências na instituição. Em seguida, examinar-se-á o processo de remoção na UFGD e, por fim, com base nas instruções de serviços publicadas no BS da instituição, serão verificadas as remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de assistente em administração da UFGD.

4.1 O PROCESSO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A PROGESP informou, através de respostas pelo SIC, que a UFGD não possui procedimentos ou ferramentas para aplicar o mapeamento de competências nos setores e servidores. Ao analisar o Manual de Procedimentos da PROGESP, atualizado em 2015, e o

PDI (2022-2026), não há qualquer menção ou procedimento relacionado ao mapeamento de competências (UFGD, 2021). Além disso, a PROGESP também informou que, no momento da nomeação para o cargo de assistente em administração, os novos servidores são alocados de acordo com a demanda existente nos setores, evidenciando a falta de análise e alinhamento das competências dos servidores ingressantes com as competências desejadas nos setores.

Estas investigações preliminares deste estudo revelaram a ausência de um banco de perfis de servidores e a falta de definição de competências setoriais e individuais pré-definidas. Essas lacunas podem ser preenchidas por meio do mapeamento de competências, que permite identificar e gerenciar o capital humano da Instituição, principalmente no que diz respeito à identificação, alocação, remoção e melhor aproveitamento das competências dos servidores nos setores institucionais.

Tais condição aponta para a importância da gestão por competências, que quando aplicada corretamente, engloba todos os aspectos da gestão de profissionais, especialmente dentro da administração pública, desde a admissão por meio de concursos públicos até a alocação em cargos e funções, incluindo a avaliação de desempenho dos profissionais (Pires et al., 2005). Dessa forma, após mapear as unidades organizacionais da UFGD e identificar os setores existentes e os servidores alocados, será possível visualizar as subunidades administrativas e como a força de trabalho do pessoal técnico-administrativo está distribuída.

Assim, as evidências mostraram que a UFGD não possui estratégias definidas para identificar sua força de trabalho. Nesse sentido, o mapeamento de competências é uma ferramenta estratégica que pode identificar os talentos internos e promover ações mais assertivas em relação à movimentação de servidores em diferentes funções e projetos. Na UFGD, esse mapeamento se torna ainda mais relevante, uma vez que, de acordo com as declarações do reitor supracitadas, a instituição busca aprimorar seu Banco de Talentos e promover a remoção interna de servidores, visando ao desenvolvimento contínuo da equipe e à eficiência administrativa.

É importante mencionar que o Banco de Talentos já foi objeto de estudo para implementação na UFGD por meio da dissertação de Galvão (2016), no entanto, até o momento da elaboração deste trabalho⁴, não foi implementado.

⁴ Agosto de 2023.

4.2 O PROCESSO DE REMOÇÃO

Na UFGD, a PROGESP é a unidade administrativa responsável pela gestão de pessoas, e é importante ressaltar que a Divisão de Planejamento de Pessoal (DPP) é responsável pela condução dos processos de remoção na instituição.

No intuito de descrever o cenário dos procedimentos adotados para o processo de remoção dos servidores na UFGD, buscou-se conhecer os instrumentos normativos, decretos ou outros dispositivos legais que regem esse processo. A PROGESP, via e-mail institucional, mencionou as principais normativas que tratam do gerenciamento de processos relacionados à gestão de recursos humanos. No entanto, com base nas informações fornecidas pela DPP, não há uma política interna definida para essa temática, o que implica na ausência de manuais de procedimentos documentados internamente na instituição. No Quadro 3, é apresentado um resumo das principais normativas utilizadas pela PROGESP e suas subunidades.

Quadro 3 – Principais normativas utilizadas na gestão de pessoas

Normativa:	Dispõe:
Lei nº 11.091/2005	Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos TAEs, no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
Decreto nº 5.825/2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.
Decreto nº 9.739/2019	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).
Decreto nº 9.991/2019	Dispõe sobre a PNDP 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.
Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFGD – 2022/2026	Identifica a Instituição de Ensino Superior (IES) no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Fonte: Brasil (2005); Brasil (2006b); Brasil (2019a); Brasil (2019b); UFGD (2021); adaptado pelo autor (2023).

No que diz respeito à disponibilização de um quadro de vagas para remoção e que subsidiaria as decisões de gerenciamento e tomada de decisões, não existe essa prática na UFGD. No entanto, a PROGESP disponibiliza orientações dos procedimentos em seu site⁵, onde são detalhadas as etapas, especialmente as tratativas da Seção de Provimento e Mobilidade (SEPROM), além do fluxo do processo após a definição da unidade de destino (UFGD, 2023). O processo de remoção, conforme descrito pela PROGESP, refere-se à mudança de lotação do servidor, seja a pedido ou de ofício, e ocorre com base no interesse e na necessidade institucional. A solicitação, devidamente justificada, pode ser feita tanto pelo servidor quanto pela chefia (UFGD, 2023). O servidor interessado deve procurar a SEPROM com um formulário geral preenchido, no qual expõe a motivação para a remoção (UFGD, 2023). Não há um formulário específico para remoção, mas utiliza-se um formulário geral (Anexo A) que abrange diversos procedimentos, como afastamento, auxílios, incentivos e remoção.

O processo é iniciado pela SEPROM e, em seguida, ocorre a análise das vagas disponíveis nos setores e a decisão sobre a solicitação pelo Pró-reitor de Gestão de Pessoas. Após a definição da nova lotação, levando em consideração as necessidades institucionais, a SEPROM entra em contato com o servidor e com a chefia imediata para elaborar a instrução de serviço (IS) a ser publicada no BS da instituição (UFGD, 2023). Somente após a publicação desse documento é que o servidor passa a exercer suas atividades em outro setor.

Com a publicação da IS, é elaborado o termo de apresentação do servidor e atualizado no sistema a nova lotação. O processo é finalizado com o arquivamento na pasta funcional do servidor (UFGD, 2023). No Quadro 4, é possível visualizar as etapas do procedimento de remoção na UFGD.

Quadro 4 - Etapas do processo de remoção na UFGD

ETAPA	UNIDADE	DESCRIÇÃO
1	SERVIDOR ou CHEFIA IMEDIATA	Solicita a remoção para outra lotação na UFGD, informando a motivação do pedido.
2	SEPROM/DPP	Abertura do processo de remoção de servidores.
3	PROGESP	Análise prévia das lotações disponíveis. Decide sobre a solicitação.

⁵ Essa descrição é baseada nas informações obtidas por meio do site <https://portal.ufgd.edu.br/secao/guiadoservidor/remocao>.

4	SEPROM/DPP	Entra em contato com o servidor e com sua chefia imediata. Elabora a instrução de serviço.
5	SECAD/PROGESP	Publicação da Instrução de Serviço.
6	SEPROM/DPP	Elabora Termo de Apresentação do servidor removido. Atualização da nova lotação do servidor no sistema de gestão de pessoal.
7	SEPROM/DPP	Arquivar o processo na pasta funcional do servidor.

Fonte: UFGD (2023).

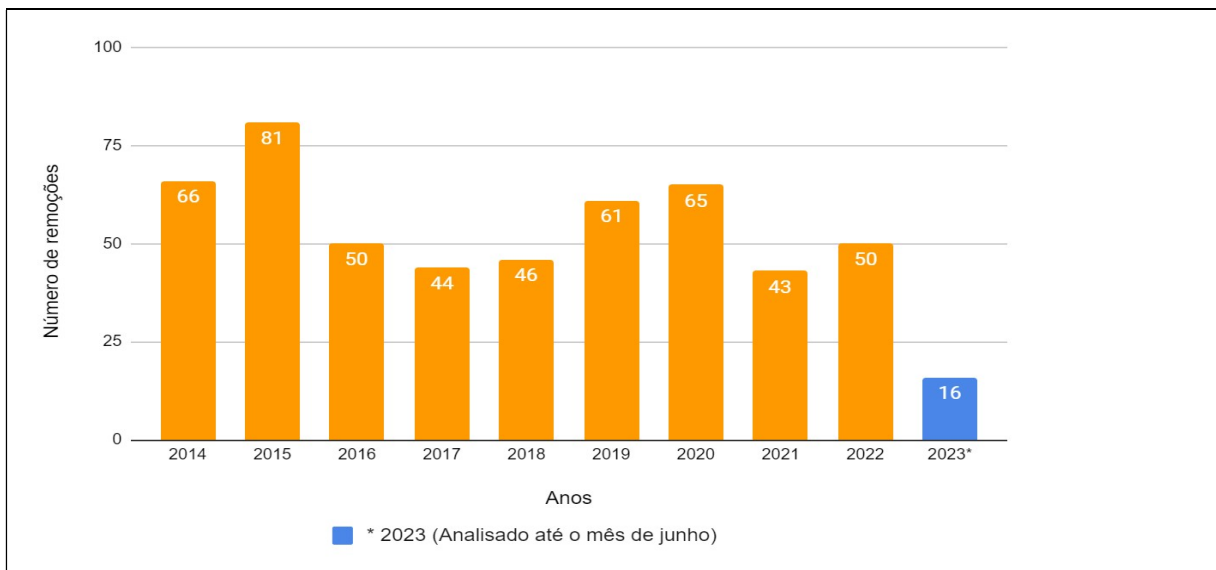
Quanto à transparência na divulgação das vagas disponíveis na instituição para remoção, não há uma política clara a respeito dessas informações na UFGD. A transparência está presente apenas no Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA), em que é possível consultar os quantitativos de vagas preenchidas e disponíveis na universidade de maneira geral para novas nomeações, mas não para remoções. Quanto à análise das competências no processo de remoção, esse critério não é adotado pela instituição, cabendo ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas definir os critérios de lotação.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de uma política institucional com processos transparentes e isonômicos para o dimensionamento de servidores na UFGD, estabelecendo critérios claros e objetivos tanto para remoções quanto para a lotação de novos servidores, além de divulgar as vagas existentes. Conforme salientado por Oliveira e Aguiar (2014).

Além disso, foram feitas solicitações à DPP, via e-mail institucional, para obter as instruções de serviço de remoção emitidas no período de 2006 a 2023, bem como o quantitativo de remoções nesse mesmo período. Também foi solicitada uma lista dos assistentes em administração removidos nesse período, contendo o nome do servidor, a modalidade de remoção, a unidade de origem, a unidade de destino, a data da remoção e o número da IS. Foi informado pela DPP que não há registros dessas informações no setor e que a única maneira de as encontrar é por meio de buscas no Boletim de Serviços da Instituição.

Desse modo, foram realizadas buscas no BS utilizando a palavra-chave "remover", que é o termo utilizado nas instruções de serviços referentes a remoções na instituição. Após as buscas, constatou-se que não foram encontradas instruções de serviços referentes a remoções no período de 2006 a 2013. Somente a partir de 2014, foram encontradas instruções de serviços que totalizaram 565 remoções até junho de 2023, sendo 29 de estagiários, 14 de professores e 522 de TAEs. Nessa análise, foram consideradas apenas as remoções de TAEs, uma vez que são o foco do estudo. No Gráfico 1 são apresentados os números de remoções de TAEs entre os anos de 2014 e 2023.

Gráfico 1 – Número de remoções de Técnicos-Administrativos em Educação – 2014 a 2023



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Analisando de forma geral as 522 remoções de TAEs ocorridas nos anos pesquisados (2014-2022), observa-se que a média foi de aproximadamente 57 remoções. Também é possível observar que o ano de 2015 registrou o maior número de remoções na universidade, enquanto o ano de 2021 apresentou o menor número. Destaca-se que as informações referentes ao ano de 2023 foram registradas até o mês de junho.

Em relação aos servidores que passaram pelo processo de remoção, eles estão distribuídos em diversos cargos. A tabela 2 apresenta a quantidade de servidores TAEs ocupantes desses cargos que foram removidos nos anos pesquisados.

Tabela 2 - Quantidade de remoções por cargos - 2014 a 2023

Cargo	Quantidade	Cargo	Quantidade
Assistente em Administração	257	Auxiliar Operacional	2
Técnico de Laboratório	45	Diagramador	2
Administrador	43	Programador Visual	2
Enfermeiro	23	Psicólogo	2
Técnico em Enfermagem	23	Técnico em Agropecuária	2
Contador	19	Vigilante	2
Técnico em Assuntos Educacionais	15	Arquivista	1
Técnico em Contabilidade	12	Auxiliar de Agropecuária	1
Auxiliar em Administração	11	Auxiliar de Enfermagem	1
Assistente Social	9	Auxiliar Rural	1

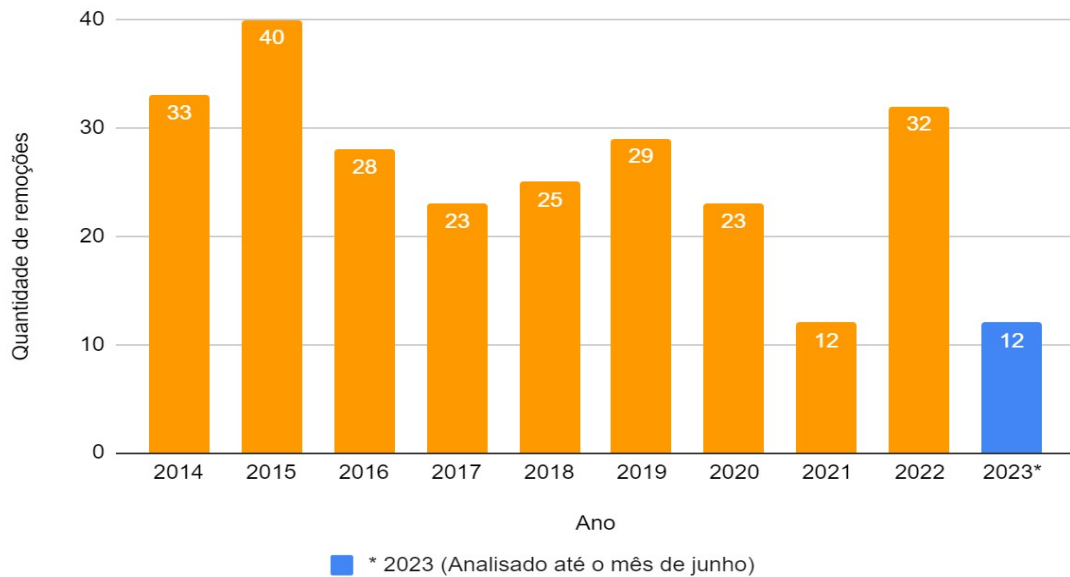
Tradutor-Intérprete de Linguagem de Sinais	8	Bibliotecária-Documentalista	1
Auditor	7	Biomédico	1
Engenheiro	7	Economista	1
Técnico de Tecnologia da Informação	6	Farmacêutico	1
Revisor de Textos	5	Médica Veterinária	1
Secretário Executivo	4	Produtor Cultural	1
Auxiliar de Laboratório	3	Técnico em Eletrônica	1
Analista de Tecnologia da Informação	2		

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Com base na tabela 2, identificaram-se um total de 257 remoções de assistentes em administração no período de janeiro de 2014 a junho de 2023. É interessante notar que os servidores ocupantes do cargo de assistente em administração representam a maior parcela, correspondendo a aproximadamente 49,23% do total de remoções. Por outro lado, os outros 34 cargos com remoção de servidores abrangem cerca de 50,77%. Esses dados reforçam a importância de focar no cargo de assistente em administração neste estudo, dada sua representatividade e impacto nas remoções ocorridas na instituição.

Como já explicitado anteriormente, o cargo de assistente em administração é significativo na instituição em atuação e número, desempenhando suas atividades em diversas áreas da organização por se tratar de um cargo com atividades genéricas. Devido à natureza dessas atividades genéricas, a lotação inicial ocorre conforme a disponibilidade de vagas, o que pode resultar em remoções posteriores devido à indissociabilidade das competências do servidor com as requeridas no setor, gerando essa representatividade em número de remoções.

Em números, entre os cargos de TAEs que em 2022 eram ocupados por 938 servidores, 255 eram do cargo de assistente em administração, representando aproximadamente 27% da força de trabalho do quadro funcional. Os demais 683 servidores ocupavam outros 58 cargos de TAEs (UFGD, 2022c). O cargo de assistente em administração sempre foi o com maior número dentre os TAEs, influenciando também no alto número de remoções.

Gráfico 2 – Número de remoções de assistente em administração – 2014 a 2023

Fonte: Elaboração Própria (2023).

De forma semelhante à análise das remoções de todos os cargos TAEs, ao investigar os números de remoções apenas dos assistentes em administração, também é observado que o ano de 2015 registrou o maior número de remoções, enquanto o ano de 2021 apresentou o menor número, como demonstrado no gráfico 2. Ressalta-se que as informações referentes ao ano de 2023 foram registradas até o mês de junho.

Ao analisar as 257 remoções de assistentes em administração, constatou-se que esse número abrange 161 servidores distintos ao longo do período analisado. Dessas remoções, 2 servidores foram removidos 7 vezes cada, o que pode indicar dificuldades de adaptação desses profissionais nos locais de lotação. Esse problema de rotatividade pode ser mitigado por meio do mapeamento das competências setoriais e dos servidores, aliado à elaboração de um edital de remoção que leve em consideração essas competências, o que pode contribuir na redução da alta rotatividade dos servidores. Com essas medidas, espera-se reduzir a alta rotatividade verificada na tabela 3.

Tabela 3 – Quantidade de remoções por assistente em administração

Quantidade de servidores	Quantidade de remoções
2	7
1	6
2	5

5	4
10	3
39	2
102	1

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Uma outra informação relevante identificada nas instruções de serviço são as remoções de um mesmo servidor em um período inferior a 1 ano de lotação no setor. Essa situação foi constatada em 34 dos 59 servidores assistentes em administração que foram removidos mais de uma vez no período analisado, representando aproximadamente 57,62%. No entanto, as informações disponíveis nas instruções de serviço não permitem determinar se essas remoções foram solicitadas pelo próprio servidor ou se ocorreram de ofício. É importante ressaltar, porém, que a remoção de ofício se dá em função da demanda de força de trabalho ou da reestruturação no órgão, não dependendo da vontade do servidor, ao contrário da remoção a pedido, que é realizada mediante solicitação do servidor (Oliveira, 2019).

Uma problemática identificada na extração das informações diz respeito aos erros de grafia nos nomes dos servidores e setores. Além disso, há falta de padronização na denominação dos setores, por exemplo, em algumas instruções de serviço, a Prefeitura Universitária é mencionada como “PU”, em outras como “Prefeitura Universitária” e até mesmo de forma mais completa, com o nome e a sigla “Prefeitura Universitária – PU”. Essa falta de consistência pode gerar dificuldades de compreensão para usuários que não estejam familiarizados com as siglas utilizadas pela instituição.

A pesquisa realizada atende ao primeiro objetivo específico de realizar diagnóstico das remoções dos servidores técnico-administrativos em educação, assistentes em administração, ocorridas na Universidade Federal da Grande Dourados para melhor compreensão do problema. Com base nos resultados obtidos, será fornecida à PROGESP uma planilha contendo informações de todas as remoções realizadas na UFGD no período de janeiro de 2014 a junho de 2023, acompanhada das instruções de serviço correspondentes a essas remoções. Essa ação visa solucionar o problema identificado no setor, que consiste na ausência de registros dessas informações.

Com o conhecimento adquirido e a compreensão da situação atual das remoções de TAEs na instituição, é possível fundamentar a elaboração de uma proposta de Processo de Remoção a Pedido para a UFGD, levando em consideração as competências dos servidores.

5 RECOMENDAÇÕES

Durante a análise das informações coletadas, foi identificado que a UFGD não realiza remoções com base em competências e não possui regulamentação própria para esse processo. No entanto, o PDI (2022-2026) da instituição prevê a implementação de uma política transparente de distribuição e movimentação de cargos técnico-administrativos até 2026. Nesse sentido, este estudo pode subsidiar a PROGESP no desenvolvimento de ações que atendam a essa meta, aprimorando a gestão de pessoal, valorizando e potencializando os talentos internos, e contribuindo para a melhoria na qualidade do serviço prestado à comunidade.

