



**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
PRODUÇÃO TÉCNICA TECNOLÓGICA – PTT**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO COM OS ADMINISTRADORES DA FURG**

Responsáveis:

Discente: Luciana Vasconcelos da Costa

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

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC

Contatos: lucianavasconcelos@furg.br e flavia.furg@gmail.com

Data da realização do relatório: 04/12/2020

Data de entrega do relatório: 23/11/2021

Finalidade: Relatório Técnico Conclusivo

Duração (meses): 11 meses

Nº de páginas: 11

Acesso restrito ou irrestrito: irrestrito

Cidade: Rio Grande

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Público-alvo da iniciativa: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Esta pesquisa foi conduzida em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no extremo sul do país, fundada em 1969 e voltada para os ecossistemas costeiros e oceânicos. A Instituição conta com uma estrutura multicampi, estando presente em Rio Grande e nas cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar (FURG, 2021).

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a remoção a pedido na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) ao questionar como a gestão por competências poderia contribuir para o processo de remoção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação ocupantes do cargo de Administrador da Instituição. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo propor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos referidos servidores. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados através de pesquisa documental, questionário aberto e entrevistas estruturadas, ratificou-se a falta de padronização para condução das remoções dos servidores públicos federais. E, quanto ao estudo de caso deste trabalho, percebeu-se um movimento para mudar e aprimorar o processo de remoção, principalmente na questão da gestão das vagas e na adoção de editais, bem como a falta de transparência nos critérios de avaliação das solicitações e a forte presença da questão da indefinição do papel do Administrador na Instituição. Além disso, conclui-se que as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas se a FURG considerasse o levantamento das competências dos Administradores, principalmente quanto aos critérios de

decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo, contribuindo para a melhor alocação de pessoas em unidades com as quais se identificam.

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

Área de conhecimento: Gestão de Pessoas e Administração Pública.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para alcançar os resultados organizacionais esperados, uma das estratégias é que as pessoas estejam alocadas nos setores em que melhor possam desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), objeto deste estudo, há cargos com descrições de atividades genéricas como os de Auxiliar em Administração, Assistente em Administração e Administrador (BESS, 2016), sendo assim, no momento em que uma pessoa é nomeada para um desses cargos públicos, a alocação é feita meramente conforme a disponibilidade de vaga, portanto, determinados servidores, dentre outras motivações, podem não se identificar com a unidade em que foram lotados e buscarem uma realocação na instituição.

Os servidores que desejam mudar de local de trabalho, dentro da mesma instituição, passam por um processo de realocação, denominado dentro da administração pública federal como “remoção”. Conforme a Lei n.º 8.112/1990, em seu artigo 36, “a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990). A remoção a pedido, uma das modalidades apresentadas pelo referido dispositivo legal, acontece a critério da Administração (BRASIL, 1990).

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

Em 2018, a FURG passou a adotar editais de remoção para preencher vagas em unidades contempladas com a jornada de trabalho de trinta horas semanais (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c). E, em 2019, foram publicados dois editais de remoção para o cargo de Administrador para unidades que não se enquadram nessa peculiaridade de jornada de trabalho (FURG, 2019a; FURG, 2019b).

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

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

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

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

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

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consistiu em propor uma política institucional de remoção, embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador. E, para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção; examinar o movimento das IFES no direcionamento para a implantação do processo de remoção de servidores embasado na gestão por competências; levantar as remoções de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos; e verificar a metodologia utilizada nos processos de remoção de Administradores da FURG efetuadas nos últimos 5 anos.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A partir dos objetivos específicos foram descritos os processos de remoção nas IFES, abordados os movimentos das IFES para a condução da remoção embasada na gestão por competências, examinado o processo de remoção no âmbito da FURG e, por fim, foram verificadas as remoções dos servidores TAEs ocupantes do cargo de Administrador da FURG.

1 REMOÇÃO NAS IFES

A fim de identificar a metodologia utilizada atualmente pelas IFES nos processos de remoção e identificar as universidades que conduzem esse processo com base na gestão por competências, foram visitados os *sites* de 68 IFES. Não foram encontradas informações sobre como as remoções são conduzidas em onze delas, enquanto nas 57 Instituições restantes foram encontradas informações sobre as remoções, manuais de procedimentos, editais de remoção e documentos legais. Dentre as Instituições pesquisadas, estão as quatorze IFES em que foi identificado o uso das competências para condução do processo e a FURG, onde este estudo de caso foi conduzido.

