
PROCESSO DE LOTAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE:
DO LEVANTAMENTO DAS VAGAS À DEFINIÇÃO DA LOTAÇÃO

Júlia de Mattos Figueiredo
Psicóloga
Chefe da Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal
CPTA/PROGEPE

Introdução

- **Objetivo:** Apresentar um relato de experiência da UFF na construção e implementação de sua nova estratégia de planejamento e análise de lotação dos servidores técnico-administrativos, buscando refletir sobre os desafios, técnicas e lições aprendidas da experiência.



Introdução

Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

- A administração pública estratégica e eficiente
- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;

Política Nacional de
Desenvolvimento
de Pessoal (PNDP)

Dentre as finalidades da PNDP, destacam-se:

- “a melhoria de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do servidor;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”. (BRASIL, 2006)

- Dentre os instrumentos da PNDP tem-se a Gestão por Competências (GPC)

Introdução

Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

- As tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas;
- A gestão estratégica de pessoas possui como principais mecanismos e instrumentos:

planejamento de
recursos humanos

gestão por
competências

avaliação de
desempenho e
competências

capacitação
continuada com foco
em competências

(SCHIKMANN, 2010)

Introdução

Gestão Estratégica de Pessoas na UFF

- Instrumentos e mecanismos da gestão estratégica de pessoas na UFF:
 - a gestão de pessoas por competências (GPC)
 - planejamento de recursos humanos, no âmbito da carreira de servidores técnico-administrativos;
- Projeto de Mapeamento de Competências;

Gestão por Competências na UFF

Conceito de Competências

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) correlacionados, que afetam a maior parte do trabalho e se relacionam com o desempenho (Scott B. Parry, 1996)

Metodologia

foi adotada como metodologia a proposta de Rogério Leme (2005) e, neste sentido, as competências mapeadas foram divididas em competência técnicas (relacionadas aos conhecimento e habilidades) e competências comportamentais (relacionadas às atitudes requeridas)

Introdução

Gestão de Pessoas por Competências e Planejamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa na UFF

- O objetivo da GPC é subsidiar as políticas de gestão de pessoas dos servidores técnico-administrativos da Universidade;
- Nova metodologia para a escolha da lotação dos servidores técnico-administrativos ingressantes;
- Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
- Lei 11.091/05 que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE);
- Decreto 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

Dispositivos Legais

Introdução

Recrutamento e Seleção Administração pública e na UFF

- No contexto da UFF, e da Administração pública, processos seletivos externos para provimento de cargos efetivos:
 - Concursos públicos;
- Processo de recrutamento e seleção externa através da realização de concurso:
 - Instrumentos previamente definidos: publicação de Edital de abertura do concurso e a aplicação de provas e comprovação de titulação;
- Importância do concurso público na democratização do processo de recrutamento e seleção dessas instituições;
- A UFF tem buscado a construção de estratégias que qualifiquem o processo, desde o levantamento das vagas desocupadas até a definição da lotação

Introdução

Recrutamento e Seleção Administração pública e na UFF

- Na UFF, a ocupação ou provimento da vaga pode acontecer, através de:
 - Nomeação de candidatos aprovados em concurso público;
 - Remoção de Ofício para Ajuste de Lotação no âmbito da unidade
 - Remoção a Pedido (movimentação de servidores da UFF entre Unidades organizacionais);
 - Redistribuição (movimentação externa de servidores de outras IFES).
 - Aproveitamento de concurso