Com o objetivo de tornar o processo de remoção transparente, público e imparcial, é necessário elaborar editais de remoção que introduzam o conceito de gestão por competências, com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes como critérios de análise para seleção dos candidatos. Os editais podem divulgar as vagas disponíveis, critérios de classificação e seleção, e as competências requeridas para cada vaga. Essa abordagem objetiva, motivada e transparente permitirá uma escolha mais justa e os candidatos serão avaliados com base em seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Embora haja a intenção da Reitoria da UFGD em modificar o processo de remoção, é importante ressaltar que ainda há espaço para melhorias, pois a inexistência de regulamentação específica para o processo de remoção na UFGD é um aspecto a ser aprimorado, em que uma normativa clara pode respaldar as decisões da PROGESP. É essencial que o procedimento seja bem definido, padronizado e divulgado.

A publicação dos editais de remoção proporcionará transparência ao processo, divulgando as vagas disponíveis, os critérios de classificação e seleção, bem como as competências requeridas. Conforme Dutra (2017) destaca, a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes está relacionada às competências organizacionais, agregando valor tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Além disso, é recomendado a criação de um banco de dados com o mapeamento de competências dos servidores ativos na instituição, possibilitando que os servidores cadastrem e atualizem suas informações de forma contínua, sem a necessidade de aguardar a abertura de um edital. Esse banco de dados será uma oportunidade para que os servidores busquem lotações de acordo com seu perfil e interesse.

O mapeamento de competências dos servidores permite uma movimentação de pessoal mais eficaz e efetiva, além de contribuir para o sucesso da implantação do edital de remoção

baseado em competências. O edital proposto neste trabalho (Apêndice A) estabelece que as vagas desocupadas serão preenchidas com base nas informações dos interessados nesse banco de dados. Essa proposta será encaminhada à PROGESP por meio de um relatório técnico, discutindo as movimentações internas e auxiliando a universidade na implantação de uma política institucional que valorize as competências e necessidades dos servidores, sem comprometer sua missão.

O mapeamento de competências é fundamental para avançar na implementação da gestão por competências na UFGD. Com a existência desse mapeamento, será possível considerá-lo no processo de remoção dos assistentes em administração da instituição, analisando o perfil do servidor de acordo com as necessidades de cada setor. Dessa forma, o gestor poderá avaliar os conhecimentos e habilidades do servidor, variando as competências exigidas de acordo com a realidade de cada setor, tornando o procedimento mais transparente, objetivo e alinhado à gestão por competências, atendendo tanto aos interesses e necessidades institucionais quanto aos dos servidores.

A fim de proporcionar maior transparência na disponibilização de vagas, lista de pedidos de remoção e critérios de seleção do servidor a ser removido, é aconselhável a publicação de editais sempre que surgirem vagas, fornecendo informações claras sobre as vagas, descrições das atividades do setor, habilidades e conhecimentos desejados, bem como critérios de classificação dos servidores interessados, baseados no mapeamento de competências. Nesse momento, o processo de mapeamento estará concluído.

Este estudo também apresenta benefícios para a comunidade acadêmica, além das justificativas relacionadas à contribuição para a organização e os servidores. Com uma gestão mais eficiente e qualificada dos servidores, haverá uma colaboração direta para melhor prestação de serviços no setor público, otimização dos recursos públicos e melhoria na qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Isso valoriza a educação pública, gratuita e de qualidade, bem como uma universidade democrática, autônoma e livre.

Por fim, a metodologia proposta por este trabalho está dividida em etapas bem definidas, considerando o ambiente organizacional de uma instituição federal de ensino superior e as ferramentas organizacionais existentes. Espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço da gestão por competências na instituição e forneça diretrizes relevantes para gestores e tomadores de decisão na UFGD, auxiliando-os na busca por maior eficácia e eficiência organizacional. Para a elaboração da proposta, foram utilizados os pressupostos teóricos de Brandão (2012).

Conforme mencionado no referencial teórico, a gestão por competências é um processo sistêmico que se inicia com a formulação da estratégia organizacional. Entretanto, a UFGD já possui metodologia e instrumentos de Planejamento Estratégico consolidados em seu PDI, com isto não é necessário incluir essas ações na metodologia adotada. Assim, o modelo desenvolvido para a UFGD está estruturado em etapas específicas, conforme descritas no Quadro 5:

Quadro 5 - Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção interna a pedido

	Sequência	Etapa
Sensibilização	1ª	Sensibilização da gestão
Mapeamento	2ª	Identificação dos setores existentes na universidade
	3ª	Mapeamento das competências necessárias nos setores
	4ª	Mapeamento de competências dos servidores
Elaboração e Execução de Edital	5ª	PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção
	6ª	Inscrição dos candidatos
	7ª	PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga
	8ª	Entrevista com gestor do setor
	9ª	Divulgação do resultado do processo
Monitoramento	10ª	Efetivação da remoção e atualização dos sistemas
	11ª	Ambientação do servidor no novo setor
	12ª	Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido
Avaliação	13ª	Avaliação e Aprimoramento do processo

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

1ª etapa – Sensibilização da gestão: Inicialmente, conforme o quadro 6, é fundamental ter uma conversa buscando a aceitação e envolvimento dos gestores da UFGD quanto ao mapeamento de competências e adoção de um edital para remoção. Explica-se as principais alterações sofridas em relação ao processo anterior e tira-se as possíveis dúvidas.

Com o apoio da gestão e antes do início da aplicação do mapeamento e utilização do edital, realizam-se palestras e oficinas com todos os servidores, especialmente os gestores. É importante que todos tenham clareza das etapas, dos resultados esperados e da importância do papel de cada um nesta remodelação de processos. Todos devem conhecer os princípios da gestão por competências, bem como os fundamentos da metodologia utilizada nas ferramentas.

As oficinas consistem em apresentações sobre o mapeamento de competências e a remodelação do processo de remoção a pedido, com o intuito de garantir a participação e engajamento dos servidores, e disseminar o conhecimento sobre o mapeamento de competências, sua importância e fases.

Para as oficinas, poderá contar com representantes de cada unidade da UFGD, que possuam conhecimento sobre as rotinas e responsabilidades das unidades. Esses servidores serão responsáveis por repassar as informações em seus setores. Uma outra alternativa é solicitar à ENAP o fornecimento de cursos aos servidores, conforme previsto na PNDP, no Decreto 9.991/2019.

O referencial teórico desta dissertação apresentou a importância do apoio e compreensão da gestão universitária em relação aos benefícios e conceitos de gestão por competências. Essa compreensão é fundamental para o sucesso da implementação das melhorias sugeridas. Diversos estudos reforçam essa ideia, como demonstrado por Camões (2013), Leme (2014), Landfeldt e Odellius (2017), Von Krieger *et al.* (2018), Montezano *et al.* (2018) e Montezano *et al.* (2019a).

Dessa forma, fica evidente que o respaldo da gestão da universidade em relação à gestão por competências é crucial para alcançar os objetivos propostos e incorporar as melhorias sugeridas, como apontado pelas fontes de pesquisa mencionadas. Ao compreender plenamente os conceitos e os benefícios desse modelo de gestão, a universidade estará mais bem preparada para enfrentar os desafios e obter resultados positivos em seu aprimoramento contínuo.

Assim, dá-se início aos próximos passos, que consistem no mapeamento de competências setoriais e das competências dos servidores, com o auxílio dos gestores de cada uma das unidades.

Quadro 6 – Atividades da Etapa Sensibilização

Sensibilização da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar com gestores, buscando a aceitação e envolvimento; • Realizar palestras e oficinas com todos os servidores; • Envolver os representantes de cada unidade; • Solicitar o apoio da ENAP para fornecer cursos aos servidores; • Enfrentar o desafio de fazer com que os responsáveis estratégicos e táticos compreendam a importância da gestão por competências.
--------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

2ª etapa - Identificação dos setores existentes na universidade: A atividade do quadro 7 inclui as Pró-Reitorias, como a de Graduação (PROGRAD), responsável pelos cursos de graduação e programas de ensino; a de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP), responsável pelos projetos de pesquisa, fomentos para iniciação científica e cursos de Pós-graduação e Programas Residências. Também as Faculdades que desenvolvem estudos de normas, como a FADIR e gestão, como a Faculdade de Administração Ciências Contábeis e Economia (FACE). Setores de execução de serviços administrativos e operacionais como a Prefeitura Universitária, Coordenação de Informática entre outros setores específicos, como biblioteca, laboratórios, secretarias, entre outros, se tornam importante nesta etapa de identificação.

Quadro 7 – Atividades da Etapa Identificação dos setores existentes na universidade

Identificação dos setores existentes na universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os setores existentes na universidade.
--	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

3ª etapa – Mapeamento das competências necessárias nos setores: Ao finalizar a identificação dos setores, serão mapeadas as funções desempenhadas em cada um deles, conforme sequência do quadro 8. Por exemplo, na FACE, pode ter assistentes em administração, como secretários acadêmicos, secretários de pós-graduação, secretários de direção, entre outros. Apesar de pertencerem ao mesmo cargo e lotação na mesma faculdade, as funções exercidas possuem competências requeridas diferentes. Ressalta-se que todas as

atribuições deverão estar contidas na descrição do cargo de assistente em administração previsto no PCCTAE⁶, sob pena de legitimar o desvio de função.

É muito importante identificar e detalhar as funções em cada setor para entender as necessidades de pessoal e as competências requeridas para cada função, a fim de atingir os objetivos institucionais estabelecidos na estratégia. Aqui será estabelecido o conjunto de entregas esperadas do servidor que preencherá a vaga, e esse conjunto de entregas é formatado pelas competências exigidas para o desempenho da função, conforme aponta Dutra (2012). Essa definição poderá ser realizada por meio de entrevistas com servidores do setor, grupos focais e oficinas técnicas. Essas entregas devem ser formuladas por um verbo que indica uma ação concreta, seguido do objeto da ação, conforme orienta Brandão (2012).

É necessário que o gestor indique as competências necessárias ou desejadas para o preenchimento da vaga no setor. Essas competências constarão futuramente no edital como requisito para candidatar-se à vaga do setor. As competências mapeadas devem passar por revisões periódicas, afinal a execução da tarefa pode sofrer alterações ou mesmo pode-se encontrar melhores formas de executá-la, alterando diretamente as competências requeridas para determinado setor.

Como parte das competências necessárias, o gestor deverá indicar o cargo, formação acadêmica e cursos necessários (conhecimentos), experiência anterior e habilidades técnicas (habilidades), comportamentos desejados (atitudes) para o candidato postulante à vaga. Coletam-se informações sobre as atividades, como a descrição das tarefas, responsabilidades, habilidades técnicas e comportamentais exigidas, conhecimentos necessários e critérios de desempenho.

Recomenda-se ainda que a instituição crie em cada setor grupos de trabalho responsáveis pelos processos de mapeamento de competências setoriais. Pires *et al.* (2005) indica que é importante a participação desses grupos na montagem desse perfil desejado, além do gestor. São os servidores do setor que possuem entendimento das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias na execução de cada tarefa. As equipes de trabalho setoriais podem ser compostas por alunos de graduação e pós-graduação, além de professores que estudam a temática, como os da área de administração e psicologia.

Após o mapeamento das competências requeridas, realiza-se a validação com todos os servidores do setor. O registro será realizado em um formulário próprio, alimentando o Banco

⁶ LEI N° 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005, que 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.

de Dados com as competências requeridas nos setores da UFGD, conforme modelo proposto (Apêndice B).

Ao analisar o mapeamento dos servidores aliado ao mapeamento do setor com as competências necessárias, será possível identificar as lacunas de competências em relação às necessidades de cada setor. Com base nas competências identificadas, será elaborado um perfil do servidor desejado, que será utilizado como referência para avaliar os candidatos durante o processo seletivo.

Essas informações poderão ser consultadas pela PROGESP no banco de mapeamento após o período de inscrições para as vagas de remoção. Pires *et al.* (2005) sugere que a remoção tenha início na identificação das vagas nos setores e na indicação do perfil específico para cada vaga disponível. A partir daí, será elaborado um edital, no qual constarão as fases e todos os procedimentos para a seleção. As informações armazenadas no banco agilizarão a identificação e análise do perfil dos candidatos.

Quadro 8 – Atividades da Etapa Mapeamento das competências necessárias nos setores

Mapeamento das competências necessárias nos setores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de todas as funções em cada setor; • Identificar e detalhar as competências necessárias para cada função em cada setor; • Revisar periodicamente as competências mapeadas; • Criar grupos de trabalho setoriais para o mapeamento de competências setoriais; • Validar com os servidores do setor as competências mapeadas; • Registrar as competências requeridas em um formulário próprio; • Alimentar o Banco de Dados com as competências requeridas; • Elaborar um perfil do servidor desejado; • A PROGESP poderá consultar as informações armazenadas no banco de mapeamento para identificar e analisar o perfil dos candidatos.
---	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

4ª etapa – Mapeamento de competências dos servidores: visando dar agilidade ao processo, propõe-se que se inicie pela formação de um banco de dados contendo o perfil de todos os servidores TAEs da instituição. A proposta de atividade no quadro 9 é que todos os TAEs preencham informações relacionadas ao seu perfil, conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de um formulário online, como a ferramenta *Google Forms*, conforme modelo proposto (Apêndice C).

Desta forma, são coletadas informações como nome, cargo, setor de atuação, tempo de serviço, qualificações e experiências. Essas informações serão úteis aos gestores para identificar a distribuição pelos setores e funções, assim como avaliar a necessidade de ajustes na equipe, como remoções, por exemplo. O formulário será preenchido pelo servidor TAEs da instituição. A participação e a comunicação com os servidores serão fundamentais para o sucesso desse processo, garantindo a compreensão e a participação de todos os envolvidos.

É importante lembrar que o mapeamento de competências é um processo contínuo. As competências dos servidores podem evoluir ao longo do tempo, seja por meio de experiências de trabalho, capacitações adicionais ou mudanças nas demandas da instituição. Portanto, é recomendável que este formulário seja aberto anualmente para atualizações, antecipando o período de publicação do edital de remoções.

Este banco será um instrumento que visa coletar informações sobre os servidores, suas experiências profissionais, habilidades, conhecimentos e competências, retratando a força de trabalho disponível, com a identificação dos pontos de excelência e insuficiência de cada servidor, permitindo assim que a organização conheça o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais.

Essas informações são essenciais para que a PROGESP possa mapear e identificar possíveis candidatos adequados para as futuras vagas internas, inicialmente, mas também para o uso de critérios objetivos e justos na escolha dos servidores que ocuparão cargos de direção e coordenação, bem como para posteriores indicações de participação em projetos e funções, conforme as competências apresentadas, a fim de que possam aplicar seus conhecimentos e habilidades nas atividades desempenhadas na organização.

Outra aplicabilidade é, após o mapeamento de todas as funções setoriais e competências dos servidores, a PROGESP poderá reavaliar a distribuição do quadro de servidores, identificando setores com servidores além da necessidade, déficits e subaproveitamentos de pessoal.

Assim, quando o edital de remoção for publicado, cada servidor interessado e inscrito no processo terá seu perfil analisado pela equipe da PROGESP. Portanto, é necessário atualizar periodicamente os perfis cadastrados no Banco com os documentos comprobatórios das informações cadastradas (cursos, treinamentos, comissões, experiências anteriores). Em suma, o processo, após a publicação do edital, ganha agilidade com as informações do mapeamento já realizadas.

Quadro 9 – Atividades da Etapa Mapeamento de competências dos servidores

Mapeamento de competências dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a formação de um banco de dados contendo o perfil de todos os servidores TAEs da instituição; • Coletar informações como nome, cargo, setor de atuação, tempo de serviço, qualificações e experiências dos servidores; • Abrir periodicamente o formulário utilizado no mapeamento para as atualizações; • Utilizar o banco de dados para que a organização conheça o perfil dos servidores e suas trajetórias profissionais e reavalie a distribuição do quadro de servidores.
---	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

5ª etapa – PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção: Após a conclusão das etapas de mapeamento setorial e dos servidores, as informações coletadas permitirão que a PROGESP elabore e divulgue o edital contendo os requisitos específicos para cada vaga disponibilizada para remoção. Posteriormente, será possível realizar a análise do perfil de cada candidato interessado.

Com base nas informações obtidas durante o mapeamento, a PROGESP poderá definir com clareza os critérios necessários para a remoção em cada setor ou área, garantindo que os candidatos interessados atendam aos requisitos estabelecidos, contribuindo para um processo de seleção mais transparente e justo.

O edital, que compõe a quinta etapa do processo proposto para remoção de TAEs, está com as atividades relacionadas no quadro 10, deve constar todas as informações pertinentes às vagas e todas as etapas e critérios do processo de seleção, para que o preenchimento da vaga seja um processo transparente e público, conforme modelo proposto (Apêndice A). Também devem constar os requisitos básicos estabelecidos pelos gestores das unidades com vagas, como cargo exigido do candidato, formação acadêmica, experiência anterior e outras informações necessárias para análise do perfil.

A descrição da vaga deve abranger diversos aspectos relevantes para os candidatos interessados, de acordo com PIRES *et al.* (2005). Entre os pontos essenciais a serem mencionados estão o ambiente de trabalho (trabalho em equipe ou individual), se há atendimento ao público, quais equipamentos são utilizados e quais ferramentas, habilidades e atitudes serão necessárias.

O edital, após aprovação no COUNI da UFGD, deve ser publicado na página de editais da instituição e no BS, com ampla divulgação nos e-mails e redes sociais

institucionais. Deve ser promovida a transparência e a comunicação aberta, fornecendo informações e suporte durante o processo de remoção.

O Edital de remoção poderá restringir a remoção durante o estágio probatório ou exigir que o servidor permaneça por um período no setor, minimizando as diversas movimentações em curto período de tempo, identificadas e apresentadas na análise de resultados desta pesquisa.

Quadro 10 – Atividades da Etapa elaboração e divulgação do Edital do processo de remoção

PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção	<ul style="list-style-type: none"> • Informar no Edital as vagas, etapas, critérios do processo de seleção e os requisitos básicos; • Descrever características da vaga como o ambiente de trabalho, habilidades e atitudes necessárias; • Publicar o Edital na página de editais da instituição e Boletim de Serviços; • Divulgar nos e-mails e redes sociais institucionais; • Fornecer informações e suporte durante todo o processo de remoção; • Estabelecer prazos e restrições que a instituição julgar necessárias.
---	---

Fonte: Elaboração Própria (2023).

6ª etapa – Inscrição dos candidatos: Essa etapa é fundamental no processo de remoção interna, pois é nesse momento que os servidores interessados em novas oportunidades dentro da instituição demonstram seu interesse, as atividades estão identificadas no quadro 11. Para efetivar a participação, o candidato deverá ter realizado seu cadastro no banco de perfil de competências, conforme sugerido na etapa 4, no prazo determinado pelo setor responsável pela gestão.

É fundamental acompanhar as diretrizes e prazos estabelecidos pelo edital para garantir uma participação adequada no processo. A inscrição será realizada em um formulário online próprio, conforme modelo (Apêndice D), com um link disponibilizado no edital, e o candidato deverá selecionar a vaga ou as vagas que possuem os requisitos solicitados.

O formulário contém informações sobre os dados funcionais do servidor, a fim de facilitar o contato e ter o histórico dele na instituição. Também são solicitadas informações sobre o recebimento de adicionais de insalubridade, periculosidade ou irradiação ionizante.

Essas questões devem ser levadas em consideração, pois, ao realizar a remoção, o servidor perde esse direito, sendo necessária uma nova avaliação por parte do setor responsável no novo local de trabalho. É importante informar o servidor, no momento do preenchimento do formulário, que, ao realizar a remoção, ele perderá o adicional, conforme previsto na Instrução Normativa nº 15 de 16 de março de 2022, que prevê a suspensão do pagamento quando cessar o risco ou quando o servidor for afastado do local ou da atividade que deu origem à concessão (BRASIL, 2022a).

Quanto às remoções que envolvem TAEs com jornada de trabalho de seis horas diárias pelos turnos contínuos, ao efetivar a remoção, o servidor deixará de cumprir essa jornada diferenciada, a menos que seja removido para um setor em que cumpra seis horas, devendo enviar uma nova solicitação para a comissão de ajustes de jornada.

