

**ARTIGO ORIGINAL**

**MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES NA GESTÃO E SELEÇÃO POR  
COMPETÊNCIA**

**ORIGINAL ARTICLE**

**SERVER MOVEMENT IN MANAGEMENT AND SELECTION BY COMPETENCE**

**Moisés Augusto de Miranda<sup>1</sup>**

**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta<sup>2</sup>**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar uma perspectiva resumida sobre o tema, salientando os pontos positivos de uma gestão por competências valer-se dos mecanismos legais (lei 8112/90) já existentes para atrair profissionais com os melhores perfis para compor seu quadro, atender as demandas técnicas e de docentes, assim como construir uma Instituição mais capaz de concluir suas entregas com excelência. Destacamos que por meio de estabelecer processos públicos regulares de movimentação de servidores, por intermédio da realização regular de chamadas públicas de redistribuição, espera-se encurtar a distância burocrática dos ritos pertinentes ao concurso público, visando reduzir gastos e etapas do processo de estágio probatório, assim como buscar servidores já qualificados para atender demandas específicas do órgão em um momento de contingenciamento dos recursos destinados as Instituições Federais de Ensino Superior. Sendo assim, este artigo se valeu da pesquisa, quanto à abordagem, caracterizando-se predominantemente bibliográfica, pois partiu da análise da legislação vigente, do referencial teórico, da análise de conteúdo de documentos institucionais disponíveis nos sites dos respectivos órgãos e do Ministério da Educação (MEC). As tabelas da pesquisa caracterizam-se como quantitativa e qualitativa, pois, além dos números, foram utilizadas técnicas simples de amostragem, após consulta objetiva nos respectivos sites dos órgãos, tendo como intenção demonstrar de forma prática o quanto são acessíveis às informações referentes ao assunto. Quanto à análise dos dados foram realizadas análises de conteúdo de documentos institucionais da Universidade Federal de Santa Catarina e sites de outros órgãos incluindo o MEC. Como resultado, foram sugeridas três ações para aplicação: atração de talentos focados em atender os objetivos organizacionais por meio de chamadas públicas de redistribuição, mudança de cultura organizacional e estabelecimento de processos interligados de gestão por competências permeadas e limitadas ao cumprimento da legislação vigente.

**Palavras-chave:** gestão por competência; movimentação; redistribuição; concurso público.

**ABSTRACT**

The objective of this article is to present a summarized perspective on the subject, highlighting the positive aspects of a management by competences, making use of the legal mechanisms (law 8112/90) that already exist to attract professionals with the best profiles to compose their staff, meet the technical and faculty demands, as well as building an Institution more capable of completing its deliveries with excellence. We emphasize that by establishing regular public processes for the

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC); Mestrando (disciplina isolada) em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: moisesmiranda.lds@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora Adjunta da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina.

movement of servers, through regular public calls for redistribution, it is expected to shorten the bureaucratic distance of the rites pertinent to the public tender, aiming to reduce expenses and stages of the probationary process, as well as looking for already qualified servers to meet specific demands of the agency at a time of contingency of resources destined to Federal Institutions of Higher Education. Therefore, this article made use of research, in terms of approach, characterized predominantly by literature, as it started from the analysis of current legislation, the theoretical framework, the content analysis of institutional documents available on the websites of the respective bodies and the Ministry of Education. (MEC). The research tables are characterized as quantitative and qualitative, because, in addition to the numbers, simple sampling techniques were used, after objective consultation on the respective bodies' websites, with the intention of demonstrating in a practical way how accessible information regarding the subject is. . As for data analysis, content analysis of institutional documents from the Federal University of Santa Catarina and websites of other bodies including the MEC were carried out. As a result, three actions were suggested for application: Attracting talents focused on meeting organizational objectives through public calls for redistribution, change in organizational culture and establishment of interconnected management processes through permeated competencies and limited to compliance with current legislation.

**Keywords:** competency management; movement; redistribution; public tender.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão por Competência direcionada à melhoria dos processos em gerir os recursos humanos já existentes, assim como atrair e manter novos valores atuando mais plenamente na organização, visa atingir seus objetivos organizacionais de excelência em suas entregas.