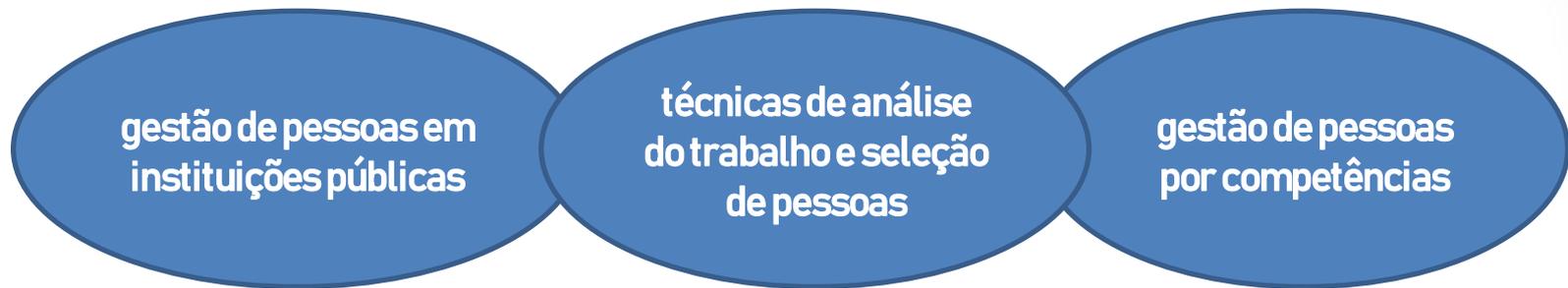
*Remoção por motivo de Saúde do Servidor, Cônjuge, Companheiro ou Dependente

*Remoção para outra Localidade, para acompanhamento de Cônjuge ou Companheiro

Introdução

Planejamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa na UFF

- A construção da estratégia de trabalho atualmente adotada pela UFF pautou-se em estudo bibliográfico relacionado à



- Fundamentos do trabalho:
 - ✓ qualidade do serviço público;
 - ✓ direitos, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores;
 - ✓ Universidade pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada.

A Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal



Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

- Antes da criação da SALD e da nova metodologia, o processo de planejamento e análise de lotação de servidores técnico-administrativo acontecia, resumidamente, da seguinte forma:

- As vagas desocupadas eram identificadas, sinalizando a necessidade de reposição

- Elaboração de Edital de concurso público com os cargos identificados;

- Procedimentos relativos à remoção (movimentação interna);

- Convocação dos recém-concursados e realização de Entrevistas breves com os candidatos ingressantes, abordando questões como formação acadêmica, histórico profissional e expectativas;

- Lotação dos recém-concursados nas “grandes” Unidades Organizacionais

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Principais diferenciais da nova metodologia

- Parceria da SALD com as Unidades Organizacionais para o mapeamento das vagas desocupadas considerando a *lotação de exercício* do futuro ocupante;
- Inclusão da etapa de desenho do perfil da vaga (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010);
- Utilização do *mapeamento de competências* técnicas e comportamentais como subsídio para os processos de provimento e ocupação da vaga;
- *Revisão dos cargos* a serem repostos conforme as atribuições mapeadas;
- Realização de *Entrevistas e Dinâmicas de Grupo* com base no mapeamento de atribuições e competências;
- Realização de reuniões com equipe multidisciplinar para definição de lotação;
- Consolidação da nova metodologia com lotação dos novos servidores nos *setores específicos de exercício*.

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Etapas do processo de provimento em 2017

1. Identificação das vagas desocupadas no Controle Interno de Vagas;
2. Envio de material customizado para cada Unidade com indicação das vagas/cargos desocupados;
3. Definição pela gestão da Unidade de distribuição das vagas pelos seus setores, com a indicação da futura chefia imediata dos novos servidores e seu contato;
4. Realização de reunião pela equipe da SALD/DGL/CPTA com o gestor da Unidade e futuras chefias imediatas;
5. Envio do seguinte material pela SALD/DGL/CPTA para subsidiar o mapeamento da vaga:

- [Tutorial para o mapeamento de vagas para lotação de servidores técnico-administrativos.pdf](#)
- Glossário de Atribuições de Unidades Acadêmicas – material de referência que identifica e explica as principais atribuições dos diversos setores de Unidades Acadêmicas;
- Apuração das competências técnicas e comportamentais do cargo no setor, obtidas através do Projeto de Mapeamento de Competências;
- Descrição do cargo no PCCTAE*

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Etapas do processo de provimento em 2017