2 AS COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DAS IFES

A partir da pesquisa documental, foram identificadas quatorze IFES que utilizam, de alguma forma, as competências no processo de remoção dos servidores TAEs. Então, foi feita uma busca por termos relacionados às competências e, posteriormente, um questionário foi enviado a essas Instituições.

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

3 O PROCESSO DE REMOÇÃO NO ÂMBITO DA FURG

A PROGEP disponibiliza um manual de procedimentos, onde são expostas as etapas do procedimento no que concerne, principalmente, à mediação da CPOSS e o fluxo do processo após a definição da unidade de destino (FURG, 2019).

Primeiramente, o servidor interessado deve procurar a CPOSS para expor a motivação do interesse na remoção, que é avaliada a fim de verificar a possibilidade de permanência na unidade atual e a necessidade de mediação (FURG, 2019). Esse contato inicial contribui para a tomada de decisão sobre qual a movimentação mais adequada para aquele servidor, além de ser um momento de acolhimento ao servidor que pode servir para sanar outras situações que podem estar sendo vivenciadas.

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

De acordo com o manual de procedimentos da FURG, a CPOSS indica uma nova lotação, considerando as necessidades institucionais e o interesse do servidor (FURG, 2019). Considerando a incipiente gestão das remoções feita atualmente pela CPOSS em conjunto com o controle de vagas que a DDP realiza, não há uma política clara quanto às informações acerca das vagas disponíveis na FURG.

Ademais, em consonância com o apontamento do MPOG (2014) de que cabe aos órgãos a decisão de realização de remoção para preenchimento de vagas disponíveis antes da realização de concurso público, constatou-se que, em 2021, a FURG passou a priorizar o recrutamento interno quando surgem vagas, antes de destiná-las para concurso público e/ou para redistribuição.

Percebeu-se, com isso, um movimento da FURG para o aprimoramento do procedimento, ainda que de forma empírica, adaptando, descobrindo e testando como a gestão das vagas pode ser feita em conjunto com as movimentações internas e externas.

Por fim, a partir do manual do procedimento (FURG, 2019) e da entrevista com a gestora da CPOSS, destaca-se que a movimentação interna é efetivada através da portaria de remoção e tramita em outras coordenações da PROGEP para a realização de procedimentos operacionais.

Além das orientações do manual de procedimentos, foram encontrados editais anteriores de remoção publicados em 2018 e 2019. Em 2018, foram publicadas seleções para preenchimentos de vagas para os cargos de Assistente e Auxiliar em Administração em unidades com a jornada de trabalho flexibilizada (FURG, 2018; FURG, 2018a; FURG, 2018b; FURG, 2018c) e, em 2019, foram publicados editais de remoção para o cargo de Administrador para unidades com jornada de trabalho de quarenta horas semanais (FURG, 2019a; FURG, 2019b).

A publicação dos editais preencher vagas de Administrador foi uma maneira de testar o procedimento, visando, dessa forma, dar transparência ao processo de remoção, tornando-o público e impessoal, dando oportunidade a todos os TAEs ocupantes desse cargo de participar do processo de seleção.

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

Considerando as mudanças que têm sido feitas pela PROGEP, principalmente quanto à gestão das vagas, e, até mesmo, a experiência a partir da publicação de editais, é importante que o procedimento seja consolidado, padronizado e amplamente divulgado antes da elaboração de um documento legal, uma vez que, como mencionado na seção anterior, as legislações do

serviço público podem tornar a implantação da gestão por competências difícil (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017).

Além disso, o manual de procedimentos da FURG trata apenas de uma modalidade de remoção, então, é reforçada a necessidade de compreensão ampla sobre essa movimentação interna antes de um documento legal para regulamentar o processo. Esse amplo entendimento da remoção pela Instituição, aliado à promoção de transparência do processo, pode dar início a uma mudança cultural, questão que é apontada por Molon da Silva e Mello (2013) e Perseguido e Pedro (2017) como óbice para a implantação do modelo de gestão por competências.

4 A REMOÇÃO DOS ADMINISTRADORES DA FURG

A partir de pesquisa documental, foram constatadas quinze remoções a pedido, a critério da Administração, de Administradores no período de 2016 a 2020. Então, com a leitura flutuante dos processos, constatou-se, então, que no período de 2016 a 2020, das quinze remoções dos TAEs ocupantes do cargo de Administrador, doze aconteceram na modalidade a pedido, a critério da Administração, sendo que duas delas foram através de edital, e três na modalidade de ofício, no interesse da Administração.