Esse artigo considera o contexto atual vivenciado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), promovido pelo contingenciamento de recursos financeiros, bem como a limitação em realizar concursos públicos, assim como considerar que existem experiências exitosas sobre o tema, tais como a do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) que utiliza a movimentação externa para atender suas demandas de servidores por meio de editais de redistribuição (<https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/mobilidade/editais/>).

Abordaremos a movimentação externa de servidores públicos federais por meio da redistribuição, como uma das diversas ferramentas existentes para auxiliar a Gestão de Pessoas (GP) na participação estratégica desses objetivos.

Os preceitos da movimentação externa de servidores públicos federais (redistribuição) são contemplados pela Lei 8112/90 que trata sobre o assunto redistribuição em seu artigo 37, a saber:

**Art. 37.** Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**I** - interesse da administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**II** - equivalência de vencimentos; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**III** - manutenção da essência das atribuições do cargo; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**IV** - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**V** - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

**VI** - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

No caso das chamadas públicas ou editais de redistribuição, o gestor pode estruturar um documento específico onde irá estabelecer requisitos e critérios que melhor atendam às necessidades e objetivos de sua Instituição.

Mesmo que existam experiências exitosas sobre o tema, a cultura da transferência resiste à aplicação da nova legislação e, em muitos casos e Instituições, ocorre somente uma adaptação entre o antigo processo e a atual legislação, desconsiderando os princípios basilares da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os objetivos deste artigo são apresentar uma perspectiva resumida sobre o tema de Movimentações Externas de servidores federais por meio da redistribuição como ferramenta de Gestão e Seleção por competências, utilizando os mecanismos legais (Lei 8112/90) já existentes; Destacar também que, por meio de estabelecer processos públicos regulares de movimentação externa de servidores (redistribuição), a gestão promove uma nova cultura de transparência em seus processos de movimentação assim como diminui a influência política sobre o tema, encurta a distância burocrática dos ritos reduzindo etapas do processo de estágio probatório, treinamento e adaptação, assim como poderá selecionar servidores já qualificados para atender demandas específicas do órgão.

## 2 ORIGEM DO FUNCIONALISMO

Houve um momento na história de nosso País em que a gestão de pessoas, carreira, desenvolvimento ou mesmo a possibilidade de movimentação do cargo entre os órgãos não existiam, pois não haviam sido tipificadas em nosso ordenamento jurídico.

Somente após a proclamação da República *aos quinze dias do mês de novembro de 1889*, o funcionalismo tornou-se mais forte, colaborando direta e indiretamente com a administração pública, executando ações que movimentaram e impulsionaram os serviços básicos e essenciais de que necessitam os cidadãos em suas relações sociais com o Estado, no entanto, não existiam regulamentação nem legislação específica ou mesmo denominação alguma para os servidores da República brasileira.

Aos vinte e oito dias do mês de outubro de 1939, surge um dos primeiros documentos que consolida normas referentes ao funcionalismo público: o decreto 1713/39.

Em 1943, o então presidente Getúlio Vargas, institui o dia 28 de outubro como dia do funcionário público e, em 11 de dezembro de 1990, publica-se o novo estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, que consolida o termo Servidor Público, através da Lei 8112/90, o Regime Jurídico Único – RJU. No entanto, antes da aprovação da Lei 8112/90, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu e forneceu referências em relação ao Serviço Público.

A Constituição anterior, a Carta Magna de 1934, nada falava sobre o serviço ou o servidor público (NEGREIROS, 2014).

Hoje temos um serviço público mais dinâmico e evoluindo, melhorando seus processos de gestão, caminhando para um futuro melhor e mais humano.

### 2.1 MOVIMENTAÇÕES EXTERNAS

A movimentação externa de servidores sempre foi considerada uma ferramenta de gestão de pessoas, sendo tratada como forma de desenvolvimento

nas carreiras dos servidores públicos federais e de forma estratégica para os órgãos.

A gestão de ações voltadas para o desenvolvimento, seja da organização ou dos profissionais, deve estar assentada em uma base conceitual sólida, ou seja, de um modelo de gestão que permita a integração dos vários processos ou subsistemas de uma gestão de pessoas (GP) integrada à estratégia. Essa integração é fundamental para promover uma relação sinérgica entre os vários subsistemas da GP, seja nos processos de avaliação, recompensa, *movimentação*, carreira ou capacitação das pessoas (DUTRA; COMINI, 2010).