O servidor responderá no formulário questões sobre seu grau de escolaridade, setores que já fez parte na Instituição e os cursos e treinamentos de capacitação que possui. Não será necessário preencher este formulário de inscrição no Processo de Remoção quando o ajuste de lotação se tratar de uma solicitação feita pela chefia, por interesse da instituição. Para a análise posterior do perfil do candidato e das informações cadastradas no banco, é solicitado o envio de documentos comprobatórios das informações cadastradas, como certificados ou currículo Lattes.

Quadro 11 – Atividades da Etapa de Inscrição dos candidatos

Inscrição dos candidatos	<p>Candidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter cadastro prévio no banco de perfil de competências; • Acompanhar as diretrizes e prazos; • Realizar a inscrição em formulário online específico; • Selecionar a vaga desejada; • Preencher as informações solicitadas no formulário; • Estar ciente da possibilidade de perdas de benefícios, como adicionais de insalubridade e jornada de trabalho diferenciada; • Enviar documentos comprobatórios das informações cadastradas.
--------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

7ª etapa – PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga: Uma vez publicado o edital com a vaga disponível e recebidas as inscrições, é chegada a hora da seleção prévia dos candidatos. A seleção pode ser realizada em duas fases:

Na primeira fase, selecionam-se os candidatos que atendam aos requisitos da vaga, como formação acadêmica, cursos, treinamentos e experiências anteriores. Essa análise será realizada utilizando o banco com o mapeamento das competências dos servidores. Após essa seleção inicial, a PROGESP encaminhará os candidatos selecionados para as entrevistas com os gestores de cada setor, para a decisão final do candidato selecionado.

Pelo mapeamento das competências, será possível aperfeiçoar as rotinas relacionadas ao fluxo de pessoal, em específico os processos de remoção, por meio da construção de um banco de informações sobre setores e servidores, que fornecerão subsídios para a tomada de decisões, dentro do planejamento de pessoal. O quadro 12 apresenta as atividades sugeridas nesta etapa.

Quadro 12 – Atividades da Etapa de análise do perfil dos candidatos e seleção baseada nos requisitos da vaga

PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar previamente os candidatos; • Analisar os requisitos da vaga utilizando o banco de mapeamento das competências dos servidores; • Encaminhar para entrevistas com gestores de cada setor.
--	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

8ª etapa – Entrevista com o gestor do setor: A participação direta do gestor no processo de seleção do candidato à vaga é importante no novo processo de remoção de servidores na UFGD. Lacombe (2005) defende que a decisão final cabe à futura chefia, pois ela será responsável pelo desempenho de sua equipe.

Após a primeira seleção realizada pela PROGESP, a avaliação final dos candidatos selecionados será responsabilidade do gestor do setor, por meio de uma entrevista que possibilitará confirmar e esclarecer dúvidas sobre as experiências pessoais e profissionais do entrevistado, conforme descrito no quadro 13.

A entrevista é uma técnica utilizada em processos de recrutamento e seleção, sendo muito útil na avaliação de conhecimentos, interesses e atitudes dos servidores (Pires *et al.*, 2005). Como na instituição a PROGESP possui servidores em variadas formações que lidam com a gestão de pessoas, o setor poderá formular e fornecer um questionário estruturado para os gestores realizarem as entrevistas e, assim, diminuir a parcialidade do entrevistador. Outra recomendação é o acompanhamento da entrevista por um servidor ocupante do cargo de psicólogo.

Após a entrevista, o gestor encaminha à equipe responsável pelo processo de remoção uma ordem de prioridade para o preenchimento da vaga.

Quadro 13 – Atividades da Etapa de Entrevista com gestor do setor

Entrevista com gestor do setor	<p>Gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar diretamente na seleção; • Avaliar na fase final os candidatos; • Utilizar na avaliação entrevistas estruturadas; • Encaminhar à equipe responsável pelo processo de remoção uma ordem de prioridade entre os candidatos para o preenchimento da vaga.
--------------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

9ª etapa – Divulgação do resultado do processo: Essa fase é a conclusão do processo de seleção por competências do candidato à vaga de remoção. O setor informará à PROGESP qual o candidato escolhido, e será providenciada a publicação do resultado preliminar no BS, além da publicidade em canais institucionais, cumprindo a legalidade e a transparência.

Será determinado um prazo para recursos. Se não houver recursos, será providenciada a publicação e publicidade do resultado final. Caso exista algum recurso, ele será analisado pela PROGESP, que determinará se é provido ou não. Se for provido, serão realizadas as alterações legais necessárias; caso contrário, dará continuidade às demais etapas.

A PROGESP providenciará a ciência de todas as partes envolvidas no processo, incluindo o atual gestor do servidor selecionado. Essas atividades estão melhor identificadas no quadro 14.

Quadro 14 – Atividades da Etapa de Divulgação do resultado do processo

Divulgação do resultado do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar o resultado preliminar; • Divulgar nos canais institucionais; • Fase recursal; • Publicar o resultado final; • Providenciar a ciência de todas as partes envolvidas no processo, incluindo o atual gestor do servidor selecionado.
-------------------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria (2023).

10ª etapa – Efetivação da remoção e atualização dos sistemas: A efetivação ocorre após a publicação da IS emitida pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, contendo o nome do

servidor removido, número do SIAPE, setor de origem, setor de destino, motivo da remoção e data de início do exercício no novo setor.

Estabelecida a data de início das atividades no novo setor, é essencial atualizar os sistemas de gestão de pessoas da UFGD para refletir as mudanças decorrentes da remoção interna, atividade listada no quadro 15. Isso inclui atualizações nos sistemas de folha de pagamento, registros de ponto, sistemas de benefícios, entre outros. Essas atualizações garantem que as informações sobre os colaboradores estejam corretas e atualizadas nos sistemas internos da instituição.

Quadro 15– Atividades da Etapa de Efetivação da remoção e atualização dos sistemas

Efetivação da remoção e atualização dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar a IS com o nome do servidor, número do SIAPE, setor de origem, setor de destino, motivo da remoção e data de início do exercício no novo setor; • Atualizar os sistemas de gestão de pessoas.
--	---

Fonte: Elaboração Própria (2023).

11ª etapa – Ambientação do servidor no novo setor: Essa etapa é fundamental na reformulação do processo de remoção e têm suas atividades apresentadas no quadro 16. Nesse momento, o servidor é integrado ao novo ambiente de trabalho e tem a oportunidade de conhecer os colegas, as atividades e as responsabilidades específicas relacionadas à nova função. Conhecer as pessoas com quem irá interagir, compreender suas funções e estabelecer conexões positivas pode facilitar a adaptação e o trabalho em equipe.

É importante compreender os processos, procedimentos, metas e objetivos do setor, assim como as expectativas em relação ao desempenho e à entrega de resultados. Uma ambientação adequada contribui para uma adaptação mais rápida e efetiva do colaborador, reduzindo o tempo de aprendizado e aumentando a produtividade. Além disso, promover ações acolhedoras e inclusivas, incentivando a integração do servidor removido à equipe, cria um ambiente de trabalho saudável.

Quadro 16 – Atividades da Etapa de Ambientação do servidor no novo setor

Ambientação do servidor no novo setor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar ao novo ambiente de trabalho o servidor removido; • Promover ações de acolhimento e inclusão.
---------------------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria (2023).

12ª etapa – Acompanhamento do servidor removido pela PROGESP: O acompanhamento do setor de gestão de pessoas é uma prática importante durante a fase de remoção interna e adaptação do servidor removido e suas atividades estão descritas no quadro 17. Esse acompanhamento visa proporcionar suporte e orientação durante a transição para o novo setor, facilitando a adaptação e garantindo uma integração adequada.

Além disso, o setor de gestão de pessoas pode realizar avaliações periódicas de desempenho durante a fase de adaptação. Essas avaliações fornecem *feedback* sobre o desempenho do servidor em sua nova função, identificando áreas de desenvolvimento ou necessidades de treinamento adicionais.

É possível fornecer capacitação específica para aprimorar as habilidades necessárias para o desempenho da nova função. Essas ações promovem o crescimento profissional do servidor removido e garantem uma adaptação bem-sucedida. Em casos mais graves, a equipe de gestão de pessoas pode intervir e sugerir uma nova remoção do servidor.

Quadro 17 – Atividades da Etapa de Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido

Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e dar suporte ao servidor removido; • Avaliar periodicamente o desempenho o servidor removido em sua nova função; • Capacitar e treinar ao servidor removido para aprimorar as habilidades.
--	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

13ª etapa - Avaliação e Aprimoramento do processo: Ao final do processo de remoção interna, é realizada uma avaliação abrangente, identificando os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e as oportunidades de melhoria. As atualizações periódicas também devem ser realizadas, pois as atividades executadas pelos setores podem ser remodeladas e as competências necessárias podem sofrer alterações.

Com base nessa avaliação, são propostas ações de melhoria contínua para futuros processos de mapeamento de competências e remoção interna, visando aperfeiçoar e adequar às demandas da universidade. No quadro 18 apresenta-se de forma sucinta esta etapa.

Quadro 18 – Atividades da Etapa de Avaliação e Aprimoramento do processo:

Avaliação e Aprimoramento do processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o processo de remoção interna e identificar os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e as áreas que podem ser aprimoradas; • Atualizar periodicamente o processo de remoção interna para alinhar com as demandas atuais da universidade.
--	--

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Espera-se que essas proposições contribuam para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas na PROGESP e tragam melhorias para o processo de remoção.

Vale ressaltar que essas etapas são aplicáveis em situações em que o processo de remoção ocorre por interesse ou solicitação do servidor. No entanto, quando a remoção ocorre de ofício, por interesse da instituição para readequação de pessoal, algumas etapas podem ser suprimidas ou ajustadas, já que a instituição detém o poder de determinar a remoção sem a necessidade de solicitação do servidor.

Nesse caso, as etapas sugeridas para a modalidade de remoção de ofício podem ser simplificadas. O objetivo é garantir a transparência e a organização do procedimento, mesmo que algumas etapas não exijam a mesma abordagem que ocorreria em uma remoção por interesse do servidor.

Para a modalidade de ofício também se propõem um quadro com as etapas sugeridas e um formulário específico. O formulário específico (Apêndice E), contém campos pertinentes à remoção de ofício, incluindo as justificativas para a readequação.

É importante ressaltar que, mesmo na modalidade de remoção de ofício, a instituição deve agir com responsabilidade e consideração pelos direitos e interesses dos servidores envolvidos. A transparência no processo e o fornecimento adequado de informações sobre as razões da remoção são fundamentais para garantir a compreensão e a cooperação dos servidores afetados.

Ao adotar um processo bem estruturado, mesmo para remoções de ofício, a instituição demonstra respeito pelos servidores e zela pela eficiência e qualidade na gestão de pessoal, visando ao melhor funcionamento da instituição como um todo.

Quadro 19 – Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção de ofício

Sequência	Etapa
1ª	Identificação dos setores existentes na universidade

2 ^a	Mapeamento das competências necessárias nos setores
3 ^a	Mapeamento de competências dos servidores
4 ^a	Efetivação da remoção e atualização dos sistemas
5 ^a	Ambientação do servidor no novo setor
6 ^a	Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido
7 ^a	Avaliação e Aprimoramento do processo

Fonte: Elaboração Própria (2023).

O processo de remoção de servidores por seleção por competências apresentado foi embasado em casos aplicados em outras instituições semelhantes à UFGD e na fundamentação teórica deste trabalho, que analisou autores no que se refere a competências, gestão por competências e movimentação de pessoal.

Este estudo demonstrou que, por meio da proposição de formulários e edital próprios para suporte à decisão, é possível realizar a movimentação interna de servidores TAEs em uma Universidade Federal com base na gestão por competências. No entanto, alguns requisitos devem ser cumpridos para a efetiva implementação das proposições. Esta dissertação pode servir como exemplo na argumentação da possibilidade do uso e dos possíveis benefícios da realização da movimentação de servidores por meio da gestão por competências.

Ao seguir esse modelo, a instituição poderá estabelecer um processo claro e transparente para a remoção dos servidores, pois diminui o subjetivismo do processo e minimiza as interferências políticas. Além disso, proporcionará servidores públicos com competências alinhadas às demandas setoriais e da organização, o que pode contribuir para o aprimoramento da qualidade e eficiência dos serviços prestados à população. Conforme mencionado por Pontes, Guastini e Abreu (2014), é fundamental que a organização possua uma equipe com as competências adequadas, alocada nos lugares corretos e desempenhando as tarefas apropriadas. Essa combinação proporciona maiores chances de a organização atingir seus objetivos, sua visão e sua missão.

Será possível ainda proporcionar motivação e desenvolvimento aos servidores, que serão utilizados de forma eficiente dentro de um contexto de trabalho compatível com seus perfis profissionais e com a evolução organizacional de forma enxuta.

Caso seja de interesse da instituição, poderá ser delimitado, inicialmente, em quais setores e cargos a metodologia será aplicada para novas movimentações, assim como foi delimitado o cargo de assistente em administração nesta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública tem sido cobrada por maior eficiência e qualidade nos serviços prestados à sociedade, o que demanda inovações para melhorar as práticas da gestão pública. É importante ressaltar que, em períodos de crise financeira e incertezas, as organizações precisam otimizar e utilizar melhor seus servidores na prestação de serviços de qualidade.

Com o objetivo de auxiliar nesse desafio, este estudo propôs diretrizes de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício, baseadas em gestão por competências. A metodologia adotada foi qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa, de forma exploratória e descritiva. As técnicas de coleta de dados incluíram a análise de documentos institucionais e normativas que regem a gestão de pessoas no setor público.

Realizou-se uma abordagem sobre os conceitos e um breve histórico do processo, assim como a regulamentação que orienta sua execução e avaliação. Em seguida, procurou-se compreender os conceitos relacionados às competências e suas tipologias, destacando como a gestão por competências pode ser utilizada no gerenciamento de pessoas, especialmente no setor público, permitindo que os gestores tenham maior assertividade no planejamento e alocação de pessoal.

A análise qualitativa possibilitou identificar a ausência de uma política de remoção instituída, sobretudo de formulários próprios e manuais de procedimentos padronizados para direcionar os processos de remoção. Isso pode resultar na movimentação de servidores para atividades inadequadas, subutilização de capital humano e desperdício de força de trabalho. Verificou-se também a falta de informações disponíveis pelo setor responsável sobre remoções já ocorridas, além de outros problemas tratados nesta dissertação.

Dessa forma, este estudo teve como objetivo geral propor diretrizes de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício, baseadas em gestão por competências. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: realizar diagnóstico das remoções dos servidores técnico-administrativos em educação, assistentes em administração, ocorridas na Universidade Federal da Grande Dourados para melhor compreensão do problema; propor metodologia de mapeamento das competências das funções setoriais e das competências individuais dos servidores assistentes em administração; mapear os fluxos dos processos remodelados de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício; e propor um modelo de edital de remoção interna a pedido, baseado na

análise de conhecimentos, habilidades e atitudes, capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação.

Para atingir o primeiro objetivo específico, realizou-se uma pesquisa documental nos boletins de serviços disponíveis no site da Universidade no período de 2014 a junho de 2023. Foram levantadas as remoções internas de assistentes em administração na UFGD realizadas nesse período, totalizando 257 remoções. O ano de 2015 foi o que apresentou o maior número de remoções, sendo 40 casos.

No entanto, não foi possível avaliar se as remoções foram a pedido ou de ofício, pois as informações disponíveis não traziam essa distinção. Ao solicitar informações à PROGESP, foi informado que não há quadro de vagas setoriais e não há registros das solicitações de remoções, além de não existir determinação quanto aos critérios para realizar as remoções. Isso evidencia a falta de transparência nos critérios de avaliação das solicitações e a não adoção da gestão por competências nos processos.

A partir do conhecimento adquirido ao longo desta pesquisa, foi possível propor uma metodologia para mapear os setores e competências dos servidores. Essa metodologia inclui a criação de formulários específicos para cada mapeamento, permitindo assim cumprir com o segundo objetivo específico. Essas ferramentas fornecerão informações atualizadas sobre os servidores e gestores, incluindo as competências de cada servidor e o perfil necessário para cada vaga.

Também foi proposta uma diretriz sequencial para a modalidade de remoção a pedido, composta por treze etapas. Essas etapas incluem a sensibilização da gestão, a identificação dos setores existentes na universidade, o mapeamento das competências necessárias em cada setor, o mapeamento das competências dos servidores, a elaboração e divulgação do edital do processo de remoção pela PROGESP, a inscrição dos candidatos, a análise do perfil de cada candidato, a seleção com base nos requisitos da vaga, a entrevista com o gestor do setor, a divulgação do resultado, a efetivação da remoção, a atualização dos sistemas, a ambientação do servidor no novo setor, o acompanhamento pela PROGESP do servidor removido e a avaliação e aprimoramento do processo. Para a remoção de ofício, foram propostas sete etapas. Além disso, foi feita a proposição de formulários específicos para cada modalidade e o edital para remoção interna a pedido, atingindo assim o objetivo geral e o quarto objetivo específico estabelecidos.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a realização do mapeamento dos fluxos dos processos remodelados de remoção interna nas modalidades a pedido do servidor e de ofício, apresentados nos apêndices F e G, respectivamente. Esses mapeamentos mostram o

envolvimento e as responsabilidades entre as partes envolvidas: gestor do setor com vaga, PROGESP e servidor, e contribuem para uma melhor compreensão da proposta.

Com essa metodologia e diretriz bem definidas, espera-se que o processo de remoção interna seja mais eficiente, transparente e justo, atendendo tanto às necessidades da instituição quanto às expectativas dos servidores envolvidos. Essa nova prática de remoção pode proporcionar ambientes de trabalho nos quais os servidores atuem motivados e elevem a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, uma remoção bem planejada e gerenciada permite que a instituição alocar e alinhar sua força de trabalho de forma adequada, evitando desmotivações e descomprometimentos no rendimento dos profissionais. Isso proporciona novos conhecimentos, melhor visualização das competências disponíveis e necessárias, adequação e aproveitamento dos talentos profissionais, além de desconstruir a imagem de que o servidor removido é problemático ou improdutivo.

Entre as vantagens percebidas por outras instituições, ao adotar a gestão por competências está o melhor aproveitamento das competências dos servidores e a maior adequação da força de trabalho aos objetivos da organização. Acredita-se que, à medida que a gestão por competências for desenvolvida e consolidada na instituição, poderá ser implementada em outros processos de gestão de pessoas, como seleção, alocação de pessoal e avaliação de desempenho.

No contexto do setor público federal, o Governo Federal estabeleceu a PNDP em 2019, visando melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. No entanto, são poucos os instrumentos que orientam os órgãos públicos sobre como implementar a gestão por competências de forma a subsidiar todos os processos de gestão de pessoas.

Diante da atual sistemática de remoções na UFGD, a finalidade da PNDP se perde, pois, até mesmo o setor de Gestão de Pessoas fica sem informações precisas sobre a adequação dos servidores às necessidades da instituição. Portanto, espera-se que as contribuições deste estudo proporcionem maior agilidade, segurança e transparência no processo de remoção, tanto para os servidores quanto para a instituição. Além disso, as ferramentas propostas, como os formulários de mapeamento de competências, subsidiarão as decisões de gestão quanto à adequação da força de trabalho na instituição.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a falta de informações sobre remoções no período de 2006 a 2013, o que poderia fornecer uma visão mais completa do processo desde o início da instituição. Também foi identificada a falta de uniformidade nas informações de

cargos e nomenclaturas nos dados coletados, além de erros de grafia nos nomes dos servidores e setores.

Como sugestões para pesquisas futuras, seria interessante desenvolver um estudo que proponha um plano de seleção por competências, utilizando o mapeamento de competências, para preenchimento de vagas de Funções Gratificadas ou Cargos de Direção. Além disso, seria relevante investigar os motivos das remoções nos setores com maior número de movimentações e realizar um acompanhamento dos servidores que são removidos várias vezes em um curto período.

Também seria importante realizar uma nova pesquisa para avaliar o impacto das propostas implementadas e o estudo de proposições para aplicação da gestão por competências em outras áreas da gestão de pessoas como: seleção, lotação, desenvolvimento.

A decisão deste estudo em relação à função de remoção na gestão de pessoas foi fundamentada na ideia de promover um amadurecimento gradual tanto dentro da instituição quanto entre os servidores. Isso proporcionou um espaço de tempo necessário para que tanto a gestão quanto os servidores pudessem se adaptar e assimilar a filosofia e os processos envolvidos, possibilitando a identificação de desafios e oportunidades de melhoria de maneira mais eficiente antes de estender essas práticas para outras áreas da gestão de pessoas.