A) O PROCESSO DE REMOÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS ADMINISTRADORES

Foi possível verificar a questão da entrega e a relação do papel do administrador com a identificação com o setor ou com atividade desempenhada como motivação para as solicitações de remoção. Para Estima (2019), a presença dos Administradores é marcada pela inconsistência e falta de legitimação da atuação nesse contexto de trabalho. Além disso, a Universidade não tem clareza sobre as funções e sobre qual posição o Administrador deve ocupar na estrutura hierárquica da unidade acadêmica (MARQUES *et al.*, 2016).

Quanto à condução do processo de remoção, observou-se que não houve transparência quanto aos critérios, alguns Administradores alegaram que não sabiam quais eram ou que não estavam claros, outros fizeram suposições sobre o que poderia ter levado à decisão dos gestores. Por outro lado, os Administradores que foram removidos por edital demonstraram uma realidade diferente, com critérios transparentes e um processo de seleção mais objetivo.

Outrossim, levando em consideração as experiências prévias desses Administradores, eles foram questionados sobre quais critérios deveriam ser utilizados e como seria o processo de remoção ideal, sendo a remoção por edital a mais citada, associando-a a competências, critérios e transparência. Além disso, outros pontos importantes como entrevistas, mapeamento de competências e banco de interessados figuraram entre as reflexões dos Administradores.

O edital é ressaltado como uma possibilidade de deixar o processo impessoal e transparente, com a divulgação das vagas disponíveis, dos critérios de classificação e seleção e, principalmente, das competências requeridas, uma vez que, para Dutra (2007), o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) se vinculam às competências organizacionais agregando, assim, valor ao indivíduo e contribuindo com a organização.

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

Por fim, a importância do mapeamento de competências também foi apontada, sendo assim, destaca-se que se a Instituição considerasse o levantamento de Estima (2019), por exemplo, as incertezas quanto à atuação do profissional de administração poderiam ser amenizadas, principalmente quanto aos critérios de decisão frente aos pedidos de remoção e à transparência do processo.

B) O PROCESSO DE REMOÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES ENVOLVIDOS NAS REMOÇÕES DOS ADMINISTRADORES DA FURG

As exposições dos gestores propiciaram a compreensão sobre o processo de remoção, abarcando os critérios que embasaram suas decisões e as discussões acerca das competências do cargo dos Administradores no âmbito da FURG.

Quanto aos critérios utilizados para escolha dos servidores removidos, observou-se que, embora não houvesse essa transparência, as conversas informais e as entrevistas que antecederam a efetivação das remoções auxiliaram os servidores interessados na remoção a compreender as atribuições a serem desempenhadas na lotação pleiteada, bem como possibilitaram que servidor e gestor tivessem conhecimento das expectativas.

Percebeu-se também uma cultura de conversas informais não só com os interessados, mas com outras fontes, a fim de obter informações complementares sobre os servidores. Dessa forma, embora os gestores tenham utilizado a experiência profissional como critério, o processo de remoção não foi conduzido de maneira transparente.

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

Quanto à consideração do CHA no momento das escolhas, além das competências, questões como a entrega (DUTRA, 2007) e a indefinição do papel do Administrador na Instituição (MARQUES *et al.*, 2016) foram abordadas. A partir disso, verificou-se que os conhecimentos e habilidades são passíveis de análise, entretanto, os gestores denotaram que a possibilidade de avaliação das atitudes se deu através da convivência profissional e foi apontada a fragilidade na mensuração das atitudes.

Ademais, salienta-se que a questão da importância do mapeamento de competências para embasar as escolhas dos gestores foi apontada, entretanto, verificou-se o desconhecimento do levantamento das competências dos Administradores da FURG (ESTIMA, 2019).

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

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

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

Visando alcançar o objetivo geral de propor uma política institucional de remoção embasada na gestão por competências, aos servidores Técnico-Administrativos ocupantes do cargo de Administrador, recomenda-se, primeiramente, a ampla compreensão da remoção pela Instituição e sugere-se a adesão de um manual que aborde as três modalidades de remoção.

Embora o foco deste trabalho seja a remoção a pedido, a critério da Administração, devido ao fato da gestão por competências poder ser aplicada somente nesse tipo de movimentação, essa proposta busca a melhor compreensão por parte dos setores envolvidos e dos servidores, evitando distorções, principalmente às relacionadas à remoção de ofício, no interesse da Administração.