O Decreto nº 81.053, de 19 de dezembro de 1977 tratava da movimentação dos servidores federais por meio da “transferência”, sendo ele revogado pela Lei 8112/90 em seu artigo 23, pois na “transferência” a movimentação era motivada pelo interesse pessoal do servidor em movimentar seu cargo pelos diversos órgãos da administração, mas com o advento da Lei 8112/90 em vigor, as movimentações externas de servidores federais (redistribuição) passaram a ser “no interesse da administração pública”, iniciando uma mudança de cultura organizacional, tirando das mãos dos servidores tal demanda e deixando que a administração manifeste seu interesse por meio de formalizar e publicitar seus processos, podendo assim estabelecer seus critérios e requisitos de forma objetiva, e decidindo discricionariamente como irá disponibilizar seus cargos vagos.

A Lei 8112/90 contempla alguns modelos de movimentação externa, tais como a colaboração técnica, cessão, exercício provisório e redistribuição. Entre todos esses modelos somente a redistribuição tem o caráter permanente, pois na redistribuição há o deslocamento definitivo do cargo (código do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)) do servidor para o órgão ao qual foi autorizada sua movimentação por meio da publicação de uma portaria no Diário Oficial da União (DOU).

Todas as demais movimentações externas têm um caráter temporário de duração e mantêm o vínculo do servidor com seu órgão anterior ou originário.

Não abordaremos, neste artigo, outras formas de movimentações externas mais atuais como, por exemplo, a Portaria nº193 (para compor força de trabalho) ou mesmo as Remoções Judiciais concedidas pelos magistrados, que ampliam a interpretação sobre o tema da legislação, considerando a “remoção” (movimentação do cargo dentro do mesmo órgão) e “redistribuição” (movimentação do cargo entre órgãos) como sendo um mesmo tipo de movimentação, pois consideram as Universidades e Institutos Federais como parte de um único órgão, o Ministério da Educação (MEC), semelhantemente à estrutura administrativa existente nos Tribunais de forma geral, que pertencem a um órgão único, tratando os demais tribunais como ramificações de uma única árvore.

A estrutura do Poder Judiciário está prevista na Constituição Federal de 1988, qual seja:

**Art. 92.** São órgãos do Poder Judiciário:

**I** - o Supremo Tribunal Federal;

**I-A** - o Conselho Nacional de Justiça; (*Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

**II** - o Superior Tribunal de Justiça;

**II-A** - o Tribunal Superior do Trabalho; (*Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 92, de 2016*)

**III** - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;

**IV** - os Tribunais e Juízes do Trabalho;

**V** - os Tribunais e Juízes Eleitorais;

**VI** - os Tribunais e Juízes Militares;

**VII** - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

O que não ocorre com as Universidades e Institutos Federais, pois são independentes entre si, possuem autonomia administrativa, tendo o MEC como órgão consultivo. Conforme Constituição Federal de 1988:

**Art. 207.** As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

**§ 1º** É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. (*Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996*).

**§ 2º** O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (*Incluído pela Emenda Constitucional nº 11, de 1996*).

### **3 GESTÃO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Ao institucionalizar a possibilidade de movimentação (externa) dos servidores de forma estratégica no interesse da administração, o órgão irá basear

suas ações, na construção desses processos, nos princípios gerais da administração pública, conforme já citado anteriormente, podendo estabelecer requisitos e critérios que considerar necessários para o bom andamento dos processos, mas sempre respeitando os limites legais já existentes, poderá ainda considerar em seus planejamentos a compatibilidade, não apenas das atividades descritas nas atribuições dos cargos, mas de uma avaliação das competências dos servidores que serão movimentados e a sua capacidade de agregar valor aos órgãos que serão os beneficiários da movimentação.

A dinâmica e a complexidade da movimentação de servidores entre as instituições também estão vinculados ao planejamento de recursos humanos e impacta na gestão da carreira por parte dos servidores. O mais importante é entender como esse processo será estruturado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o que coloca o planejamento de recursos humanos como um dos pilares da gestão de pessoas no serviço público nos próximos anos.