É fundamental o envolvimento e trabalho conjunto de todos os gestores da instituição, em parceria com a PROGESP, no mapeamento das competências setoriais, no planejamento dos editais de remoção e no acompanhamento e monitoramento das remoções, visando melhorar as condições de trabalho, o ambiente e as relações entre servidores e instituição.

Em síntese, ao alcançar os objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral deste estudo e responder à questão de pesquisa. Além disso, o estudo proporcionará à PROGESP uma base de dados completa, apresentada em uma planilha contendo informações de todas as remoções realizadas na UFGD entre janeiro de 2014 e junho de 2023 (nome do servidor, setor de origem, setor de destino, data de remoção), acompanhadas das instruções de serviço correspondentes a essas remoções. Essa ação visa solucionar o problema identificado no setor, que consiste na ausência de registros dessas informações.

Com a disponibilidade dessa base de dados, a PROGESP terá acesso a informações essenciais sobre todas as remoções internas realizadas ao longo do período estudado. Isso permitirá um melhor gerenciamento e acompanhamento dos processos de remoção, proporcionando maior transparência e facilitando a tomada de decisões relacionadas ao redimensionamento da força de trabalho da universidade.

A disponibilidade das instruções de serviço relacionadas a cada remoção também é de grande relevância, pois fornecerá orientações claras e documentadas sobre os procedimentos adotados em cada caso. Dessa forma, será possível garantir a uniformidade e consistência dos processos de remoção, além de contribuir para uma maior transparência no processo de remoção de servidores.

Por fim, embora este estudo tenha focado em um único cargo, os diferentes instrumentos e práticas propostos podem compor uma política aplicável a todos os cargos da instituição, contribuindo para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI (2022-2026) da UFGD, que prevê a implantação de uma política transparente para distribuição e movimentação dos cargos técnico-administrativos até 2026.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.
- ALLES, M. **Selección por Competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.
- ALMEIDA, Marcelo Matias de. **Concepção de desenvolvimento regional construída no processo de criação e implantação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)**. 2012.
- 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, p. 175-193, jul./set. 2008.
- ARAÚJO, A. P. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas: um estudo empírico**. 2011. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.
- ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão estratégica: os modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. **Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES**. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. – EAPGR/ANPAD. 2013. Brasília. Anais. p. 1-19. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR203.pdf>. Acesso em: 03 de ago. de 2022.
- 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, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>. Acesso em: 03 de ago. de 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- 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: 15 jul. 2022.
- BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educ, 2010.
- BERNARDONI, Doralice Lopes. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná**. 2010.
- BERTOLOSSI, E. L.; LOPES, S. P.; LIMA, E. M.; CARDOSO, M. N. Q. B. **Gestão por Competência: a experiência da implantação na Universidade Federal do Tocantins (Síntese da Mesa Redonda 2)**. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS NA

PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1., 2017, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <http://forgepe.ufsc.br/apresentacoes/>. Acesso em: 01 set. 2022.

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 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173664>. Acesso em: 05 jul. 2022.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. 362f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2.Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** *Revista do Setor Público*, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>. Acesso em 04 maio 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan./mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 25 jun. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Centro de Documentação e Informação, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 abril 2022.

BRASIL. Decreto nº 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 jun. 2022.

BRASIL. DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994. **Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 05 set. 2022.

BRASIL. Decreto no 2.794, de 1º de outubro de 1998. **Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autarquia e fundacional, e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidências da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. **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.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006b. **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.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 28 jul. 2022

BRASIL. Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. **Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências.** Brasília, DF. 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. DECRETO Nº 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.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007_2010/2010/decreto/d7232.htm. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019a. **Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019b. **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.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 2019a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto Nº 93.277, De 19 De Setembro De 1986. **Institui a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública – CEDAM, e dá outras providências.** Brasília, DF. 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 1.713, De 28 De Outubro De 1939. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.** Brasília, DF. 1939. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei No 579, De 30 De Julho De 1938. **Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências.** Brasília, DF. 1938. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SGP/SEGEGG /ME nº 15, de 16 de março de 2022. **Estabelece orientações sobre a concessão dos adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por trabalhos com raios-x ou substâncias radioativas, e dá outras providências.** 2022a. Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/seggg/-me-n-15-de-16-de-marco-de-2022-387970119>. Acesso em: 10 junho 2022.

BRASIL. Lei Nº 1.711, De 28 De Outubro De 1952. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.** Brasília, DF. 1952. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1711.htm. Acesso em: 28 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** 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: 05 jun. 2022.

BRASIL. Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei**

nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 10 junho 2022.

BRASIL. Lei Nº 13.844, de 18 de junho de 2019. **Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nos 13.334, de 13 de setembro de 2016, 9.069, de 29 de junho de 1995, 11.457, de 16 de março de 2007, 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, 8.001, de 13 de março de 1990, 11.952, de 25 de junho de 2009, 10.559, de 13 de novembro de 2002, 11.440, de 29 de dezembro de 2006, 9.613, de 3 de março de 1998, 11.473, de 10 de maio de 2007, e 13.346, de 10 de outubro de 2016; e revoga dispositivos das Leis nos 10.233, de 5 de junho de 2001, e 11.284, de 2 de março de 2006, e a Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017.** 2019c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm. Acesso em: 10 junho 2022.

BRASIL. Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Diário Oficial da União, Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRASIL. LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o §4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm. Acesso em: 05 set. 2022.

BRASIL. LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 05 set. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências.** Brasília, DF: MPOG, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacaopor-competencias_2.pdf. Acesso em: 21 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **NOTA TÉCNICA Nº 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP.** Brasília, DF: MPOG, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/lei-8112-anotada/titulo-ii-do-provimento-vacancia-remocao-redistribuicao-e-substituicao/capitulo-iii-2013-da-remocao-e-redistribuicao/secao-i-da-remocao>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, novembro de 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoesoficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.

BRASIL. PORTARIA SEDGG/ME Nº 7.888, DE 1º DE SETEMBRO DE 2022. **Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de**

Trabalho (DFT). 2022b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: 05 set. 2022.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>. Acesso em: 01 maio 2022.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. **Desafios e perspectivas da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>. Acesso em: 01 maio 2022.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. **De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social – um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina.** Revista Reflexão e Ação. Vol.19, n.1, 2011.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Brasília: Enap, 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público. Brasília, v. 66 (3): p. 371-394, jul/set, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em: 25 jun. 2022.

CARBONE, P. P.; RUFATTO JUNIOR, E. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil.** In: FERREIRA, J. R.; BENETTI, G (Coord.). **O Futuro da Indústria: educação corporativa–reflexões e práticas - coletâneas de artigos.** Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; BRANDÃO E SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 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: 02 set. 2022.

CARVALHO, A. I. VIEIRA, A. S., BRUNO, F., MOTTA, J. I. J., BARONI, M., MACDOWELL, M. C., SALGADO, R., CÔRTEZ, S. da C. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, J. C. A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; SOUZA, W. A. R. **Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na UFAL**. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Anais. Curitiba, 2016. Disponível em <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>. Acesso em 15 de jun. de 2023.

CODA, R. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, T. D. **Mapeamento de Competências na Administração Pública**. Seminário Gestão de Pessoas: Experiências Práticas na Implementação da Gestão por Competências. Escola Nacional de Administração Pública, abr. 2016.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de. **Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará**. In: VI Congresso de Gestão Pública. Brasília, 2013.

COSTA, T. D.; TEIXEIRA, A. A.; NASCIMENTO, C. R.; JUNIOR, J. C. A.; ALMEIDA, W. C. **Concurso Público por Competências: Um estudo piloto em uma instituição federal de ensino**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, dez, 2014.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

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: 11 jun. 2022.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, Thomas. **Forms of Incompetence**. In: Sanchez, R. & Heene, A. Theory Development for Competent-Based Management. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 1ª Ed, São Paulo, 2002.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. **Gestão de Pessoas por Competência.** In: Anais do Enanpad, Foz do Iguaçu. 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, D. A. et al. **Mapeamento de competências gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba.** In: 3Es, 5., Porto Alegre. Anais, Porto Alegre: ANPAD. 2011.

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: 22 jul. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Alinhando Estratégia e Competências.** Rev. Adm. Emp., São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>>. Acesso em: 02 maio 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3a ed. – 6 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p.51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Apresentação: **A construção do modelo de competência no contexto brasileiro.** In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001b. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. **Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais.** Revista Eletrônica Científica da UERGS, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016. Disponível em: <http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FREIRE, D. A. C. **Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino.** 2016. 167 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2016.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal da Grande Dourados, 2016.

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

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, C. H. **Formação de competências gerenciais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

GIUDICE, R.C. **Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira**. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento, Brasília, v. 2, no 2, 2012, p. 188-204.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades: em busca de qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEPPERS, S. **Modelos de gestão por competência na Europa**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4- 17, jan./jun. 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2a ed - Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**. VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD – EnGPR, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p.1-8, 2017.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: Análise de Modelos, Aspectos que Influenciam sua Adoção e Respectivos Impactos**. 2016. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2016.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. **Análise das Avaliações dos Concursos Públicos realizados pelas IFES para o Cargo de Secretário-Executivo sob a ótica da gestão por competência**. Revista de Ciências da Administração, v. 16 (40), p. 191-207, 2014.

LEDFORD Jr., G. E. **Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers**. Compensation & Benefits Review, New York, v. 27, n. 4, p. 55-62, 1995.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 2012.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. **Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo**. Revista Gestão Industrial, v. 13, n. 4, 26-49, 2018. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/4768>. Acesso em: 05 jun. 2022.

LIMA, J.O.; CAVALCANTE, K. de O. **Gestão por competências nas IFE**. In: SILVA, A. B. da. In: Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE). João Pessoa, 2015.

LORENZON, A. L. H. **Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional: o caso Instituto Federal Farroupilha, campus Santo Augusto**. Dissertação (mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014.

MALUF, R. T. **Gestão de pessoas e o setor público**. 2014. Disponível em: <http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MATOS, K. C. S. **Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos em educação lotados na secretaria de gestão de pessoas da UNIVASF**. Dissertação (Mestrado), Salvador, 2014.

MCCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence**. American Psychologist, January, 1973.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz.** *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon da. **A Gestão por Competências na Prática: Possibilidades e Resistências no Setor Público Federal Brasileiro.** XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro, 2013.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha 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.

MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., GERHART, B. **Compensation.** 10. ed. Boston: McGraw-Hill, 2011.

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 jun. 2022.

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: 11 jul. 2022.

MONTEZANO, L. et al. **Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018).** *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 22, n. 2, p. 280–298, 2019a.

MONTEZANO, L. et al. **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, 2019b.

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B.; ISIDRO-FILHO, A. **Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais.** XLII EnANPAD, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

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: 11 jun. 2022.

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

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da Capacitação por competências.** 2012. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii->

encontronacionaldedesenvolvimento-de-pessoas/arquivos//arquivo.2013-01-07.0167156876. Acesso 05 jun. 2022.

MPOG – 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: 05 jun. 2022.

NOGUEIRA, D. H. O. P.; NASCIMENTO, C. R.; COSTA, T. D.; JUNIOR, J. C. A. **O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus de Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos.** XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Argentina, dez. 2015.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório.** Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoesdetrabalho/noticiasrelatoriodaocdepoe-area-de-rh-na-agenda>. Acesso em 05 maio 2022.

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: 11 jun. 2022.

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: 11 ago. 2022.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade.** João Pessoa: Anpad, 2011. p. 1 – 17.

PAIVA, K. C. M., MELO, M. C. O. L. **Competências, gestão de competências e profissões.** Revista de Administração Contemporânea, 12, 339-368. 2008.

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.

PERAZZO, S. M. V. **Gestão de Competência versus Gestão por Competência -IFPE: Campus Recife/Reitoria (2008-2012).** 2013. 177 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 627-647, julho 2011.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. **Análise crítica da gestão por competências em universidades federais.** R. Tecnol. Soc., v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/download/3847/4441>. Acesso em 05 jun. 2022.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo:** mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília, DF: ENAP, 2005.

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: 15 mai. 2022.

PONTES, Luis; GUASTINI, Felipe; ABREU, Denise. **Para além do dimensionamento de força de trabalho:** instrumento de gestão eficiente e de redução de gastos públicos. VII Congresso de Gestão Pública-CONSAD, Brasília, 2014.

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: 11 set. 2022.

REJAS-MUSLERA, R.; URQUIZA, A.; CEPEDA, I. **Competency-Based model through it:** an action research project. Systemic Practice and Action Research, New York, v. 25, n. 2, p. 117-135, 2012.

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

ROMANO, J. M. T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás:** multicasos. 2016. 320 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2016.

RUAS, R. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, 1999.

SAMPAIO, R. M. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia–UESB.** 2003.

SANTOS, Aleksandra Pereira. **Gestão por competência na administração pública:** balanço da experiência federal e análise de casos de organizações. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília. Anais...Brasília: CONSAD, 2015.

SANTOS, L. C. **A evolução da gestão de pessoas:** do departamento pessoal a gestão do capital humano. São Paulo: Ottoni. 2011.

SCHIKMANN, R. **Competências organizacionais e individuais**. mód. II. 15 p. In: Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Brasília: ENAP. 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>. Acesso em: 04 jun. 2022.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In (org.) CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado – Brasília: ENAP, 2010. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 25 de jun. de 2022.

SILVA, A. C. F. **Recrutamento e Seleção por Competências**: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. 2016. 174 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, F. M. V. **A transição para a gestão universitária**: o significado das relações interpessoais. R. Adm. FACES, v. 11, n. 4, pp. 72-91, 2012.

SILVA, Felipe Viegas da. **Gestão por competências no setor público**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2020.

SILVEIRA, V. N. S. **Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas**: análise conceitual e perspectivas teóricas. Revista Pretexto, 15(4), 114-133. 2014.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, M. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. RSP. 2009. Revista do Serviço Público. Brasília, v.60 n.3, p. 241-260. jul./set 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>. Acesso em: 29 de jun. de 2022.

SOUSA, M. G. T., & BARBOSA, M. D. F. N. **A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas**: um estudo com os servidores técnico-administrativos no centro de ciências jurídicas e sociais/UFSCG. Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, 8(3), 31-46. 2018.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed., 21. reimp. São Paulo: Atlas, 1987.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Resolução n. 184/2021, de 16 de dezembro de 2021. **Dispõe sobre a aprovação do**

Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD 2022-2026. Dourados: Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura, 2021. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2022-2026/PDI%20Versão%20Final/Res.%20184_Aprova%20Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20PDI%202022-2026%20-%20assinada.pdf. Acesso em: 08 jun. 2022.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho Universitário (COUNI). **112ª Reunião Ordinária do Conselho Universitário da UFGD.** 2022a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Uzc-wZR22Co&t=8849s>. Acesso em: 05 de nov. de 2023.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. **Governo Federal Nomeia Integrante da Lista Tríplice como Reitor da UFGD.** 2022b. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/noticias/governo-federal-nomeia-integrante-da-lista-triplice-como-reitor-da-ufgd>. Acesso em: 05 de maio de 2023.

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Guia do Servidor.** 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/guiadoservidor/remocao>. Acesso em: 01 de maio de 2023.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-Sic).** Relatórios enviados pelo sistema E-Sic. 2022c.

UFJF - 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 ago. 2022.

UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Ciclo de Mapeamento de Competência será tratado em oficina.** Belém, 2015b. Disponível em <http://www.progep.ufpa.br/progep>. Acesso em 05 jun 2022.

UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **PROGEP desenvolve Trilhas de Aprendizagem por Competências.** Belém, 2015a. Disponível em <http://www.progep.ufpa.br/progep>. Acesso em 05 jun 2022.

UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **PROGEP realiza Mapeamento das Competências dos servidores.** 2015c. Disponível em <http://www.progep.ufpa.br/progep>. Acesso em 05 jun 2022.

UFRN - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017.** Natal, 2017. Disponível em: <http://www.ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2017.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Gabinete da Reitoria. Portaria Normativa n° 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, 2019a. Disponível em: <https://prdhs.paginas.ufsc.br/files/2018/05/Portaria-Normativa-223.pdf>. Acesso em: 12 maio 2023.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Remoção por Edital**. UFSC, 2019b. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/ddp/coordenadoria-de-dimensionamento-e-movimentacao/movimentacao-interna/remocao-por-edital/>. Acesso em: 18 maio 2023.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. **Gestão por competências no serviço público**. Revista Conhecimento online, v. 1, p. 1-13, 2012. Disponível em: periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/270/247. Acesso em: 23 ago. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini; de Andrade, Emmanuel Paiva; da Silva, Andreia Maria; de Oliveira Mourão, Cláudia; Pizzol, Rosa Amelia; Lima, Simone Teixeira Poubel. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 124f. 2006. Dissertação de Mestrado, PGA, UFSM, RS, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – Edital de Remoção Interna proposto

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP

Edital de Remoção Interna

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, da Universidade Federal da Grande Dourados, em conformidade com o inciso II do Art. 36 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata do instituto da remoção a pedido, observando os princípios administrativos e constitucionais, especialmente a ampla concorrência, torna pública a abertura das inscrições para o processo de remoção interna no âmbito da UFGD, destinado aos servidores técnico-administrativos ocupantes da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, levando em consideração as competências dos candidatos e as competências necessárias aos setores.

1. Objetivo

1.1 O presente edital tem como objetivo promover a remoção interna de servidores, levando em considerações suas competências (habilidades, atitudes e conhecimentos) e as competências requeridas para as vagas disponibilizadas, visando otimizar os recursos humanos da universidade e atender melhor às necessidades institucionais.

2. Disposições Gerais:

2.1 O processo de remoção interna a pedido será regido por este edital, seguindo as normas e regulamentos internos da instituição.

2.2 O servidor interessado deverá preencher sua inscrição no processo de remoção interna, indicando a vaga de seu interesse e justificando sua escolha, conforme as orientações descritas neste edital.

2.3 O processo seletivo regido por este edital destina-se aos servidores ativos com interesse na remoção a pedido, a critério da administração, de todas as unidades da UFGD, com o objetivo de preencher as vagas indicadas no Anexo I deste Edital.

3. Requisitos para Participação

3.1 Podem participar do processo de remoção interna os seguintes servidores:

- I. Servidores efetivos da Universidade Federal da Grande Dourados que estejam em efetivo exercício, mesmo cumprindo o estágio probatório;
- II. Servidores com, no mínimo, 12 (doze) meses de efetivo exercício no setor atual;
- III. Servidores que não estejam respondendo a processo administrativo;
- IV. Servidores sem pendências no atual setor;
- V. Servidores que não estejam em licenças e afastamentos oficiais (exceto licença-maternidade);

VI. Servidores que tenham disponibilidade para os turnos/horários de funcionamento da unidade disponível no quadro de vagas.

3.2 Além dos requisitos mencionados acima, os servidores técnico-administrativos devem cumprir os requisitos específicos de cada setor, de acordo com suas necessidades e conformidade.

4. Modalidade de Remoção

4.1 Remoção a Pedido do Servidor: Nessa modalidade, o servidor interessado deverá realizar sua inscrição para remoção na vaga disponibilizada por um setor específico, desde que atenda aos requisitos.

4.2 A remoção a pedido, a critério da administração, será de iniciativa do servidor, ficando submetida ao interesse da administração.

4.3 Todas as remoções a pedido, a critério da Administração, estarão condicionadas ao cadastro e à atualização no Banco de Mapeamento de Competências até o prazo de 20 de setembro de 2023, determinado e divulgado antecipadamente.

5. Etapas do Processo

5.1 Inscrição: Os servidores interessados em participar do processo de remoção interna deverão preencher o formulário de inscrição disponibilizado por meio do link: <https://tinyurl.com/295vt2ju>

5.1.1 No formulário de solicitação de inscrição, é necessário que o candidato insira os seguintes documentos:

a) a declaração de ciência da chefia imediata da unidade de origem sobre a participação do servidor no processo seletivo;

b) Currículo Vitae;

c) Cópia dos comprovantes acadêmicos;

d) Cópia dos documentos comprobatórios das informações registradas no formulário de inscrição, em arquivo único.

