

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



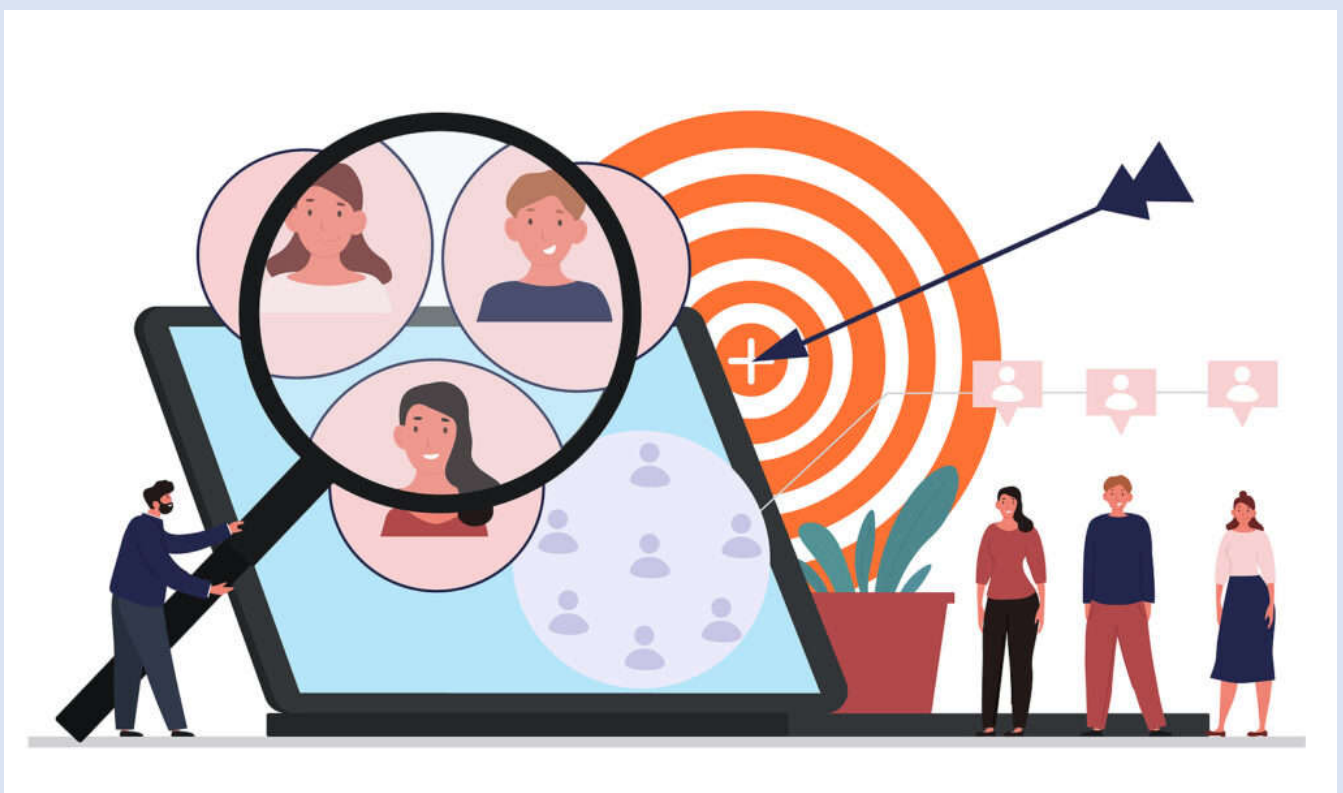
Universidade
Federal
da Grande
Dourados

**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

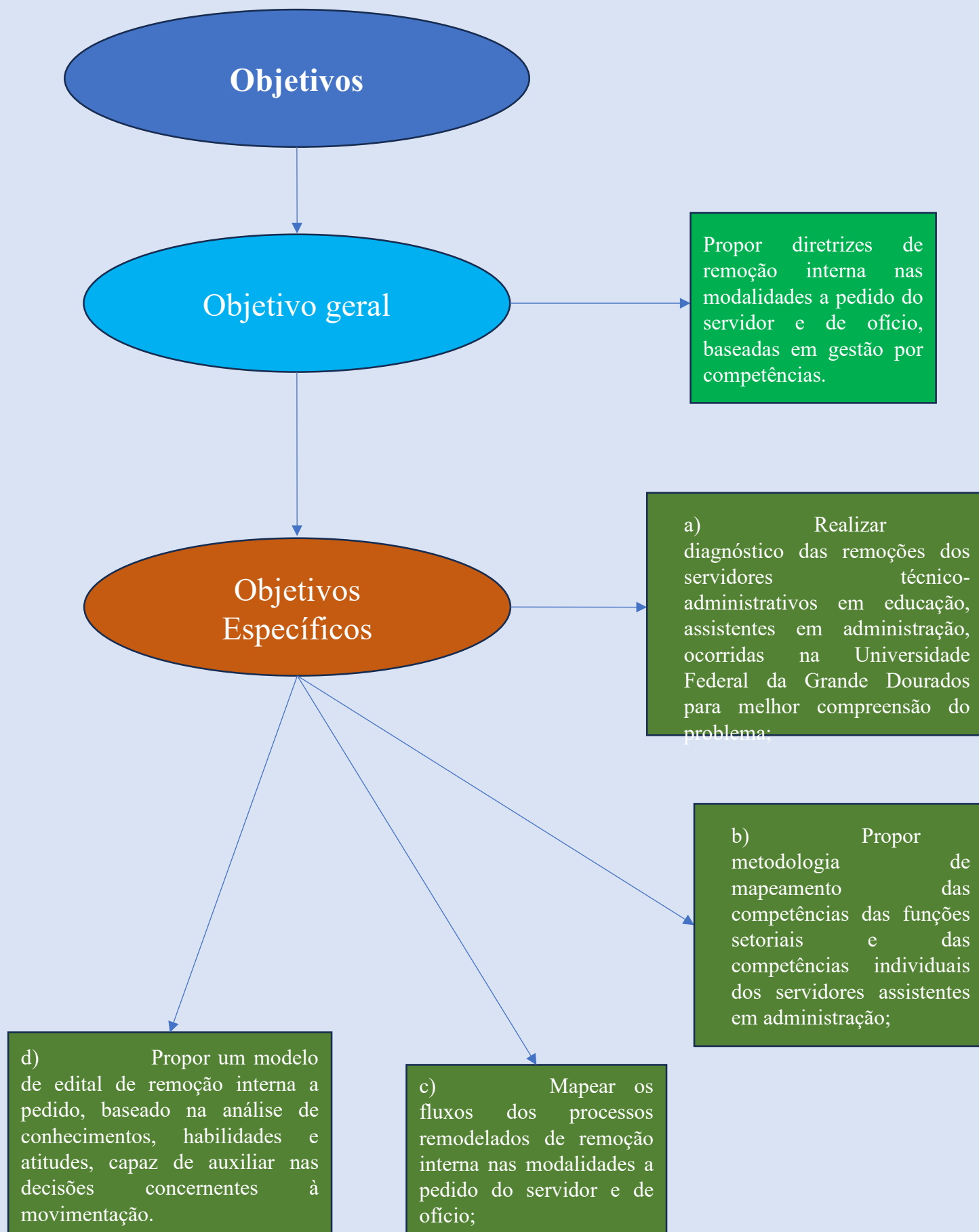
Descrição da situação-problema

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 Goetttert, 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

	Sequência	pedido 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
1 ^a	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).

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

Etapa	Ações
Sensibilização da gestão	• 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	• Identificar todos os setores existentes na universidade.
Mapeamento das competências necessárias nos setores	• 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	• 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.

Recomendações de intervenção

PROGESP elabora e divulga o Edital do processo de remoção	• 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	Candidato: • 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	• 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	Gestor: • 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	• 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	• 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	• Integrar ao novo ambiente de trabalho o servidor removido; • Promover ações de acolhimento e inclusão.
Acompanhamento pela PROGESP do servidor removido	• 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:	• 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.