Partindo para uma perspectiva micro institucional, observa-se que, no plano de carreira das instituições públicas federais, o vínculo entre a gestão da carreira e o planejamento de recursos humanos também demanda o estabelecimento de processos de acompanhamento da carreira, sobretudo na avaliação de processos de progressão funcional, licenças e afastamentos para capacitação e qualificação profissional (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

O que visto pelo prisma das movimentações externas pode ser um grande entrave para que o servidor seja avaliado de forma adequada e não tenha o desenvolvimento de sua carreira prejudicado.

Nas movimentações externas (redistribuição) abre-se a possibilidade de alinhar as competências dos servidores federais aos objetivos do órgão.

Gestão por competência visa alinhar as ações dos indivíduos aos objetivos da organização. Como já mencionado, fazer gestão por competências significa, então, alinhar as competências de seus recursos humanos com os objetivos e estratégias da organização tendo como desafio adequar as

características de um indivíduo às características do posto de trabalho o qual ocupa. (CARVALHO et al, 2009)

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais (BANOV, 2010, p. 27).

Por meio da elaboração de processos bem construídos de realização de movimentação externa, falando das chamadas públicas ou editais de redistribuição, a Gestão de Pessoas do órgão poderá estabelecer meios de selecionar servidores que possam atender suas demandas e objetivos organizacionais.

Portanto, gerir por competência, antes de quaisquer outros objetivos, parte da ideia de que preparar um profissional que seja capaz de oferecer à organização as respostas desejadas exige a aquisição ou ampliação de algumas competências que lhe permitam investir em seu desenvolvimento, pensar estrategicamente, buscar resultados, ter capacidade para negociar e trabalhar em equipe (BELFORT; SANTOS; TEDEUCCI, 2012).

Aprofundando esse tema, percebe-se que o aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, em um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo (PIRES et. at., 2005. p.21).

Na movimentação externa (redistribuição), pelo prisma da Gestão e Seleção por Competência, foram destacados os critérios e requisitos em comparação as competências necessárias para atender as demandas específicas da Instituição, verificando-se o seguinte:

**Quadro 1 – Seleção por Competência comparativa**

<b>REQUISITOS/CRITÉRIOS E COMPETÊNCIAS</b>			
<b>REQUISITOS DA LEGISLAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO (SABER)</b>	<b>HABILIDADE (SABER FAZER)</b>	<b>ATITUDE (QUERER FAZER)</b>
Interesse da administração	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
Equivalência de vencimentos	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
Manutenção da essência das atribuições do cargo	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades	Exigida na posse do cargo a comprovação certificada (saber) do candidato.	Não se aplica.	Não se aplica.
Mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional.	Não se aplica.		
Compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.	Não se aplica.	Exigido ao cargo realizar atividades que a Instituição necessita sem desvio de função.	Não se aplica.

CRITÉRIOS ATUAIS DA INSTITUIÇÃO (UFSC para TAES)	CONHECIMENTO (SABER)	HABILIDADE (SABER FAZER)	ATITUDE (QUERER FAZER)
Ter no mínimo uma avaliação para os servidores que estejam em estágio probatório.	Após, pelo menos, uma avaliação de estágio probatório o servidor já deve <b>saber</b> , conhecer as atribuições de seu cargo.	Não se aplica.	Não se aplica.
O resultado da(s) avaliação (ões) apresentada(s) deve ter pontuação igual ou superior à média necessária para aprovação no estágio probatório.	Não se aplica.	Avalia-se se o servidor possui a habilidade "favorável" de <b>saber fazer</b> suas atribuições para o bom desempenho do cargo.	Não se aplica.
Ter resultado e/ou pontuação igual ou superior à média necessária para concessão da progressão por mérito profissional na avaliação de desempenho.	Não se aplica.	Avalia-se se o servidor possui a habilidade "favorável" de <b>saber fazer</b> suas atribuições para o bom desempenho do cargo.	Não se aplica.
Não estar respondendo a processo administrativo disciplinar e/ou sindicância;	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
Não estar respondendo a inquéritos policiais e/ou ações judiciais penais.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, baseado no documento de chamada pública da UFSC 01/2019.

Percebe-se por meio do comparativo proposto acima que, até o momento, mesmo em instituições como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), não há de se falar em Seleção por Competência na movimentação externa (redistribuição).