5.1.2 A inscrição implica o compromisso tácito, por parte do candidato, de aceitar as normas e condições estabelecidas neste Edital, não podendo alegar desconhecimento ou discordância posteriormente. O não preenchimento dos requisitos implicará na eliminação do candidato.

5.1.3 O candidato deverá cadastrar ou atualizar o seu perfil de competências dentro do prazo determinado e divulgado pela PROGESP.

5.1.4 Somente poderão concorrer os servidores que tenham atualizado o perfil de competências no ano corrente do edital.

5.2 Fases da seleção: O processo seletivo será composto por duas fases:

5.2.1 Primeira Fase: Análise de Competências

5.2.1.1 A equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) realizará uma análise das competências do servidor, considerando suas habilidades, conhecimentos e atitudes, a fim de verificar sua adequação à vaga pleiteada.

5.2.1.2 A PROGESP realizará uma análise curricular e documental dos servidores inscritos, aplicando critérios objetivos para a seleção dos candidatos que se enquadram ou não no perfil requerido para cada vaga.

5.2.1.3 Os servidores que não atenderem aos requisitos mínimos serão desclassificados nessa fase.

5.2.1.4 A não realização da atualização do perfil de competências dentro do prazo estabelecido impossibilitará a participação neste edital de processo de remoção interna do ano de 2023.

5.2.2 Segunda Fase: Entrevista com o gestor do setor.

5.2.2.1 Os classificados na primeira fase serão encaminhados para entrevista com o gestor do setor que oferece a vaga.

5.2.2.2 Durante a entrevista, o gestor avaliará o servidor quanto ao seu conhecimento técnico, habilidades comportamentais e adequação ao ambiente de trabalho da unidade.

5.2.2.3 Com base na entrevista, o gestor classificará os candidatos de acordo com sua percepção e de acordo com as necessidades da unidade.

5.3 Divulgação dos Resultados e Recursos:

5.3.1 Resultado Preliminar: Após a conclusão da segunda fase, será publicada uma lista com a ordem de classificação dos candidatos, considerando o desempenho na entrevista com o gestor de cada unidade.

5.3.2 Período de Recurso: Será estabelecido um prazo para interposição de recursos pelos servidores.

5.3.2.1 A comissão responsável pelo processo avaliará os recursos e emitirá um parecer final, que poderá resultar em eventuais alterações na lista de classificação.

5.3.3 Resultado Final: Após avaliação dos recursos, será publicado o resultado final.

5.3.3.1 A classificação final será baseada na combinação dos resultados da primeira fase e da entrevista com o gestor da unidade.

6. Da remoção:

6.1 O processamento das remoções dar-se-á observando a opção feita pelos candidatos e a ordem de classificação.

6.2 A remoção interna será realizada de acordo com as vagas disponíveis e as necessidades da instituição.

6.3 A remoção do candidato classificado nos termos do edital ocorrerá através de instrução de serviço de remoção, somente após a nomeação, posse e exercício de outro servidor aprovado em concurso público autorizado pelo Governo Federal, ou através da chegada de outro servidor que também foi removido através de edital, para preenchimento da respectiva vaga, exceto quando a chefia autorizar a remoção sem substituição imediata, com o acordo do Gestor da Unidade.

6.3.1 A unidade de origem terá prioridade na alocação de servidores ingressantes na Universidade, assim como no processo seletivo de remoção subsequente, observada análise acerca do dimensionamento da força de trabalho.

6.4 O servidor somente poderá se afastar do seu setor originário após a publicação de Instrução de Serviço referente à sua remoção; até que a publicação ocorra, o servidor deverá manter-se no exercício de suas atividades laborais em sua unidade de origem.

6.5 Os servidores ocupantes de Função Gratificada – FG ou Cargo de Direção – CD serão removidos somente após a dispensa da função ou cargo.

6.6 O servidor removido deverá realizar a transição de atividades do setor em que será removido, mantendo-se à disposição por um período de 15 (quinze) dias após o início das atividades no novo setor.

6.7 A chefia do setor que receber o servidor removido deverá submetê-lo a treinamento, com vistas à sua adequação às atividades relacionadas ao cargo.

6.8 A inscrição no edital de remoção no âmbito da UFGD dos servidores técnico-administrativos não assegura o direito à remoção, ficando o ato condicionado à classificação dentro do número de vagas disponibilizadas para remoção.

6.9 Por ocasião do surgimento de vagas posteriores, dentro do prazo de validade do edital, a PROGESP consultará os candidatos classificados sobre o interesse na remoção para a nova vaga, obedecendo à ordem de classificação.

6.10 Os servidores convocados para remoção poderão desistir, na hipótese de caso fortuito ou de força maior devidamente comprovada, sendo automaticamente contemplado o próximo servidor classificado.

7. Disposições Finais:

7.1 Este edital de remoção será a principal ferramenta para a realização da remoção.

7.2 Este edital terá validade de 1 (um) ano, a contar da data de publicação.

7.3 O edital de remoção será sempre publicado antes dos editais de concurso público, das nomeações de candidatos(as) aprovados(as) em concurso público e das redistribuições.

7.4 Neste edital constarão as vagas, os pré-requisitos para preenchimento das vagas, os critérios de seleção e classificação, os prazos e as demais normas do processo seletivo de remoção.

7.5 A PROGESP não se responsabiliza por processos formalizados e/ou recebidos após o prazo ou que não sigam as regras estabelecidas no cronograma, portanto, o servidor deverá realizar sua inscrição sob sua própria responsabilidade, dentro do prazo e das regras estabelecidas neste Edital.

7.6 Não serão aceitas inscrições por outros meios não previstos neste Edital.

7.7 Casos omissos serão resolvidos pela comissão responsável pelo processo de remoção interna.

Pró-reitor de Gestão de Pessoas

04/09/2023

CRONOGRAMA

Etapa	Data
Publicação do Edital	04 de setembro de 2023
Abertura das inscrições	04 a 14 de setembro de 2023
Divulgação das inscrições recebidas	15 de setembro de 2023
Divulgação do Resultado Preliminar da 1ª Fase: Análise de Competências	21 de setembro de 2023
Prazo para recursos	22 a 24 de setembro de 2023
Resultado dos recursos	27 de setembro de 2023
Resultado Final da 1ª Fase: Análise de Competências	27 de setembro de 2023
Convocação para Entrevistas com Gestores	29 de setembro de 2023
Entrevistas com Gestores	02 a 06 de outubro de 2023
Divulgação do Resultado Preliminar e Classificatório das Entrevistas	10 de outubro de 2023
Prazo para Recurso	13 a 15 de outubro de 2023

Resultado dos recursos	18 de outubro de 2023
Divulgação do Resultado Final	18 de outubro de 2023
Homologação do Resultado Final	18 de outubro de 2023

(As datas e prazos são fictícios e podem ser ajustadas de acordo com as necessidades da UFGD)

ANEXO I

QUADRO DE VAGAS

Nº da Vaga	Cargo	Quantidade de vagas	Atividades	Requisitos	Unidade
01	Assistente em Administração	01	<p>Acompanhar e orientar o cadastramento, a execução e a avaliação dos projetos de pesquisa da UFGD;</p> <p>Atender à comunidade universitária, esclarecendo dúvidas sobre grupos e projetos de pesquisa, emitindo declarações de coordenação, participação e colaboração em projetos de pesquisa, dentre outras atividades. Além disso, a DIPQ é responsável pela gestão financeira do recurso destinado aos pesquisadores com projetos cadastrados na Coordenadoria de Pesquisa (COPQ), através do Programa de Apoio à Pesquisa (PAP/UFGD), que permite pagamentos de inscrições em eventos nacionais e internacionais, taxas de publicações e traduções de artigos científicos, capítulos e livros, aquisição de materiais gráficos e de consumo. A DIPQ ainda auxilia a COPQ na gestão dos grupos de pesquisa credenciados e certificados no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, auxiliando os</p>	<p>Formação: graduação em administração.</p> <p>Conhecimento em: projetos de pesquisa, inovação, gestão de eventos.</p> <p>Habilidades: apresentação de dados, atendimento ao público, comunicação clara, elaboração de manuais, elaboração de relatórios, gestão de documentos oficiais, suporte à pesquisa, trabalho em equipe.</p> <p>Atitudes: resiliente, colaborativo, ético, buscar melhorias, ter iniciativa, seguir normas.</p> <p>Turno: Vespertino</p>	DIPQ/PROPP (Coordenadoria de Pesquisa/ Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa)

			líderes e acompanhando a situação dos grupos de modo a mantê-los em conformidade com as recomendações do CNPq.		
02	Assistente em Administração	01	<p>Assessoramento, acompanhamento e coordenação dos serviços de vigilância e monitoramento da estrutura física da UFGD;</p> <p>Planejamento, gestão e fiscalização de contratos de serviços de vigilância patrimonial com emprego de monitoramento presencial e remoto.</p>	<p>Formação: graduação em administração, ciências contábeis, direito.</p> <p>Conhecimento em: políticas éticas, compras públicas, gestão de contratos, legislação trabalhista, normativas de segurança do trabalho, gestão ambiental, gestão de recursos materiais e patrimônio, contabilidade.</p> <p>Habilidades: análise de dados orçamentários, desenvolver indicadores de qualidade, elaborar planilhas, relatórios, manuais, mediação de conflitos, trabalho em equipe.</p> <p>Atitudes: resiliente, colaborativo, ético, buscar melhorias, ter iniciativa, seguir normas, responsável, resolutivo em problemas, tomador de decisões.</p> <p>Experiência: gestão de contratos, licitações.</p> <p>Turno: Vespertino</p>	DIPP/ PU (Divisão de proteção patrimonial/Prefeitura Universitária)

03	Assistente em Administração	02	<p>Administração de recursos referentes a convênios e contratos de projetos de pesquisa;</p> <p>Acompanhamento de procedimentos cabíveis referentes à compra de equipamentos, bens e serviços relacionados ao fomento à ciência, tecnologia e inovação;</p> <p>Realizar o recebimento, descentralização, utilização e finalização dos recursos oriundos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES.</p>	<p>Formação: graduação em ciências contábeis.</p> <p>Conhecimento em: políticas éticas, políticas de incentivo à pesquisa e inovação, sistemas de gestão, redação oficial, compras públicas, licitação e contabilidade.</p> <p>Habilidades: análise de dados orçamentários, apresentação de dados, elaborar planilhas, relatórios, suporte à pesquisa.</p> <p>Atitudes: resiliente, colaborativo, ético, buscar melhorias, ter iniciativa, seguir normas, responsável, resolutivo em problemas, tomador de decisões, busca de resultados.</p> <p>Experiência: gestão de contratos, licitações, compras.</p> <p>Turno: Matutino e vespertino</p>	DIPROJOR/PROPP (Divisão de Projetos/ Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa)
----	-----------------------------	----	---	---	--

APÊNDICE B – Formulário de Mapeamento de Competências Requeridas nos Setores

Seção 1 de 9

Formulário de Mapeamento de Competências dos Setores

No presente formulário, serão identificadas as competências essenciais para o desempenho de uma atividade específica, englobando conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias.

Tais competências desempenham um papel fundamental na definição dos critérios de seleção e avaliação dos servidores para a referida atividade.

É importante revisar e ajustar as competências necessárias de acordo com a natureza da atividade, assegurando que estejam perfeitamente alinhadas com as demandas e requisitos específicos do cargo ou função em questão.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Seção 2 de 9

1. Identificação do gestor do grupo de mapeamento:

Descrição (opcional)

Nome do gestor que liderou o mapeamento da atividade: *

Texto de resposta curta

Cargo: (Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações) *

Texto de resposta curta

SIAPE: *

Texto de resposta curta

E-mail: *

Texto de resposta curta

Telefone: *

Texto de resposta curta

Depois a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 9

2. Grupo de trabalho de mapeamento:



Informações de todos os servidores pertencentes ao grupo de trabalho que realizou o mapeamento.

Nomes, SIAPE e cargos dos servidores: (Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações) *

Texto de resposta longa

Seção 4 de 9

3. Informações da atividade



Inserir informações do setor e da atividade que está sendo mapeada

Setor: *

Texto de resposta curta

Sigla do setor: *

Texto de resposta curta

Unidade de vínculo direto do setor: *

Texto de resposta curta

Nome da atividade mapeada: *

Texto de resposta curta

Dias de execução da atividade *

- Segunda
- Terça
- Quarta
- Quinta
- Sexta
- Sábado
- Domingo
- Feriados

Horário de execução da atividade: *

- Matutino
- Vespertino
- Noturno

Descrição da atividade mapeada: (Administrativo, Infraestrutura, Colegiado, Seção de Ensino, *
Laboratório, Contabilidade, Setor Pessoal, Compras, Almojarifado, Recepção, Outras):

Texto de resposta curta

Finalidade e contribuições das atividades realizadas: (qual o resultado gerado por esta atividade?) *

Texto de resposta longa

A atividade será desenvolvida em grupo ou individualmente? *

- Individualmente
- Grupo

Número atual de servidores responsáveis pela execução da atividade: *

Texto de resposta longa

Seção 6 de 9

5. Conhecimentos requeridos: ✕ ⋮

Selecione um ou mais conhecimentos necessários para a execução da atividade. Caso o conhecimento necessário não esteja listado, selecione a opção "Outros" e insira-o manualmente.

Conhecimentos:

- Compreensão das políticas de ensino e aprendizagem
- Compreensão das políticas de ética na administração pública
- Compreensão das políticas de inclusão e diversidade
- Compreensão das políticas de pesquisa
- Compreensão das políticas de extensão
- Compreensão das políticas de recursos humanos
- Compreensão das políticas de segurança da informação
- Conhecimento das políticas universitárias
- Conhecimento em compras públicas
- Conhecimento em gestão de contratos
- Conhecimento em gestão de eventos
- Conhecimento em gestão de processos
- Conhecimento em gestão de riscos
- Conhecimento em gestão financeira e orçamentária pública
- Conhecimento em legislação trabalhista
- Conhecimento em políticas de incentivo à pesquisa e inovação
- Conhecimento em políticas de segurança no trabalho
- Conhecimento em segurança da informação
- Conhecimento em sistemas de compras governamentais
- Conhecimento em sistemas de gestão acadêmica
- Conhecimento em sistemas de gestão de bibliotecas
- Conhecimento em sistemas de segurança ocupacional
- Conhecimento em tecnologia da informação
- Domínio das normas e regulamentos institucionais e federais
- Familiaridade com políticas de acessibilidade e inclusão digital
- Familiaridade com políticas de governança
- Familiaridade com políticas de incentivo à cultura e arte

✕ ⋮

- Familiaridade com políticas de segurança de dados
- Familiaridade com sistemas acadêmicos
- Familiaridade com sistemas de gestão
- Noções de gestão ambiental
- Noções de gestão de contratos e licitações
- Noções de gestão de crises
- Noções de gestão de marketing e promoção institucional
- Noções de gestão de patrimônio e infraestrutura
- Noções de gestão de projetos
- Noções de gestão de qualidade
- Noções de gestão de recursos humanos
- Noções de gestão de recursos materiais e patrimônio
- Noções de gestão de riscos de segurança da informação
- Noções de gestão financeira e orçamentária
- Idioma estrangeiro
- Domínio da linguagem de sinais
 - Redação oficial
 - Contabilidade
 - Conhecimentos em legislação educacional
 - Outros...

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção

Seção 7 de 9

6. Habilidades requeridas:



Selecione uma ou mais habilidades necessárias para a execução da atividade. Caso a habilidade necessária não esteja listada, selecione a opção "Outros" e insira-a manualmente.

Habilidades: *

- Análise de dados
- Análise de dados orçamentários
- Análise de políticas públicas
- Apoio administrativo
- Apresentação de dados

- Atendimento ao público
- Atualização tecnológica
- Avaliação de impacto de programas
- Avaliação de programas e projetos
- Comunicação clara e eficaz
- Desenvolvimento de indicadores
- Desenvolvimento de políticas institucionais
- Desenvolvimento de treinamentos, palestras, seminários e cursos
- Elaboração de manuais
- Elaboração de planilhas
- Elaboração de políticas e procedimentos
- Elaboração de relatórios
- Elaboração de relatórios de pesquisa
- Gerenciamento de conflitos
- Gerenciamento de documentos oficiais
- Gerenciamento de eventos
- Gerenciamento de projetos
- Gerenciamento do tempo
- Gestão de conflitos
- Gestão de eventos institucionais
- Gestão de mudanças
- Gestão do conhecimento
- Liderança
- Negociação e mediação de conflitos
- Organização e planejamento
- Pensamento crítico
- Resolução de problemas
- Resolução de questões financeiras
- Suporte à pesquisa e extensão
- Suporte ao estudante
- Trabalho em equipe
- Promoção e gestão de capacitações

Experiência em coordenação de equipes

Padronização de rotinas

Outros...

Volte a seção 7 Continuar para a próxima seção

Seção 8 de 9

7. Atitudes requeridas:



Selecione uma ou mais atitudes necessárias para a execução da atividade. Caso a atitude necessária não esteja listada, selecione a opção "Outros" e insira-a manualmente.

Atitudes: *

Abertura a feedback

Abertura à inovação

Adaptabilidade

Apoio e colaboração com os colegas

Aprendizado contínuo

Atitude positiva e construtiva

Autogerenciamento

Colaboração

Comportamento ético e profissional

Comprometimento com a missão da universidade

Compromisso com a excelência

Comunicação aberta e honesta

Confidencialidade

Discrição

Empatia

Engajamento com a melhoria contínua

Equidade e imparcialidade

Equilíbrio entre autonomia e trabalho em equipe

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Ética profissional

Flexibilidade

Habilidade de negociação

- Honestidade
 - Iniciativa
 - Integridade profissional
 - Orientação para o cliente
 - Orientação para resultados
 - Postura colaborativa e de apoio
 - Proatividade
 - Relacionamento interpessoal
 - Resiliência
 - Resolução ética de problemas
 - Respeito à diversidade
 - Respeito às diferenças individuais
 - Responsabilidade
 - Sensibilidade às necessidades da comunidade acadêmica
 - Tolerância ao estresse
 - Valorização da diversidade e inclusão
 - Zelo pelo patrimônio da universidade
-
- Resolução de problemas e tomada de decisões
 - Pontualidade
 - Autoconfiança
 - Determinação
 - Disciplina
 - Capacidade de seguir normas
 - Capacidade de delegar
 - Agilidade
 - Independência e autonomia
 - Outros...
-

Seção 9 de 9

8. Inserção de documento assinado pelo gestor e demais membros do grupo de mapeamento



Deverá ser inserido um arquivo contendo a assinatura de todos os envolvidos no mapeamento da atividade para assegurar a integridade e a segurança das informações preenchidas.

Documento constando assinaturas: *

 Adicionar arquivo

 Ver pasta

APÊNDICE C – Formulário de Mapeamento de Competências dos Servidores

Seção 1 de 9

Formulário de Mapeamento de Competências dos Servidores

No presente formulário, serão identificadas as competências de cada servidor Técnico Administrativo em Educação da UFGD, englobando conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias.

Tais competências desempenham um papel fundamental na definição dos critérios de seleção e alocação dos servidores nos diversos setores na instituição.

É importante revisar e ajustar as competências existentes periodicamente, de acordo com o cronograma disponibilizado anualmente pela PROGESP.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Seção 2 de 9

1. Dados pessoais do(a) servidor(a):

Descrição (opcional)

Nome completo: *

Texto de resposta curta

Nome Social (Decreto no 8.727, de 28 de abril de 2016):

Texto de resposta curta

Data de nascimento: (Neste formato: xx/xx/xxxx) *

Texto de resposta curta

Sexo: *

- Masculino
- Feminino
- Outros...