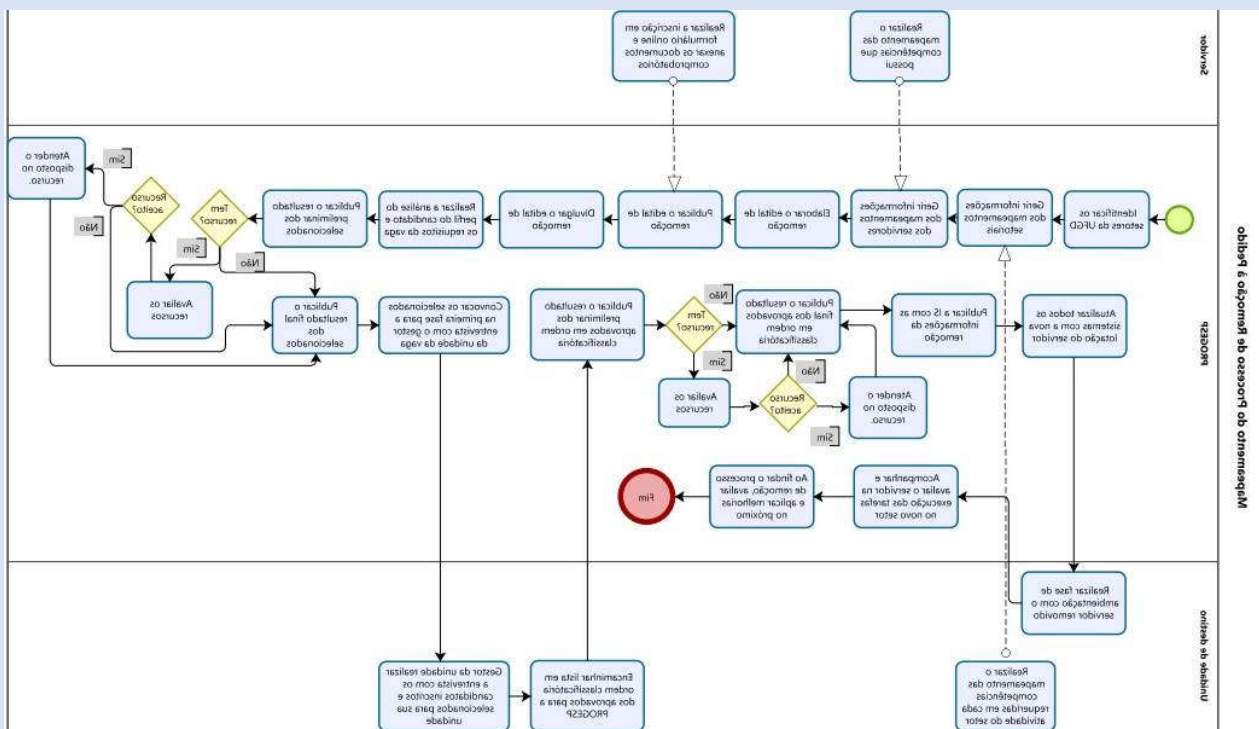
Fonte: Elaboração Própria (2023).

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.

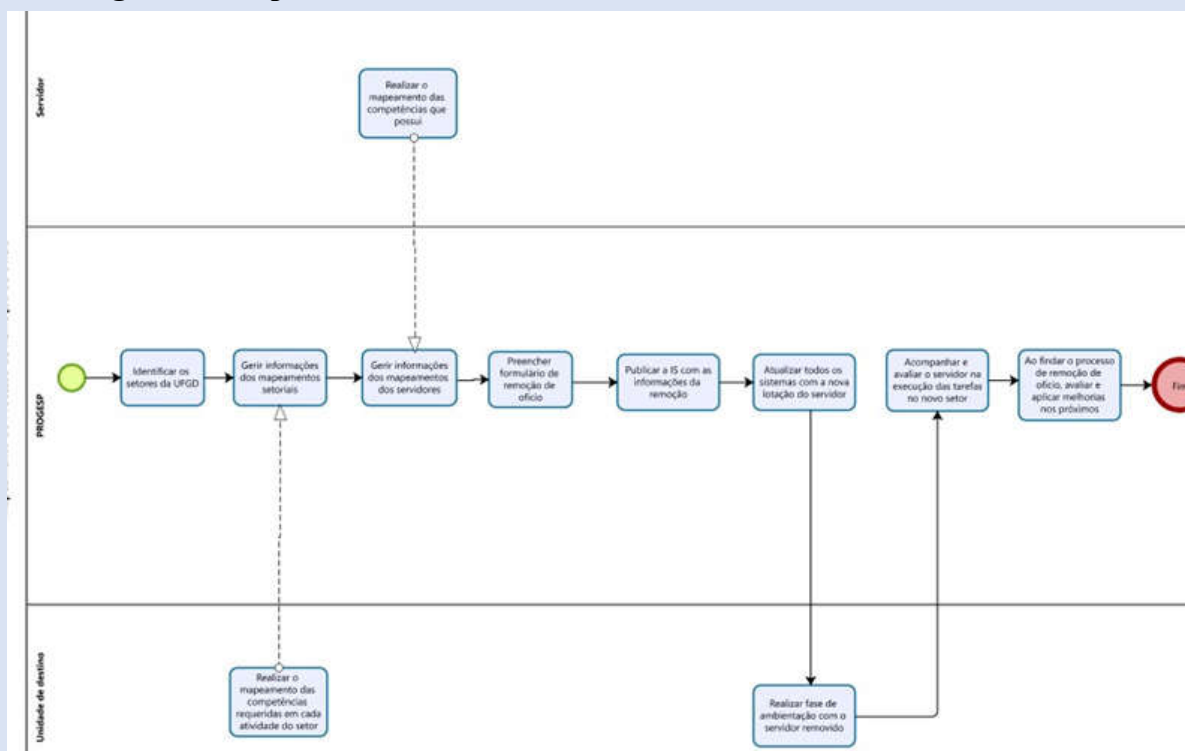
Imagem 1 – Mapeamento do fluxo remodelado da Remoção a Pedido



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 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>.

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