Faz-se necessário, para a implantação de um processo de Gestão por Competência na movimentação externa (redistribuição), o mapeamento das necessidades existentes no órgão, assim fazendo será possível melhorar os processos e direcioná-los ao ideal concebido na Seleção por Competência.

Para Torres, Ziviani e Silva (2012), este mapeamento representa uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização; a partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, permitindo ao gestor tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais ou na contratação de novas pessoas.

Ao mapear as suas competências, sejam elas organizacionais ou individuais, é possível alocar adequadamente os colaboradores, identificar potencialidades e carências de competências e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012).

De acordo com Matos (2012), o processo de seleção por competências é um processo sistemático, mais objetivo perante os demais, destacando vantagens como: maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; maior adequação do profissional à empresa; bem como, *turnover* mais baixo e maior produtividade.

A seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, conforme Rabaglio (2004), podendo ser destacadas as seguintes:

- Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
- Possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade;
- Ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga;

- Ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
- Conferir maior garantia de contratação de sucesso;
- Evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir *turnover* mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Na elaboração dos requisitos e critérios para realização das chamadas públicas ou editais de redistribuição, a administração pública precisa estabelecê-los de forma clara e objetiva para que exista equidade na seleção.

Lembrando que para movimentação externa (redistribuição) dos cargos de docentes, diferente dos cargos técnicos, no processo deve constar análise e manifestações do Colegiado do Departamento e Conselho da Unidade, se assim for estabelecido pelo Regimento Interno, em caso positivo, serão obrigatórias tais manifestações e aceites antes do envio ao Reitor.

A Gestão e Seleção por Competência, caso seja implantada no órgão, precisará contemplar todas as variações e peculiaridades existentes na Instituição para que seja efetiva nos resultados esperados.

#### **4 METODOLOGIA**

Este artigo se valeu da pesquisa bibliográfica e descritiva, tendo como fonte o material produzido pela própria Instituição e em livros, relatórios e pesquisas publicadas sobre o tema, portanto, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo: “[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc”.

Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. “O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (SEVERINO, 2007, p. 122).

Também foram pesquisadas diversas Instituições de Ensino Superior Federal, via internet, e após, no próprio site do órgão, foram realizadas pesquisas utilizando as palavras específicas de “movimentação e redistribuição”.

## **5 A PESQUISA**

Para podermos mensurar nosso ambiente prático e verificar se as Instituições estão procurando aplicar a legislação atual e buscando melhorar seus processos por meio da Gestão e Seleção por Competências, pesquisamos, em um universo de 69 (sessenta e nove) Universidades Federais (incluindo a UTFPR que é uma universidade especializada e as Escolas Técnicas Vinculas (anexo as Universidades Federais e se incluem nela) e 38 (trinta e oito) Institutos Federais, não sendo incluídos nessa pesquisa os Centros Federais de Educação Tecnológica e Colégio Dom Pedro II (fonte <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>) referência ano 2019, se seria possível encontrar com facilidade informações sobre como funcionam os processos de movimentação externa (redistribuição) de servidores nas Instituições destacadas na tabela abaixo.

Foram pesquisados, por meio do processo de amostragem simples de 20% das Universidades Federais e 20% dos Institutos Federais Brasileiros, isto é, pesquisa na internet, e após, diretamente nos sites das Instituições utilizando as palavras chaves: movimentação e redistribuição.

Encontramos os seguintes resultados:

**Quadro 2 – Universidades e Institutos pesquisados e resultados**

Amostra	69 UNIVERSIDADES FEDERAIS E 38 INSTITUTOS	
	<b>ÓRGÃO</b>	<b>INFORMAÇÕES ENCONTRADAS</b>
	IFES	Edital / Chamada Pública
	IFRS	Chamada Pública
	IFPR	Edital / Chamada Pública
<b>20%</b>	IFSC	Seleção
	IFC	Análise de pedidos individuais
	IFRR	Análise de pedidos individuais
	IFRJ	Banco de interesse e Análise Individual
	IFTM	Análise de pedidos individuais
	UTFPR	Não possui processo ou Análise de pedidos individuais
	UFSC	Chamada Pública
	UFPR	Análise de pedidos individuais
	UNB	Chamada Pública
	UFGD	Análise de pedidos individuais
	UFG	Não possui processo ou Análise de pedidos individuais
<b>20%</b>	UFBA	Não possui processo ou Análise de pedidos individuais
	UNILAB	Banco de interesse e Análise Individual
	UFC	Análise de pedidos individuais
	UFRN	Análise de pedidos individuais
	UFAM	Não possui processo ou Análise de pedidos individuais
	UNIR	Banco de interesse e Análise Individual
	UFJF	Análise de pedidos individuais
	UNIFES P	Edital / Chamada Pública