Cargo (Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações.) *

Texto de resposta curta

Nível de classificação do cargo: *

- A
- B
- C
- D
- E

Classe/Nível/Padrão *

Texto de resposta curta

SIAPE: *

Texto de resposta curta

E-mail: *

Texto de resposta curta

Telefone: *

Texto de resposta curta

Seção 3 de 9

2. Informações funcionais:



Descrição (opcional)

Data de ingresso na UFGD: (Neste formato: xx/xx/xxxx) *

Texto de resposta curta

Lotação atual (Informe sua Unidade de lotação oficial (conforme contracheque): *

Texto de resposta curta

Setor em que desempenha suas atividades: (Informe o setor em que desempenha suas atividades. Caso o setor em que desempenha suas atividades e sua Unidade de lotação oficial sejam iguais, não é necessário preencher esse campo.: *

Texto de resposta curta

Data de ingresso no setor atual: (Neste formato: xx/xx/xxxx) *

Texto de resposta curta

Horário de trabalho na unidade atual: *

 Manhã Tarde Noite

Tempo de trabalho na unidade atual (meses e/ou anos): *

Texto de resposta curta

Possui cargo de chefia? *

 Sim Não

Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? *

- Sim
- Não
-

Possui jornada flexibilizada (6h)? *

- Sim, escala no período matutino.
- Sim, escala no período vespertino.
- Sim, escala no período noturno.
- Não.
-

Possui horário especial? (Flexibilização do horário de trabalho, concedida ao servidor com deficiência ou que possua cônjuge, filho ou dependente com deficiência, sem necessidade de compensação das horas de trabalho.) *

- Sim.
- Não.
-

Está estudando? *

- Sim.
- Não.
-

Turno: *

- Matutino
- Vespertino
- Noturno
-

Curso: *

Texto de resposta curta

Possui horário especial para servidor estudante? *

- Sim
- Não
-

Seção 4 de 9

3. Formação Acadêmica



Descrição (opcional)

Qual seu grau de escolaridade? *

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa

Se possuir "Ensino Superior Completo", informe o(s) Curso(s): (É possível preencher com mais de um curso.)

Texto de resposta longa

Se possuir "Pós-Graduação Completo", informe o(s) nível (is): (É possível escolher mais de uma opção)

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Caso possua Pós-Graduação, informe o nome do(s) curso(s) de Pós-graduação: (É possível preencher com mais de um curso.)

Texto de resposta longa

- Conhecimento em gestão de eventos
 - Conhecimento em gestão de processos
 - Conhecimento em gestão de riscos
 - Conhecimento em gestão financeira e orçamentária pública
 - Conhecimento em legislação trabalhista
 - Conhecimento em políticas de incentivo à pesquisa e inovação
 - Conhecimento em políticas de segurança no trabalho
 - Conhecimento em segurança da informação
 - Conhecimento em sistemas de compras governamentais
 - Conhecimento em sistemas de gestão acadêmica
 - Conhecimento em sistemas de gestão de bibliotecas
 - Conhecimento em sistemas de segurança ocupacional
 - Conhecimento em tecnologia da informação
 - Domínio das normas e regulamentos institucionais e federais
 - Familiaridade com políticas de acessibilidade e inclusão digital
 - Familiaridade com políticas de governança
 - Familiaridade com políticas de incentivo à cultura e arte
 - Familiaridade com políticas de segurança de dados
 - Familiaridade com sistemas acadêmicos
 - Familiaridade com sistemas de gestão
 - Noções de gestão ambiental
 - Noções de gestão de contratos e licitações
 - Noções de gestão de crises
 - Noções de gestão de marketing e promoção institucional
 - Noções de gestão de patrimônio e infraestrutura
 - Noções de gestão de projetos
 - Noções de gestão de qualidade
 - Noções de gestão de recursos humanos
 - Noções de gestão de recursos materiais e patrimônio
 - Noções de gestão de riscos de segurança da informação
 - Noções de gestão financeira e orçamentária
 - Idioma estrangeiro
 - Domínio da linguagem de sinais
-

- Redação oficial
- Contabilidade
- Conhecimentos em legislação educacional
- Outros...

Inserir em arquivo único os comprovantes de cursos, qualificações que comprovem os conhecimentos listados: *

 Adicionar arquivo

 Ver pasta

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 7 de 9

6. Habilidades:

Selecione uma ou mais habilidades que você possui.

Caso você possua mais alguma habilidade que não esteja listada, selecione a opção "Outros" e insira-o manualmente.

Habilidades: *

- Análise de dados
- Análise de dados orçamentários
- Análise de políticas públicas
- Apoio administrativo
- Apresentação de dados
- Atendimento ao público
- Atualização tecnológica
- Avaliação de impacto de programas
- Avaliação de programas e projetos
- Comunicação clara e eficaz
- Desenvolvimento de indicadores
- Desenvolvimento de políticas institucionais
- Desenvolvimento de treinamentos, palestras, seminários e cursos
- Elaboração de manuais
- Elaboração de planilhas
- Elaboração de políticas e procedimentos
- Elaboração de relatórios

- Elaboração de relatórios de pesquisa
 - Gerenciamento de conflitos
 - Gerenciamento de documentos oficiais
 - Gerenciamento de eventos
 - Gerenciamento de projetos
 - Gerenciamento do tempo
 - Gestão de conflitos
 - Gestão de eventos institucionais
 - Gestão de mudanças
 - Gestão do conhecimento
 - Liderança
 - Negociação e mediação de conflitos
 - Organização e planejamento
 - Pensamento crítico
 - Resolução de problemas
 - Resolução de questões financeiras
 - Suporte à pesquisa e extensão
-
- Suporte ao estudante
 - Trabalho em equipe
 - Promoção e gestão de capacitações
 - Experiência em coordenação de equipes
 - Padronização de rotinas
 - Outros...

Inserir em arquivo único os comprovantes de experiências anteriores e treinamentos, que comprovem as habilidades listadas: *

 Adicionar arquivo

 Ver pasta

pós a seção 7 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 8 de 9

7. Atitudes:



Selecione uma ou mais atitudes que você possui.

Caso você possua mais alguma atitude que não esteja listada, selecione a opção "Outros" e insira-o manualmente.

Seção 8 de 9

7. Atitudes:



Selecione uma ou mais atitudes que você possui.

Caso você possua mais alguma atitude que não esteja listada, selecione a opção "Outros" e insira-o manualmente.

Atitudes: *

- Abertura a feedback
- Abertura à inovação
- Adaptabilidade
- Apoio e colaboração com os colegas
- Aprendizado contínuo
- Atitude positiva e construtiva
- Autogerenciamento
- Colaboração
- Comportamento ético e profissional
- Comprometimento com a missão da universidade
- Compromisso com a excelência
- Comunicação aberta e honesta
- Confidencialidade
- Discrição
- Empatia
- Engajamento com a melhoria contínua
- Equidade e imparcialidade
- Equilíbrio entre autonomia e trabalho em equipe
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Ética profissional
- Flexibilidade
- Habilidade de negociação
- Honestidade
- Iniciativa
- Integridade profissional
- Orientação para o cliente
- Orientação para resultados
- Postura colaborativa e de apoio

- Proatividade
 - Relacionamento interpessoal
 - Resiliência
 - Resolução ética de problemas
 - Respeito à diversidade
 - Respeito às diferenças individuais
 - Responsabilidade
 - Sensibilidade às necessidades da comunidade acadêmica
 - Tolerância ao estresse
 - Valorização da diversidade e inclusão
 - Zelo pelo patrimônio da universidade
 - Resolução de problemas e tomada de decisões
 - Pontualidade
 - Autoconfiança
 - Determinação
 - Disciplina
 - Capacidade de seguir normas
-
- Capacidade de delegar
 - Agilidade
 - Independência e autonomia
 - Outros...

Anterior a seção 8 Continuar para a próxima seção

Seção 9 de 9

8. Inserção de documento assinado pelo servidor:



Deverá ser inserido um arquivo contendo a assinatura do servidor para assegurar a integridade e a segurança das informações preenchidas.

Documento constando assinaturas: *

Adicionar arquivo

Ver pasta

APÊNDICE D – Formulário de Inscrição para o Edital de Remoção no Interesse do Servidor

Formulário de Inscrição para o Edital de Remoção de Servidores Técnico-Administrativos

Prezado(a) servidor(a),

Antes de preencher o formulário, por favor, leia atentamente todas as orientações a seguir:

Os interessados em se inscrever no Edital de Remoção de Servidores Técnico-Administrativos, na modalidade "a pedido - a critério da Administração", para atuar em outro setor ou unidade da UFGD, devem preencher o formulário de inscrição até a data estipulada no edital. Após esse período, o formulário estará fechado para novas inscrições.

Essa iniciativa, viabilizada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESPE), leva em consideração os conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e expectativas do servidor.

A Remoção é o deslocamento de um servidor dentro da mesma Instituição e é regida pelo artigo 36 da Lei nº 8.112/90. Na UFGD, é normatizada pela Portaria xxx de 2023, a qual pode ser acessada no Boletim de Serviço por meio do seguinte link: <https://sistemas.ufgd.edu.br/boletim/pesquisa>.

ATENÇÃO*: Durante cada ano de exercício, o servidor deverá atualizar seu mapeamento de competências dentro do prazo estabelecido, a fim de se tornar elegível para concorrer no edital do ano vigente. Os cadastros que não estiverem devidamente atualizados não serão considerados para o exercício corrente (ano de 2023).

É essencial preencher os dados com cuidado, pois informações inconsistentes podem dificultar a análise da área e invalidar a sua inscrição. Além disso, não se preocupe, todas as informações compartilhadas são confidenciais.

Lembramos que o cadastro neste banco de interesse não implica na efetivação da remoção, mas permite que os servidores concorram às vagas disponibilizadas em edital pelos setores da instituição.

Dúvidas podem ser esclarecidas por meio do e-mail progespe@ufgd.edu.br.

E-mail *

E-mail *

Declaro estar ciente das informações do Edital de Remoção e da exigência de atualização do mapeamento de minhas competências. *

Ciente.

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 10

1. Dados pessoais do(a) candidato(a):

Descrição (opcional)

Nome completo: *

Texto de resposta longa

Nome Social (Decreto no 8.727, de 28 de abril de 2016):

Texto de resposta longa

Data de nascimento: (Neste formato: xx/xx/xxxx) ⁻⁻⁻ *

Texto de resposta curta

Cargo (Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações.) *

Texto de resposta curta

Nível de classificação do cargo: *

- A
- B
- C
- D
- E

SIAPÉ: *

Texto de resposta curta

E-mail: *

Texto de resposta curta

Telefone: *

Texto de resposta curta

Possui necessidade de atendimento especializado ou específico para a entrevista? *

- Sim.
- Não.

Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, sinalizar o tipo de atendimento:

Texto de resposta longa
.....

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 10

2. Informações funcionais: ✕ ⋮

Descrição (opcional)

Data de ingresso na UFGD: (Neste formato: xx/xx/xxxx) *

Texto de resposta curta
.....

Lotação atual (Informe sua Unidade de lotação oficial (conforme contracheque): *

Texto de resposta curta
.....

Setor em que desempenha suas atividades: (Informe o setor em que desempenha suas atividades. Caso o setor em que desempenha suas atividades e sua Unidade de lotação oficial sejam iguais, não é necessário preencher esse campo.:

Texto de resposta curta
.....

Data de ingresso no setor atual: (Neste formato: xx/xx/xxxx) *

Texto de resposta curta
.....

Horário de trabalho na unidade atual: *

Manhã

Tarde

Noite

Tempo de trabalho na unidade atual (meses e/ou anos): *

Texto de resposta curta
.....

Tempo de trabalho sob coordenação da chefia atual (meses e/ou anos): *

Texto de resposta curta

Nome da chefia imediata: *

Texto de resposta curta

Já havia solicitado remoção (troca de lotação) anteriormente: *

- Sim
- Não

Se sim, informe a data da última remoção (troca de lotação):

Texto de resposta curta

Possui cargo de chefia? *

- Sim
- Não

Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? *

- Sim
- Não

Possui jornada flexibilizada (6h)? *

- Sim, escala no período matutino.
- Sim, escala no período vespertino.
- Sim, escala no período noturno.
- Não.

Possui horário especial? (Flexibilização do horário de trabalho, concedida ao servidor com deficiência ou que possua cônjuge, filho ou dependente com deficiência, sem necessidade de compensação das horas de trabalho.) *

Sim.

Não.

Está estudando? *

Sim.

Não.

Turno:

Matutino.

Vespertino.

Noturno

Curso:

Texto de resposta longa
.....

Possui horário especial para servidor estudante? *

Sim

Não

Seção 4 de 10

3. Formação Acadêmica:



Descrição (opcional)

Qual seu grau de escolaridade? *

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa

Se possuir "Ensino Superior Completo", informe o(s) Curso(s): (É possível preencher com mais de um curso.)

Texto de resposta longa

Se possuir "Pós-Graduação Completa", informe o(s) nível (is): (É possível escolher mais de uma opção)

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Caso possua Pós-Graduação, informe o nome do(s) curso(s) de Pós-graduação: (É possível preencher com mais de um curso.)

Texto de resposta longa

pós a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 10

4. Qualificações



Descrição (opcional)

Têm conhecimentos de alguma língua estrangeira? *

Sim

Não

Se respondeu "sim" na pergunta anterior, marcar Idiomas e respectivos níveis:

	Básico	Intermediário	Avançado
Inglês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espanhol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se respondeu "outros", cite qual(is) e o nível de conhecimento:

Texto de resposta longa

Classifique seu grau de domínio nas ferramentas de informática abaixo:

	Básico	Intermediário	Avançado
Editor de texto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planilhas eletrônicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Editor de slides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Armazenamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas UFGD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cursos de capacitação realizados (Fornecidos pela UFGD ou outros):

Os 3 mais relevantes, do mais recente ao mais antigo.

FORMATO:

1.NOME DO CURSO:_____ (após, pressione Enter)

CARGA HORÁRIA:_____ (após, pressione Enter)

INSTITUIÇÃO:_____ (após, pressione Enter)

DATA DO TÉRMINO:_____ (após, pressione Enter)

Seção 6 de 10

5. Histórico Profissional na UFGD



Descreva seu histórico funcional na UFGD (lotação ATUAL e até três anteriores, se houver).

IMPORTANTE: descrever as principais atividades de trabalho, atuais e anteriores.

NO SEGUINTE FORMATO:

1.SETOR DE LOTAÇÃO: (após, pressione Enter)

MÊS(MM)/ANO(AA) DE ENTRADA –

MÊS(MM)/ANO (AA)DE SAÍDA (após, pressione Enter)

PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS:(após, pressione Enter)

Texto de resposta longa

Seção 7 de 10

6. Histórico Profissional anterior à UFGD



Relacione suas duas últimas experiências profissionais anteriores à UFGD, se houver.

IMPORTANTE: descrever as principais atividades realizadas.

NO SEGUINTE FORMATO:

1.NOME DA EMPRESA: (após, pressione Enter)

MÊS(MM)/ANO(AA) DE ENTRADA –

MÊS(MM)/ANO (AA)DE SAÍDA (após, pressione Enter)

CARGO/FUNÇÃO: (após, pressione Enter)

PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS: (após, pressione Enter)

Texto de resposta longa

Seção 8 de 10

7. Dados para a solicitação de Remoção:



Descrição (opcional)

Lotação pretendida (Descrever conforme consta no edital as áreas ou unidades pretendidas):

*

Texto de resposta longa

Explique os motivos de interesse por esta(s) vaga(s):

(Espaço para breve relato sobre a relação de suas competências com a(s) vaga(s) de interesse.)

*

Texto de resposta longa

Assinala o(s) motivo(s) de interesse na remoção:

Selecione uma ou mais

Não adaptação às atividades do setor

Interesse pelas atividades de outro setor

Horário/turno de trabalho

Localização do atual setor

Aproveitamento das competências

Relacionamento com equipe

Relacionamento com gestor

Saúde própria ou de familiar

Atividades de interesse: (Citar possíveis atividades de maior interesse de atuação relacionadas ao seu cargo: atendimento ao público; secretariado; administração de materiais; licitação e contratos; administração financeira; experimentos; etc)

*

Texto de resposta longa

Atividade(s) com restrição de atuação: (Citar possíveis atividades com restrição de atuação, ou seja, atividades que NÃO TEM INTERESSE de atuar.) *

Texto de resposta longa

Após a seção 8 Continuar para a próxima seção

Seção 9 de 10

8. Documentos comprobatórios

Descrição (opcional)

Insira em um único arquivo documentos comprobatórios das informações preenchidas anteriormente na seguinte ordem: formação acadêmica, curso(s) de língua estrangeira, curso(s) de informática, curso(s) de capacitação. *

 Adicionar arquivo

 Ver pasta

Insira o link para o teu currículo lattes. *

Texto de resposta curta

Seção 10 de 10

Ciência e assinatura:

Descrição (opcional)

Estou ciente que, ao efetivar a remoção:

- implicará na dispensa do cargo de chefia, se for o caso;
- o pagamento do adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante do qual faz jus será suspenso, devendo ser gerado novo laudo de concessão, se for o caso;
- implicará no cancelamento da flexibilização de horário (6 horas), se for o caso, devendo abrir no novo setor outro processo;
- implicará no cancelamento do horário especial de estudante, se for o caso, devendo abrir no novo setor outro processo.

Sim, estou ciente

Insira sua assinatura *

 Adicionar arquivo

 Ver pasta

APÊNDICE E – Formulário para Remoção – Modalidade De Ofício

Seção 1 de 4

Formulário para Remoção de Ofício

Formulário para preenchimento em remoções de ofício, isto é, que independe da vontade do servidor público. Essa modalidade de remoção está disposta no artigo 36 da Lei nº 8.112/1990.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

1. Dados pessoais da chefia imediata:

Preencher corretamente os dados da atual chefia imediata do(a) servidor(a) a ser removido(a).

Nome completo: *

Texto de resposta curta

Nome Social (Decreto no 8.727, de 28 de abril de 2016):

Texto de resposta curta

Lotação atual (Informe sua Unidade de lotação oficial (conforme contracheque):

Texto de resposta curta

Cargo (nome conforme PCCTAE / Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações.) *

Texto de resposta curta

SIAPE: *

Texto de resposta curta

E-mail: *

Texto de resposta curta

Telefone: *

Seção 2 de 4

Dados do(a) servidor(a) a ser movimentado(a):



Preencher corretamente com os dados do(a) servidor(a) a ser removido(a).

Nome completo: *

Texto de resposta curta

Nome Social (Decreto no 8.727, de 28 de abril de 2016):

Texto de resposta curta

Cargo (nome conforme PCCTAE / Importante preencher com nome oficial do cargo conforme PCCTAE, sem abreviações) *

Texto de resposta curta

SIAPE: *

E-mail: *

Texto de resposta curta

Telefone: *

Texto de resposta curta

Lotação atual (Informe sua Unidade de lotação oficial (conforme contracheque): *

Texto de resposta curta

Tempo de trabalho na Unidade atual: *

Texto de resposta curta

Tempo de trabalho sob coordenação da chefia atual: *

Texto de resposta curta

Seção 3 de 4

3. Dados para a solicitação de Remoção:



Esta seção é destinada ao preenchimento pela chefia imediata em explicitar os motivos da remoção.

Atividades desenvolvidas pelo(a) servidor(a) no atual setor: *

Texto de resposta longa

Motivos que levaram a solicitar a remoção (troca de lotação) do(a) servidor(a): *

Texto de resposta longa

Estando a decisão ligada à situação conflituosa envolvendo servidor, descreva-a e informe as providências adotadas, bem como as tentativas de remanejamento interno: *

Texto de resposta longa

Inserir assinatura da chefia imediata: *

Adicionar arquivo

Ver pasta

Seção 4 de 4

4. Ao(À) servidor(a) a ser movimentado(a):



Esta seção é destinada ao preenchimento pelo(a) servidor(a) a ser removido(a):

Está ciente e de acordo com os motivos descritos pela chefia imediata? *

- Sim, estou ciente e concordo.
- Sim, estou ciente e discordo.
- Não estou ciente.

Se discorda, qual sua justificativa?

Texto de resposta longa

Está estudando? *

- Sim.
- Não.

Turno:

- Matutino.
- Vespertino.
- Noturno.
-

Curso:

Texto de resposta curta

Possui horário especial para servidor estudante? *

- Sim.
- Não.
-

Possui cargo de chefia? *

- Sim.
- Não.
-

Recebe adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante? *

- Sim.
- Não.
-

Possui jornada flexibilizada (6h)? *

- Sim, escala no período matutino.
- Sim, escala no período vespertino.
- Sim, escala no período noturno.
- Não.
-

Possui horário especial? (Flexibilização do horário de trabalho, concedida ao servidor com deficiência ou que possua cônjuge, filho ou dependente com deficiência, sem necessidade de compensação das horas de trabalho.) *

- Sim.
- Não.