Além disso, este trabalho propôs a organização do fluxo do processo e a remodelação e criação de formulários. Destaca-se que, em relação à remoção a pedido, foram propostas a remodelação do formulário de solicitação pelo servidor e a criação de um para abranger a remoção do servidor a pedido da chefia, o que já era previsto no manual de procedimentos existente, mas não contava com formulário específico, nem orientação para essa possibilidade.

Entre as modificações recomendadas no fluxo do processo, está prevista a possibilidade de cadastro de servidores no banco de interesse para os processos em que há preferência por unidade específica ou cuja remoção imediata não é possível, além de explicar que a alocação das vagas desocupadas serão feitas, primeiramente, a partir da análise desse banco e, não sendo possível aproveitar os cadastros, a PROGEP poderá publicar editais de remoção para preenchimento dessas vagas ou proceder para a realização das remoções do fluxo contínuo para atender às demandas existentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nesse sentido, para tratar das remoções de fluxo contínuo, sugere-se considerar a criação de um banco de interesse – cuja existência e instruções para inserção dos dados amplamente divulgadas –, para inserção dos dados dos servidores que formalizaram o processo de remoção e por algum motivo não tiveram a movimentação efetivada, além da possibilidade dos servidores se cadastrarem sem a necessidade de abertura prévia de um processo. Esse banco poderia ser criado até mesmo com o auxílio de ferramentas como o *Google Forms*, o que evitaria exposição com a chefia antes de ter a certeza da possibilidade de troca e daria abertura a uma captação de pessoas na Instituição.

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da alocação dos servidores em setores onde possam melhor desenvolver suas habilidades e entregar o que é esperado pela organização para que os resultados organizacionais sejam alcançados, este estudo foi motivado pela compreensão de que a gestão por competências poderia auxiliar os gestores a apreciar as solicitações de remoção através de critérios objetivos.

Apesar da capacidade de os obstáculos determinados pela legislação do serviço público afetarem a implantação da gestão por competências nas IFES (MOLON DA SILVA; MELLO, 2013; PERSEGUINO; PEDRO, 2017), principalmente no que concerne às vagas e aos cargos, conforme destacado pela UFRPE como uma dificuldade para a realização da compatibilidade da lotação e das competências dos servidores, verificou-se a possibilidade de adotar esse modelo no processo de remoção.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

- BESS, M. R. S. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior**: uma proposta de suporte à decisão. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173664>. Acesso em: 10 set. 2019.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 02 fev. 2021.
- BRASIL. **Lei n.º 8.112, 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 08 set. 2019.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ESTIMA, C. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES**: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. 2019. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <http://argo.furg.br/?RG001431717>. Acesso em: 08 set. 2019.
- FANKE, M. F. **A legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica**: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Rio Grande, 2019. Disponível em: <https://argo.furg.br/?BDTD12436>. Acesso em: 30 jan. 2021.

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

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

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Nota Técnica n.º 71/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP**. Consulta. Obrigatoriedade de realização de processo de remoção antes da disponibilização de vagas para provimento por meio de concurso público. MPOG, 2014. Disponível em:

<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10014>. Acesso em: 04 dez. 2019.

MOLON DA SILVA, F.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun., 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 08 set. 2019.

MONTEIRO, R. M. **Justiça e transparência organizacionais nos processos de remoção de servidores em uma Instituição Federal de Ensino**. 2018. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em:

<http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-tese?id=11624>.

Acesso em: 15 out. 2020.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Apresentação**. FURG, 2021. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao>. Acesso em: 21 jul. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Troca de Lotação/Remoção**. FURG, 2019. Disponível em:

<https://progep.furg.br/arquivos/procedimentos/000197.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital n° 002, de 26 de abril de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019a. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital n° 003, de 28 de maio de 2019**. Edital de abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de Administrador(a). FURG, 2019b. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/010276.docx>. Acesso em: 18 set. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital n° 001, de 28 de março de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=494&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital n° 002, de abril de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a ser lotado no Sistema de Bibliotecas. FURG, 2018a. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=501&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 003, de 18 de julho de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de assistente em administração a serem lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. FURG, 2018b. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=518&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Edital nº 004, de 03 de setembro de 2018**. Edital de abertura de a abertura de inscrições para o processo seletivo de troca de lotação/remoção interna para o cargo de auxiliar em administração a ser lotado no SIB - Sistemas de Bibliotecas. FURG, 2018c. Disponível em:

https://progep.furg.br/bin/edital/index.php?id_edital=522&historico=true. Acesso em: 08 dez. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2022**. FURG, 2018d.

Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf. Acesso em: 29 set. 2021.