**Fonte:** Elaborada pelo autor, pesquisa realizada de forma aleatória pela internet diretamente nos sites das Instituições utilizando a palavra redistribuição ou movimentação em 21/07/2022.

Destacamos a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que possui um processo estabelecido formal, mas ainda não institucionalizado por meio de uma resolução.

Para entendermos qual a demanda existente nas Instituições, elaboramos a tabela abaixo, a título de amostragem, de resultados na aplicação e melhora do processo de movimentação externa de servidores, a saber, redistribuição por meio de chamadas públicas e por permutas entre servidores (cargos ocupados). Segue abaixo:

**Tabela 1** – Servidores redistribuídos na UFSC

<b>MOVIMENTAÇÃO EXTERNA UFSC</b>	
<b>REDISTRIBUIÇÃO 2019</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
	<b>E</b>
RDU - redistribuição para UFSC	39
RD1 - redistribuição para outro órgão	36
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>
Técnicos	59
Docentes	14
Docentes EBTT	02
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>
<b>PROCESSOS DE PERMUTA</b>	
Técnicos	27
Docentes	04
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>
<b>CHAMADAS PÚBLICAS</b>	
Técnicos	10
Docentes	07
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, não foram consideradas as desistências de redistribuição por permutas.

## 6 RESULTADOS

Percebemos pelos resultados que, na maioria das vezes, as Instituições indicadas no Quadro 2, realizam suas movimentações externas (redistribuição) de forma **individual e motivadas pelos próprios servidores**, sem a existência da elaboração de um processo formal ou política de movimentação externa (redistribuição), institucionalização do mesmo. Pressupõe-se pela amostragem que a implantação de uma Gestão e Seleção por Competência permanece distante, nesses casos a cultura da “transferência” ainda persiste nesses órgãos, mesmo após mais de 30 anos da mudança legal dos termos, assim como os interesses políticos individuais, pois pela falta de transparência, publicidade e equidade em suas ações de movimentações externas (redistribuição) de servidores, não há como saber, de forma clara, como funcionam os processos de seleção para movimentação externa assim como não há clareza na manifestação do interesse da administração pública.

## 6.1 CHAMADA PÚBLICA DE REDISTRIBUIÇÃO

Destacamos que a movimentação externa de servidores por meio de chamadas públicas de redistribuição apresenta ao Gestor público uma oportunidade estratégica fantástica para o atendimento das necessidades peculiares de sua Instituição e atingimento dos objetivos organizacionais, diferente do concurso público onde temos somente prova objetiva (falando da carreira de técnico administrativos em educação) de caráter eliminatório sem análise de competência dos interessados.

Significa dizer que o recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e, não, em competências.

A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas (PANTOJA et al., 2010, p 17).

No caso das chamadas públicas de redistribuição, o Gestor Público pode estruturar um documento específico onde irá estabelecer requisitos e critérios que melhor atendam às necessidades e objetivos da Instituição, respeitando os limites da legislação vigente, podendo também, durante esse processo, escolher o melhor profissional, o mais capacitado, mais atualizado em sua carreira e com o melhor desempenho na realização de suas atribuições, o que possuir o melhor perfil profissional para sua área de interesse, ou seja, um indivíduo que apresente as competências necessárias para agir em prol dos objetivos estratégicos Institucionais.

Nesse sentido, não existirá fase de treinamento, estágio probatório ou mesmo capacitação para função específica na organização, desafios existentes quando o provimento se faz por meio de concurso público.

Desafios esses que, segundo Pires et al (2005), vão para além das etapas iniciais de inserção de novos servidores, as habilidades e características dos recém-empossados que somente serão avaliadas após um período que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento.