Estou ciente que, ao efetivar a remoção: *

- implicará na dispensa do cargo de chefia, se for o caso;
- o pagamento do adicional de insalubridade, periculosidade, gratificação de raios-x ou irradiação ionizante do qual faz jus será suspenso, devendo ser gerado novo laudo de concessão, se for o caso;
- implicará no cancelamento da flexibilização de horário (6 horas), se for o caso, devendo abrir no novo setor outro processo;
- implicará no cancelamento do horário especial de estudante, se for o caso, devendo abrir no novo setor outro processo.

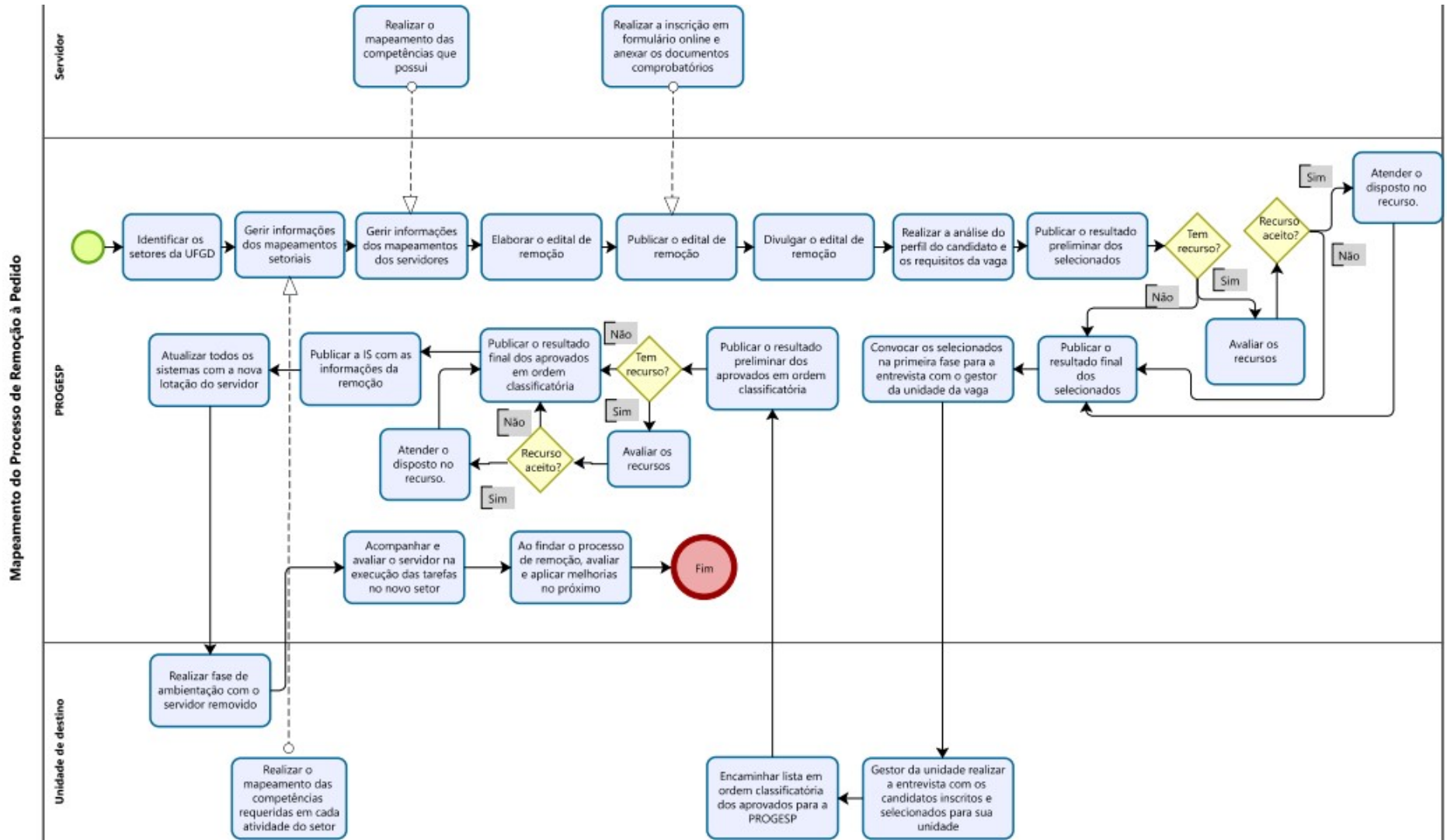
Sim, estou ciente

Inserir assinatura do(a) servidor(a) a ser removido(a): *

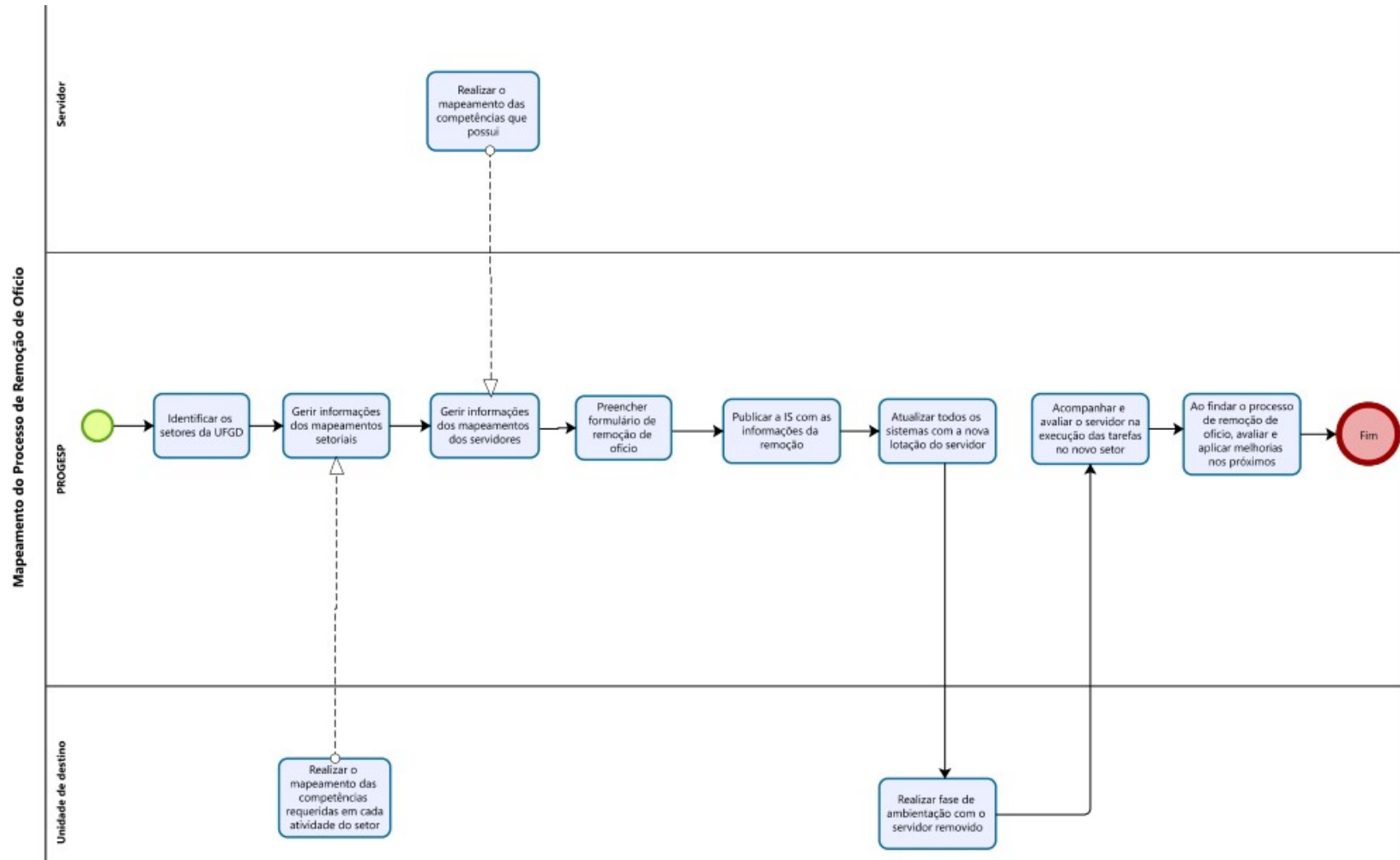
 Adicionar arquivo

 Ver pasta

APÊNDICE F – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção a Pedido



APÊNDICE G – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção De Ofício



APÊNDICE H – Etapas e atividades propostas no remodelamento do processo de remoção

Etapa	Ações
Sensibilização da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar com gestores, buscando a aceitação e envolvimento; • Realizar palestras e oficinas com todos os servidores; • Envolver os representantes de cada unidade; • Solicitar o apoio da ENAP para fornecer cursos aos servidores; • Enfrentar o desafio de fazer com que os responsáveis estratégicos e táticos compreendam a importância da gestão por competências.
Identificação dos setores existentes na universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os setores existentes na universidade.
Mapeamento das competências necessárias nos setores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de todas as funções em cada setor; • Identificar e detalhar as competências necessárias para cada função em cada setor; • Revisar periodicamente as competências mapeadas; • Criar grupos de trabalho setoriais para o mapeamento de competências setoriais; • Validar com os servidores do setor as competências mapeadas; • Registrar as competências requeridas em um formulário próprio; • Alimentar o Banco de Dados com as competências requeridas; • Elaborar um perfil do servidor desejado; • A PROGESP poderá consultar as informações armazenadas no banco de mapeamento para identificar e analisar o perfil dos candidatos.
Mapeamento de competências dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a formação de um banco de dados contendo o perfil de todos os servidores TAEs da instituição; • Coletar informações como nome, cargo, setor de atuação, tempo de serviço, qualificações e experiências dos servidores; • Abrir periodicamente o formulário utilizado no mapeamento para as atualizações; • Utilizar o banco de dados para que a organização conheça o perfil dos servidores e suas trajetórias profissionais e reavalie

	a distribuição do quadro de servidores.
PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção	<ul style="list-style-type: none"> • Informar no Edital as vagas, etapas, critérios do processo de seleção e os requisitos básicos; • Descrever características da vaga como o ambiente de trabalho, habilidades e atitudes necessárias; • Publicar o Edital na página de editais da instituição e Boletim de Serviços; • Divulgar nos e-mails e redes sociais institucionais; • Fornecer informações e suporte durante todo o processo de remoção; • Estabelecer prazos e restrições que a instituição julgar necessárias.
Inscrição dos candidatos	<p>Candidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter cadastro prévio no banco de perfil de competências; • Acompanhar as diretrizes e prazos; • Realizar a inscrição em formulário online específico; • Selecionar a vaga desejada; • Preencher as informações solicitadas no formulário; • Estar ciente da possibilidade de perdas de benefícios, como adicionais de insalubridade e jornada de trabalho diferenciada; • Enviar documentos comprobatórios das informações cadastradas.
PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar previamente os candidatos; • Analisar os requisitos da vaga utilizando o banco de mapeamento das competências dos servidores; • Encaminhar para entrevistas com gestores de cada setor.
Entrevista com gestor do setor	<p>Gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar diretamente na seleção; • Avaliar na fase final os candidatos; • Utilizar na avaliação entrevistas estruturadas; • Encaminhar à equipe responsável pelo processo de remoção uma ordem de prioridade entre os candidatos para o preenchimento da vaga.
Divulgação do resultado do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar o resultado preliminar; • Divulgar nos canais institucionais; • Fase recursal; • Publicar o resultado final; • Providenciar a ciência de todas as partes envolvidas no

	processo, incluindo o atual gestor do servidor selecionado.
Efetivação da remoção e atualização dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar a IS com o nome do servidor, número do SIAPE, setor de origem, setor de destino, motivo da remoção e data de início do exercício no novo setor; • Atualizar os sistemas de gestão de pessoas.
Ambientação do servidor no novo setor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar ao novo ambiente de trabalho o servidor removido; • Promover ações de acolhimento e inclusão.
Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e dar suporte ao servidor removido; • Avaliar periodicamente o desempenho o servidor removido em sua nova função; • Capacitar e treinar ao servidor removido para aprimorar as habilidades.
Avaliação e Aprimoramento do processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o processo de remoção interna e identificar os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e as áreas que podem ser aprimoradas; • Atualizar periodicamente o processo de remoção interna para alinhar com as demandas atuais da universidade.

APÊNDICE I – Relatório Técnico

**POTENCIALIZANDO O TALENTO INTERNO:
Uma Abordagem para Mapeamento de
Competências e Remoções Estratégicas em uma
Universidade Federal**

Autor: Josivan Aquino de Matos

Orientador: Alexandre Souza Corrêa

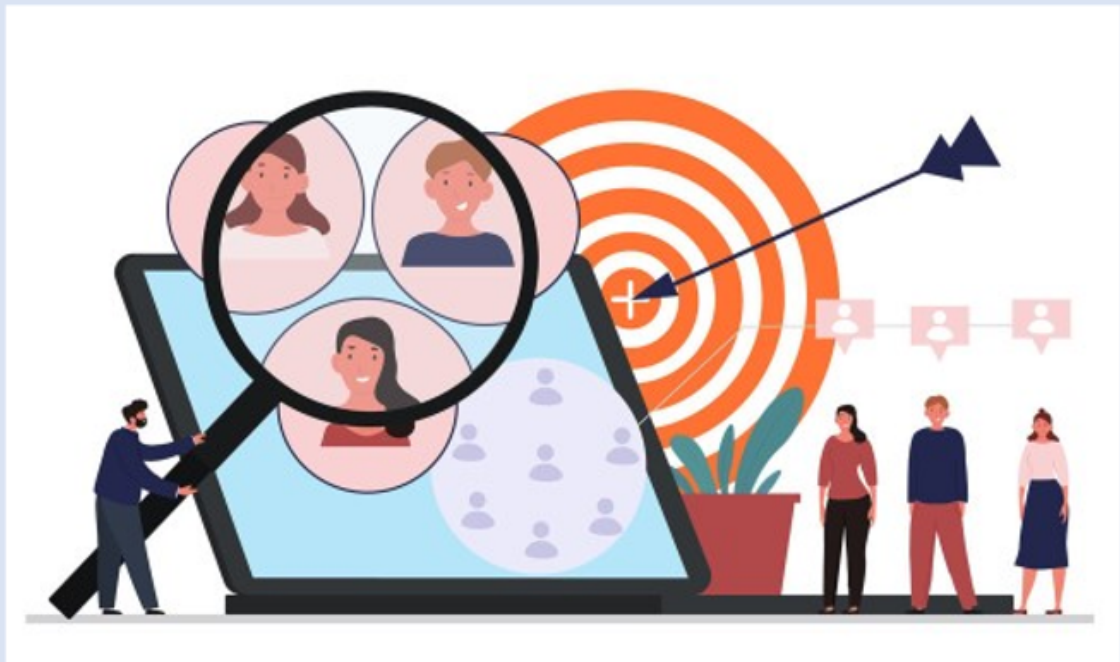


**REMOÇÃO DE
SERVIDORES**



Resumo

Este estudo buscou aprimorar o processo de remoção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), especialmente os assistentes em administração, na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Através da gestão por competências, propôs-se uma nova forma de movimentação interna, com base na seleção por perfil de competências, buscando alinhar as necessidades dos servidores e os objetivos da instituição. O estudo resultou na criação de um procedimento de mapeamento de competências, normativa para a movimentação dos assistentes em administração e a organização dos fluxos e formulários relacionados à remoção. Essas melhorias têm o propósito de alocar os servidores de forma mais adequada, considerando suas competências e afinidades com as unidades para as quais serão removidos. A implementação dessas mudanças pode trazer benefícios significativos para a UFGD, incluindo melhorias no serviço prestado à comunidade, no bem-estar dos servidores e na eficiente alocação de recursos humanos na universidade.



Instituição/Setor

**Público-Alvo da
Iniciativa**

**UF
GD** Universidade
Federal
da Grande
Dourados

TAEs
técnico-administrativos
em educação



Assistentes em Administração

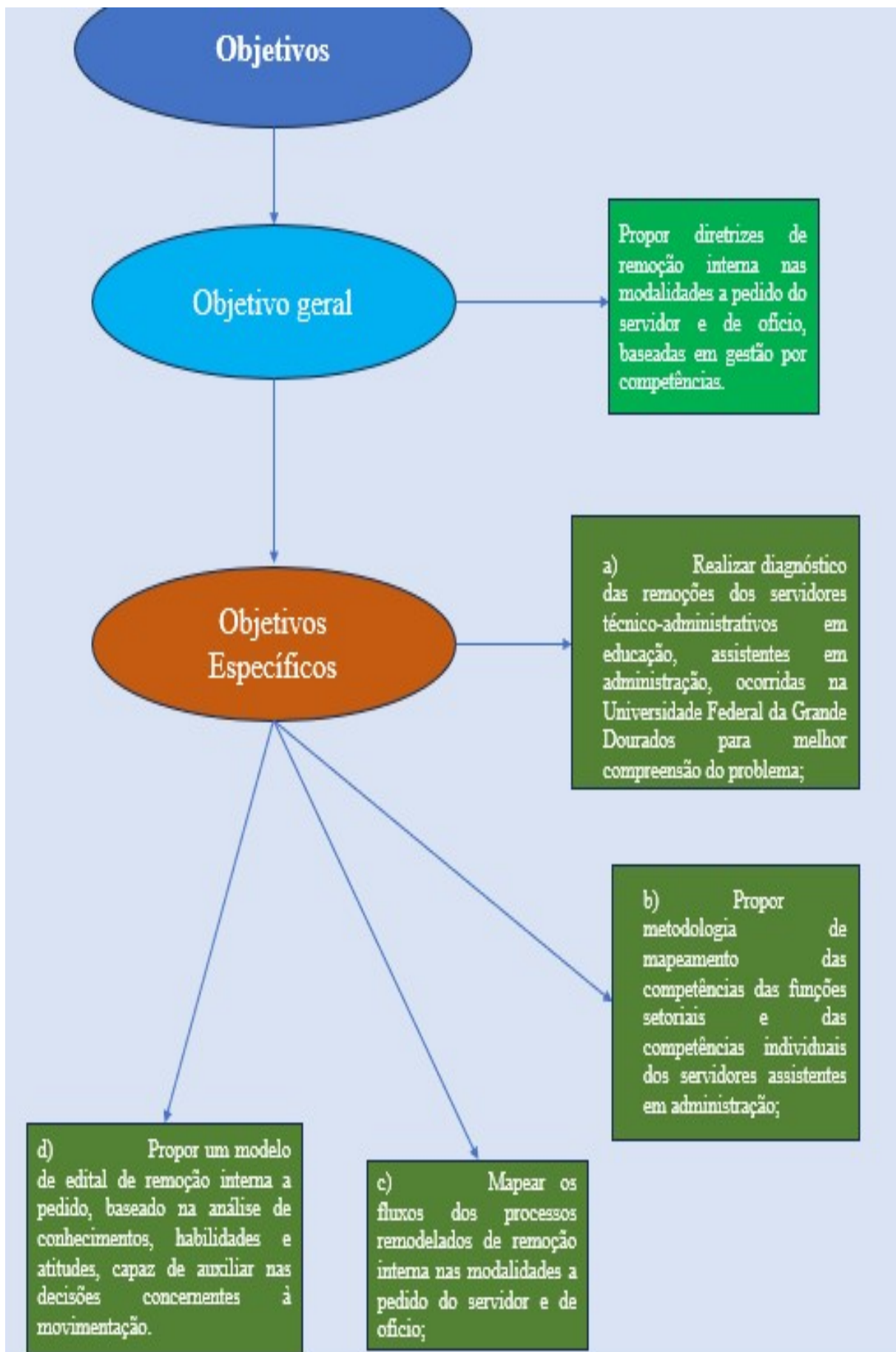
Descrição da situação-problema

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) enfrenta um desafio significativo no processo de remoção interna, principalmente para os servidores TAEs, especificamente os assistentes em administração. Atualmente, a instituição não possui uma norma interna específica para regulamentar esse processo, o que pode dificultar a identificação das melhores oportunidades de realocação e o aproveitamento eficiente das competências dos servidores.