Este artigo estimula a inovação para como são geridos os processos de ocupação dos cargos vagos da Instituição, em geral por meio de concursos públicos, e em algumas IFES, por meio de demandas pessoais dos servidores públicos, que manifestam seu interesse em um formulário próprio ou mesmo em cadastrar seu interesse pessoal em banco de interesses de servidores em redistribuição disponibilizado pela própria IFES.

Nesse último caso não há proatividade, planejamento ou estratégia da Gestão de Pessoas, pois não é ela que impulsiona e direciona seus interesses, mas ainda é motivada pelo interesse pessoal dos servidores, como outrora nas “transferências”.

As chamadas públicas de redistribuição vêm ao encontro dos interesses da administração pública de promover seus princípios, tais como os de impessoalidade ao processo, publicidade, economicidade entre outros.

Dessa forma as chamadas públicas de redistribuição podem ser o gatilho para a mudança da cultura organizacional existente, passando para o domínio e controle dos gestores a prevalência do interesse da administração pública e não agindo somente quando impulsionada pelos interesses pessoais dos servidores.

Sem falar nos benefícios de se atender uma demanda sazonal, pois durante todo restante do período, os servidores envolvidos em movimentação externa por meio de chamadas públicas regulares, poderão atuar em outras demandas existentes, assim como acompanhar o ingresso daqueles selecionados durante o processo de uma chamada pública até seu exercício em sua nova unidade organizacional entre outras atividades.

## 6.2 MUDANÇA DE CULTURA E DESAFIOS

A superação e quebra do paradigma cultural enraizado nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, onde, durante muitos anos, os interesses pessoais e políticos prevalecem e se confundiam em detrimento dos interesses da administração pública e do atingimento de seus objetivos organizacionais, é sem dúvida, a maior problemática existente.

Como se os desafios de implantar uma Gestão por Competência já não bastassem.

Listamos abaixo alguns desafios /problemas em buscar prover, por meio da movimentação externa (redistribuição) os cargos vagos e atender as demandas de pessoal dos órgãos.

**Primeiro desafio** listado é que o provimento originário de cargos públicos federais é realizado por meio de concursos públicos, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) não podem deixar de contemplar tal opção.

**Segundo desafio** é que por mais que os gestores publicitem as movimentações, estabeleçam requisitos e critérios, realizem entrevistas e análise de currículos (*a movimentação de servidores é um ato discricionário da administração pública e não um direito dos servidores*) não há garantias que os indivíduos selecionados irão corresponder às necessidades da Instituição, que serão liberados por suas IFES de origem ou mesmo que permanecerão na Instituição que os aceitou, pois a legislação vigente permite que os servidores ainda possam continuar se movimentando entre outras IFES, sem limite para tal solicitação, não sendo obrigatória a sua permanência por determinado período, dificultando o acompanhamento da GP de sua carreira ou mesmo de suas avaliações de desempenho.

**Terceiro desafio** é que existem muitas outras problemáticas que não serão atendidos por este breve artigo, pois não é nosso objetivo contemplar todas as facetas de uma multiplicidade de possibilidades que se apresentam nos desafios constantes das Gestões de Pessoas das IFES em nosso País, mas sim fomentar o pensamento crítico e analítico de uma ferramenta de gestão, assim como disponibilizá-la ao Gestor.

### 6.3 RESOLUÇÕES/DECISÕES

Destacamos algumas resoluções e decisões desenvolvidas pelas IFES (sem que exista a indicação nominal) em seus processos de movimentação externa (redistribuição) para reduzir a abertura de processos individuais de solicitações de

movimentação externa (redistribuições) de cargos, que tenham em sua essência, somente o interesse pessoal do servidor, sem qualquer necessidade da administração pública no seu cargo naquela IFES.

Destacamos também resoluções onde são desenvolvidos critérios e outros requisitos que buscam avaliar o perfil do servidor, para saber se ele poderá atender as demandas Institucionais existentes e mesmo garantir sua permanência no órgão após a movimentação.

Também destacamos rotinas que visam atender demandas já existentes de movimentação interna (remoção) de servidores e cargos vagos antes de serem disponibilizados para o concurso público.

**Primeira resolução** de algumas IFES é de não aceitarem, em seus pedidos de redistribuição, servidores que ainda estejam em avaliação de estágio probatório ou com avaliações de desempenho baixas e desfavoráveis.