A pesquisa propõe utilizar a gestão por competências, uma diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, para melhorar o processo de remoção na UFGD. Essa abordagem visa identificar e valorizar os talentos internos, alinhando suas habilidades aos objetivos da universidade. Estudos comprovam que essa metodologia pode facilitar a movimentação de pessoal de maneira adequada, trazendo benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição.

O problema central da pesquisa é entender como realizar a remoção dos servidores TAEs, especialmente os assistentes em administração, de forma a alinhar suas necessidades e desejos com as competências necessárias na UFGD. O estudo analisa um período de nove anos, no qual foram realizadas 565 remoções, sendo 257 delas de assistentes em administração, representando aproximadamente 45,5% do total.

Com a implementação da gestão por competências, espera-se tornar o processo de remoção mais eficiente, transparente e alinhado aos interesses dos servidores e às necessidades estratégicas da universidade. Acredita-se que essa abordagem possibilitará um melhor aproveitamento dos talentos internos, beneficiando tanto os servidores quanto a instituição como um todo.



Análise / Diagnóstico da Situação - Problema

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos é a falta de conhecimento sobre o potencial da força de trabalho que gerenciam, bem como os processos relacionados a ela.

Na UFGD, o reitor, Prof. Dr. Jones Dari Goettert, confirmou esse problema durante a 112ª Reunião Ordinária do Conselho Universitário, em 14 de julho de 2022. Ele destacou que o quadro de servidores da UFGD enfrenta dificuldades, pois não há um mapeamento que identifique a localização e as atribuições dos servidores. Além disso, o reitor mencionou que a instituição recebe entre dez a quinze pedidos mensais de remoção, totalizando aproximadamente cento e cinquenta pedidos anuais, ressaltando a necessidade de um edital de remoção para aperfeiçoar a alocação de pessoal.

Quanto ao mapeamento de competências na instituição

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) informou que a UFGD não dispõe de procedimentos ou ferramentas para realizar esse mapeamento nos setores e entre os servidores. As análises do Manual de Procedimentos da PROGESP, atualizado em 2015, e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2022 a 2026, não revelaram qualquer menção ou procedimento relacionado ao mapeamento de competências.

As investigações deste estudo revelaram a ausência de um banco de perfis de servidores e a falta de definição de competências específicas para cada setor e servidor. Contudo, o reitor afirmou que a instituição está em busca de aprimorar o seu Banco de Talentos e promover a remoção interna de servidores, visando ao desenvolvimento contínuo da equipe e à eficiência administrativa. Essas medidas são fundamentais para otimizar o aproveitamento dos talentos disponíveis e maximizar o potencial da força de trabalho da universidade.

Análise/Diagnóstico da Situação-Problema

Quanto ao processo de remoção na instituição

A PROGESP, por meio de e-mail institucional, informou que ainda não há uma política interna definida para essa temática, resultando na ausência de manuais de procedimentos documentados internamente na instituição. Além disso, não há disponibilização de um quadro de vagas específico para remoção, o que dificulta o gerenciamento adequado e a tomada de decisões nesse processo.

No entanto, a PROGESP oferece orientações sobre os procedimentos em seu site ([PROGESP](#)), embora não haja um formulário específico para remoção. Os servidores utilizam um formulário geral que abrange diversas solicitações, como afastamento, auxílios, incentivos e também remoção ([Formulário Geral](#)).

É importante destacar que, durante o processo de remoção, a análise das competências dos servidores não é adotada como critério pela instituição. A decisão sobre a lotação é de responsabilidade do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, o que pode gerar uma falta de critérios claros e objetivos nesse procedimento.

Essa situação evidencia a necessidade urgente de uma política institucional com processos transparentes e isonômicos para o dimensionamento de servidores na UFGD. Essa política deve estabelecer critérios claros e objetivos tanto para remoções quanto para a lotação de novos servidores e também garantir a divulgação das vagas existentes.

Além disso, é preocupante que não haja registros das informações de remoções na PROGESP, tornando difícil o acesso a esses dados. A única forma de encontrá-los é por meio de buscas no Boletim de Serviços (BS) da Instituição.

Após consulta ao BS, identificou-se um total de 257 remoções de assistentes em administração no período de janeiro de 2014 a junho de 2023, representadas no gráfico 1. Esses números demonstram a importância de um processo estruturado de remoções e da necessidade de aprimorar a transparência e a gestão dos recursos humanos na UFGD.

Análise/Diagnóstico da Situação-Problema

Gráfico 1 – Número de remoções de assistente em administração – 2014 a 2023



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Ao analisar as 257 remoções de assistentes em administração, constatou-se que esse número abrange 161 servidores distintos ao longo do período analisado. Dessas remoções, 2 servidores foram removidos 7 vezes cada, o que pode indicar dificuldades de adaptação desses profissionais nos locais de lotação, informações apresentadas na tabela 1. Esse problema de rotatividade pode ser mitigado por meio do mapeamento das competências setoriais e dos servidores, aliado à elaboração de um edital de remoção que leve em consideração essas competências, o que pode contribuir na redução da alta rotatividade dos servidores.

Análise/Diagnóstico da Situação-Problema

Tabela 1 – Quantidade de remoções por assistente em administração

Quantidade de servidores	Quantidade de remoções
2	7
1	6
2	5
5	4
10	3
39	2
102	1

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Uma outra informação relevante identificada nas instruções de serviço são as remoções de um mesmo servidor em um período inferior a 1 ano de lotação no setor. Essa situação foi constatada em 34 dos 59 servidores assistentes em administração que foram removidos mais de uma vez no período analisado, representando aproximadamente 57,62%. No entanto, as informações disponíveis nas instruções de serviço não permitem determinar se essas remoções foram solicitadas pelo próprio servidor ou se ocorreram de ofício.

Recomendações de intervenção

O PDI da UFGD para 2022-2026 tem como meta implementar uma política transparente de distribuição e movimentação de cargos técnico-administrativos até 2026. Este estudo visa subsidiar a PROGESP no desenvolvimento de ações que atendam a essa meta, aprimorando a gestão de pessoal e valorizando os talentos internos, resultando em melhorias nos serviços prestados à comunidade.

Para alcançar a transparência e imparcialidade no processo de remoção, serão elaborados editais de remoção com critérios de seleção baseados em competências como conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses editais divulgarão as vagas disponíveis, critérios de classificação e as competências requeridas para cada vaga, promovendo uma seleção mais justa e alinhada com as habilidades relevantes dos candidatos.

Recomenda-se também criar um banco de dados com o mapeamento de competências dos servidores ativos ([Formulário de Mapeamento de Competências dos Servidores](#)), permitindo que atualizem suas informações continuamente e busquem lotações de acordo com seus interesses e perfis. E banco de dados com as competências requeridas nos setores ([Formulário de Mapeamento de Competências dos Setores](#)).

O edital proposto ([Edital de Remoção](#)), com formulário próprio de inscrição ([Formulário de Inscrição no Edital de Remoção](#)), determina que as vagas desocupadas serão preenchidas com base nas informações dos interessados nesse banco de dados. É aconselhável publicar editais sempre que surgirem vagas, fornecendo informações claras sobre as posições disponíveis, descrições das atividades, habilidades e conhecimentos desejados, além dos critérios de classificação dos servidores interessados, com base no mapeamento de competências.

Recomendações de intervenção

Por fim, a metodologia proposta por este trabalho está dividida em etapas bem definidas, conforme descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção interna a pedido

	Sequência	Etapa
Sensibilização	1ª	Sensibilização da gestão
Mapeamento	2ª	Identificação dos setores existentes na universidade
	3ª	Mapeamento das competências necessárias nos setores
	4ª	Mapeamento de competências dos servidores
Elaboração e Execução de Edital	5ª	PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção
	6ª	Inscrição dos candidatos
	7ª	PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga
	8ª	Entrevista com gestor do setor
	9ª	Divulgação do resultado do processo
Monitoramento	10ª	Efetivação da remoção e atualização dos sistemas
	11ª	Ambientação do servidor no novo setor
	12ª	Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido
Avaliação	13ª	Avaliação e Aprimoramento do processo

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Essas etapas são aplicáveis em situações em que o processo de remoção ocorre por interesse ou solicitação do servidor.

Recomendações de intervenção

No entanto, para a modalidade de ofício também se propõem o quadro 2 com as etapas sugeridas e um formulário específico ([Formulário para Remoção de Ofício](#)). Ao adotar um processo bem estruturado, mesmo para remoções de ofício, a instituição demonstra respeito pelos servidores e zela pela eficiência e qualidade na gestão de pessoal, visando ao melhor funcionamento da instituição como um todo.

Quadro 2 – Etapas propostas para o remodelamento do processo de remoção de ofício

Sequência	Etapa
1ª	Identificação dos setores existentes na universidade
2ª	Mapeamento das competências necessárias nos setores
3ª	Mapeamento de competências dos servidores
4ª	Efetivação da remoção e atualização dos sistemas
5ª	Ambientação do servidor no novo setor
6ª	Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido
7ª	Avaliação e Aprimoramento do processo

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Ao adotar esse modelo, a instituição estabelecerá um processo claro e transparente para a remoção dos servidores, reduzindo o subjetivismo e evitando interferências políticas. Além disso, essa abordagem garantirá que os servidores possuam competências alinhadas com as demandas específicas de cada setor e da organização como um todo, o que, por sua vez, poderá contribuir significativamente para aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à população.

Recomendações de intervenção

Cada etapa do processo apresenta uma sequência definida. No Quadro 3, encontra-se um resumo com todas as etapas e informações de forma concisa e organizada.

Quadro 3 – Síntese das etapas e atividades propostas

Etapas	Ações
Sensibilização da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar com gestores, buscando a aceitação e envolvimento; • Realizar palestras e oficinas com todos os servidores; • Envolver os representantes de cada unidade; • Solicitar o apoio da ENAP para fornecer cursos aos servidores; • Enfrentar o desafio de fazer com que os responsáveis estratégicos e táticos compreendam a importância da gestão por competências.
Identificação dos setores existentes na universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os setores existentes na universidade.
Mapeamento das competências necessárias nos setores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de todas as funções em cada setor; • Identificar e detalhar as competências necessárias para cada função em cada setor; • Revisar periodicamente as competências mapeadas; • Criar grupos de trabalho setoriais para o mapeamento de competências setoriais; • Validar com os servidores do setor as competências mapeadas; • Registrar as competências requeridas em um formulário próprio; • Alimentar o Banco de Dados com as competências requeridas; • Elaborar um perfil do servidor desejado; • A PROGESP poderá consultar as informações armazenadas no banco de mapeamento para identificar e analisar o perfil dos candidatos.
Mapeamento de competências dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a formação de um banco de dados contendo o perfil de todos os servidores TAES da instituição; • Coletar informações como nome, cargo, setor de atuação, tempo de serviço, qualificações e experiências dos servidores; • Abrir periodicamente o formulário utilizado no mapeamento para as atualizações; • Utilizar o banco de dados para que a organização conheça o perfil dos servidores e suas trajetórias profissionais e reavaliar a distribuição do quadro de servidores.

Recomendações de intervenção

<p>PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar no Edital as vagas, etapas, critérios do processo de seleção e os requisitos básicos; • Descrever características da vaga como o ambiente de trabalho, habilidades e atitudes necessárias; • Publicar o Edital na página de editais da instituição e Boletim de Serviços; • Divulgar nos e-mails e redes sociais institucionais; • Fornecer informações e suporte durante todo o processo de remoção; • Estabelecer prazos e restrições que a instituição julgar necessárias.
<p>Inscrição dos candidatos</p>	<p>Candidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter cadastro prévio no banco de perfil de competências; • Acompanhar as diretrizes e prazos; • Realizar a inscrição em formulário online específico; • Selecionar a vaga desejada; • Preencher as informações solicitadas no formulário; • Estar ciente da possibilidade de perdas de benefícios, como adicionais de insalubridade e jornada de trabalho diferenciada; • Enviar documentos comprobatórios das informações cadastradas.
<p>PROGESP analisa o perfil de cada candidato e seleciona com base nos requisitos da vaga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar previamente os candidatos; • Analisar os requisitos da vaga utilizando o banco de mapeamento das competências dos servidores; • Encaminhar para entrevistas com gestores de cada setor.
<p>Entrevista com gestor do setor</p>	<p>Gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar diretamente na seleção; • Avaliar na fase final os candidatos; • Utilizar na avaliação entrevistas estruturadas; • Encaminhar à equipe responsável pelo processo de remoção uma ordem de prioridade entre os candidatos para o preenchimento da vaga.
<p>Divulgação do resultado do processo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar o resultado preliminar; • Divulgar nos canais institucionais; • Fase recursal; • Publicar o resultado final; • Providenciar a ciência de todas as partes envolvidas no processo, incluindo o atual gestor do servidor selecionado.

Recomendações de intervenção

Efetivação da remoção e atualização dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar a IS com o nome do servidor, número do SIAPF, setor de origem, setor de destino, motivo da remoção e data de início do exercício no novo setor; • Atualizar os sistemas de gestão de pessoas.
Ambientação do servidor no novo setor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar ao novo ambiente de trabalho o servidor removido; • Promover ações de acolhimento e inclusão.
Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e dar suporte ao servidor removido; • Avaliar periodicamente o desempenho o servidor removido em sua nova função; • Capacitar e treinar ao servidor removido para aprimorar as habilidades.
Avaliação e Aprimoramento do processo:	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o processo de remoção interna e identificar os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e as áreas que podem ser aprimoradas; • Atualizar periodicamente o processo de remoção interna para alinhar com as demandas atuais da universidade.

Fonte : Elaboração Própria (2023).

Será disponibilizada uma planilha ([LINK](#)) com informações sobre todas as remoções ocorridas na UFGD de janeiro de 2014 a junho de 2023, incluindo as instruções de serviço relacionadas ([IS](#)). Essa medida visa solucionar o problema identificado no setor de ausência de registros dessas informações.

Recomendações de intervenção

Após a remodelação dos processos de remoção a pedido do servidor e de ofício mapeou-se os novos fluxos, representados nas imagens 1 e 2, respectivamente. Esses mapeamentos mostram o envolvimento e as responsabilidades entre as partes envolvidas: gestor do setor com vaga, PROGESP e servidor, e contribuem para uma melhor compreensão da proposta.

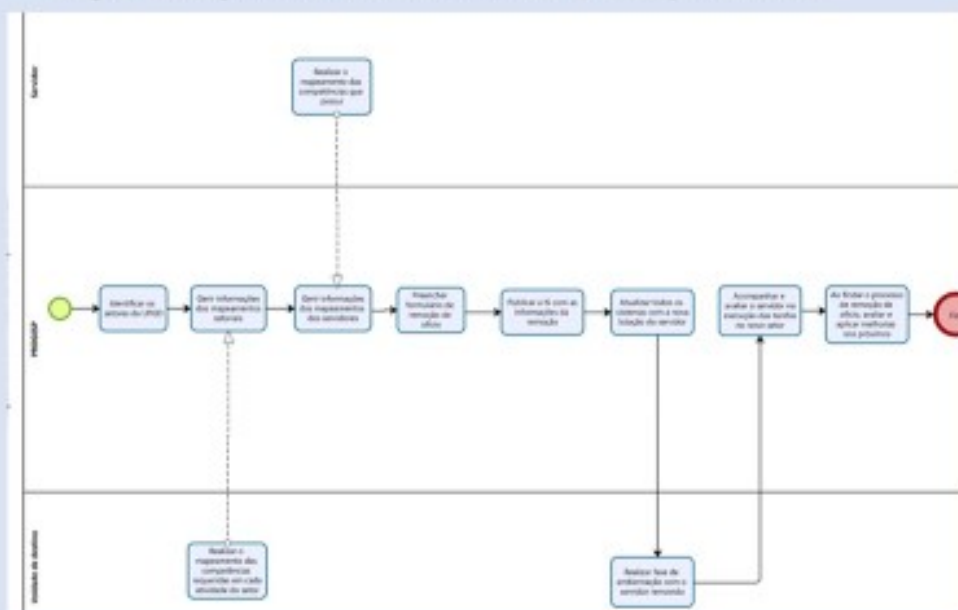
Imagem 1 – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção a Pedido



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Recomendações de intervenção

Imagem 2 – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção De Ofício



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Referências

- BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2.Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.
- BRASIL. Decreto nº 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 nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, DF: MPOG, 2012.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. NOTA TÉCNICA Nº 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP. Brasília, DF: MPOG, 2014.
- COSTA, T. D. Mapeamento de Competências na Administração Pública. Seminário Gestão de Pessoas: Experiências Práticas na Implementação da Gestão por Competências. Escola Nacional de Administração Pública, abr. 2016.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando Estratégia e Competências. Rev. Adm. Emp., São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualiymark Editora. 2012.
- MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da gestão da Capacitação por competências. 2012.
- MPOG – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Nota Técnica nº 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.

Referências

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório. Brasília, 2010.

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.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília, DF: ENAP, 2005.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Resolução n. 184/2021, de 16 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD 2022-2026. Dourados: Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura, 2021.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho Universitário (COUNI). 112ª Reunião Ordinária do Conselho Universitário da UFGD. 2022a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Uzc-wZR22Co&t=8849s>.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Governo Federal Nomeia Integrante da Lista Triplíce como Reitor da UFGD. 2022b. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/noticias/governo-federal-nomeia-integrante-da-lista-triplice-como-reitor-da-ufgd>.

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Guia do Servidor. 2023. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/guiadoservidor/remocao>.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-Sic). Relatórios enviados pelo sistema E-Sic. 2022c.

**Relatório Técnico apresentado ao Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional –
PROFIAP**

Responsáveis

Acadêmico: Josivan Aquino de Matos

josivanmatos@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Souza Corrêa

alexandrecorrea@ufgd.edu.br

Data de realização

20 de julho de 2023

ANEXO A – Formulário de requerimento geral

REQUERIMENTO GERAL () DOCENTE () TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Nome: _____ Matrícula _____
 Cargo: _____ Função: _____
 Lotação: _____ Data de Admissão: ____ / ____ / ____

Requer:

- 01) Afastamento: () Estudo () Para outro Órgão ou Entidade () Mandato eletivo
 02) () Ajuda de custo para redistribuição / redist. ex-ofício
 03) () Abono permanência
 04) Aposentadoria Voluntária: () Tempo de serviço/Contribuição () Idade
 05) () Averbação de tempo de serviço
 06) () Alteração de regime de trabalho (*Docentes*): de _____ para: _____
 07) Auxílio: () Funeral () Natalidade () Reclusão
 08) Incentivos: () Qualificação (Téc.Adm.) () Titulação (especialização e aperfeiçoamento - docentes)
 09) Licenças / Concessões
 Nº Dias/meses: ____ / ____ período: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ Parcela* ____
 8-01) () Afast. Cônjuge ou Comp. 8-02) () Atividade política
 8-03) () Doença de familiares 8-04) () Mandato classista 8-05) () Prêmio por assiduidade
 8-06) () Gestante 8-07) () Adotante/Guarda Judicial 8-08) () Paternidade
 8-09) () Trat. própria saúde 8-10) () trato assuntos particulares 8-11) () Doar Sangue
 8-12) () Casamento 8-13) () Falecimento
 09) () Insalubridade () Penosidade () Periculosidade () Radiação Ionizante
 10) () Pedido de Exoneração (estatutário) - a partir de ____ / ____ / ____
 11) () Alteração de conta corrente para recebimento de remuneração ou retribuição
 12) Progressão por () Capacitação (Téc.Adm.) () Titulação (Progressão Vertical para Docente)
 13) () Remoção e Lotação
 14) () Avaliação da Capacidade Laborativa
 15) () Retorno antecipado de licença ou afastamento. Retorno em ____ / ____ / ____
 16) () Ficha Financeira: ano ____ ao ano ____
 17) () Declaração de Rendimento: ____ / ____ (mês/ano) a ____ / ____ (mês/ano)
 18) () Declaração de índice (CEF): de ____ / ____ (mês/ano) a ____ / ____ (mês/ano)
 19) () Declaração de progressão (CEF): de ____ / ____ (mês/ano) a ____ / ____ (mês/ano)
 20) _____

Local: _____ Data: ____ / ____ / ____

 Assinatura

Chefia - Assinatura e Carimbo (ao lado) _____
 assinatura

Observações