**Segunda resolução**, por exemplo, que é utilizada informalmente pelas IFES, é o de exigir 02 anos de colaboração técnica (movimentação externa temporária) em sua Instituição pelo servidor interessado em redistribuir seu cargo. Sem tal colaboração técnica seu pedido não poderá ser apreciado.

**Terceira resolução** é alinhar os processos de remoção (movimentação interna), chamadas públicas ou editais de redistribuição e concursos públicos, vinculando o atendimento de uma demanda a outra.

Neste caso, serão disponibilizados para a remoção os cargos vagos e, após o término das análises dos processos de remoção, aqueles cargos que não foram atendidos irão para as chamadas públicas ou editais de redistribuição e, após a chamada pública ou edital de redistribuição, os cargos que não forem contemplados nesse processo irão para o concurso público, concomitantemente as remoções serão atendidas conforme forem sendo ocupados os cargos vagos pelas chamadas ou editais e concursos, fazendo a popular Mandala (*termo sânscrito*) complexa de movimentação de cargos dentro da IFES.

Podemos destacar ainda análise de currículos, entrevistas, submissão aos Colegiados dos Departamentos e Conselhos das Unidades (constantes nos regimentos internos da IFES, sendo estes de caráter obrigatório), assim como o que

a Instituição julgar necessário requerer para fins de atingimento dos seus objetivos organizacionais.

Esses são alguns mecanismos de proteção dos interesses da organização utilizados na gestão e aplicação dos processos de movimentação de cargos de servidores federais de IFES que vêm ao longo dos anos buscando aplicar uma Gestão e Seleção por Competência.

Mesmo que ainda distante do processo original (Gestão e Seleção por Competência), caminham na direção da melhora e excelência de seus processos, enquanto outras IFES ainda nem sequer vislumbram tal possibilidade em suas gestões.

## **7 CONCLUSÃO**

Este artigo apresentou, de forma sucinta, que a movimentação externa de servidores (redistribuição) pode se tornar uma excelente ferramenta de Gestão e Seleção por Competência.

Apesar de alguns agentes da sociedade ressaltarem a limitação do serviço público por causa das restrições legais, no caso específico da implantação da gestão por competências, a existência de dispositivos legais pode favorecer a adequação dos processos de gestão de pessoas com base em competências, em que pese a necessidade de algumas adequações. Por exemplo, a seleção de pessoal é feita exclusivamente por concurso público (SILVA, 2021).

Ainda assim, é possível ser feito um provimento por competência, mesmo em um momento posterior à aprovação do estágio probatório, realocando o servidor onde suas competências melhor se encaixarem, se valendo de um processo de movimentação (interna ou externa).

Ao melhorarmos os processos internos das IFES e termos uma visão clara dos objetivos Institucionais, será possível preparar e organizar um processo claro que vise disponibilizar as demandas de cargos vagos e oportunizar aos servidores de outras IFES a possibilidade fazer parte do quadro referencial de

competências do órgão, atraindo servidores cada vez mais qualificados e promovendo os objetivos estratégicos da organização.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010. p.27.

BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**. Imperatriz, n. 2, p. 39-53, jan./jul., 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. p. 18. Disponível em [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro\\_mesa\\_redonda.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf) - Acesso em 28 de julho de 2022.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M. et al. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

MATOS, Patrícia Pires de. **A importância da Seleção por Competências**. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-seleo-por-competencias/> - Acesso em 28 de julho de 2022.

NEGREIROS, Regina Coeli Araújo. **Éthos, educação e serviço público**: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável. TCC (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014.

PANTOJA, M. J.; e BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: Enap, 2010.

PIRES, A. K. et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2005. p. 21. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf) - Acesso em 28 de julho de 2022.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

\_\_\_\_\_. **Seleção por competências**. 4a ed. São Paulo: Educator, 2004.

\_\_\_\_\_. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. p. 57, 134.

TORRES, A. A.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. **Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica**. TransInformação. Campinas, set./dez., 2012, p. 191-205. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/wJFrj5L6L7F4QhhCj4wV3Lj/?format=pdf&lang=pt> - Acesso em 28 de julho de 2022.