6. Unidade (chefia imediata) preenche o Mapeamento de Atribuições e Processos (Formulário MAP*) e atualiza, se for o caso, o [Mapeamento de competências](#);
- No caso de atribuições incompatíveis com o cargo da vaga desocupada, a SALD indica as incompatibilidades e, se for o caso, propõe permuta de cargo no MEC ou internamente, com outras Unidades

**Formulário MAP:* ferramenta para identificar as atribuições e processos nos quais o novo servidor irá atuar diretamente (considerando o cargo e o setor de lotação), além de outras informações que podem influenciar o perfil do servidor em cada vaga

**A construção dessa ferramenta teve como base os conceitos de mapeamento (LEME, 2015), análise do trabalho (SPECTOR, 2010) e análise e descrição de cargos (CHIAVENATO, 2010)*

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Etapas do processo de provimento em 2017

7. Recém-concursados são convocados e passam pelo processo de análise de lotação* que inclui as seguintes etapas na SALD:
 - Entrevista estruturada individual, customizada para cada cargo (Entrevista por competências); ou
 - Dinâmica de grupo para observação das competências comportamentais e Entrevista estruturada individual
8. Reunião multidisciplinar de lotação;
9. Envio de Ofício para as Unidades com a indicação de setor específico de lotação de cada novo servidor.

*A finalidade da customização da entrevista e das dinâmicas consistiu em otimizar a coleta das informações acerca do perfil do recém-concursado, bem como seu posterior exame, com base naquelas da vaga a ser provida (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010).

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Etapas do processo de provimento em 2017 – observações



A escolha em complementar o processo de avaliação com dinâmicas de grupo foi baseada na quantidade de convocados e de vagas disponíveis para estes cargos com o intuito de obter informações adicionais e mais subsídios para a indicação da lotação (SPECTOR, 2010);



Para a uniformização do processo, todos os entrevistadores foram capacitados previamente em Entrevista de Seleção por Competência (ALMEIDA, 2004; DUTRA, 2004; LEME, 2014);



Para cada candidato foi elaborado um Relato da Entrevista que, juntamente com o currículo entregue na convocação e com o Formulário de Levantamento de Perfil*, integrou o material do recém-concursado a ser utilizado como subsídio para a indicação da lotação.

*O Formulário de Levantamento de Perfil é uma ferramenta utilizada para coletar informações adicionais acerca da formação acadêmica e experiências profissionais, entre outras

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Etapas do processo de provimento em 2017 – observações



A escolha das lotações foi realizada em reuniões envolvendo todas as Seções da Divisão de Gestão da Lotação;



Com o intuito de consolidar a nova metodologia e incentivar a adaptação das Unidades organizacionais aos novos procedimentos, logo após a nomeação dos candidatos, foram enviados às Unidades:

- Ofícios customizados para todas as áreas que iriam receber os ingressantes, reforçando os principais critérios utilizados no processo de provimento, sinalizando o setor de exercício de cada recém-concursado e a importância da manutenção da lotação indicada
- Currículos dos novos servidores

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Provimento de 2017 – em números

268 VAGAS DESOCUPADAS	55 REUNIÕES COM GESTORES E CHEFIAS	5 CAPACITAÇÕES ONLINE (a fim de efetuar o MAP das vagas)	214 FORMULÁRIOS MAP RESPONDIDOS E ANALISADOS
80% DE VAGAS MAPEADAS	230 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	14 DINÂMICAS DE GRUPO	3 GRANDES CONVOCAÇÕES (abril, julho e agosto)

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Retornos iniciais do processo de provimento

- Boa adesão das Unidades ao novo procedimento;
- Retornos positivos de alguns candidatos sobre sua experiência no processo de provimento e sobre a atenção dada pela UFF;
- Retornos favoráveis de alguns ingressantes sobre o local de trabalho e atividades;
- Gestores que manifestaram a satisfação com o processo de provimento e com a indicação de lotação dos novos servidores



Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Desafios do processo de provimento

- Aumentar a adesão das áreas quanto ao processo de mapeamento das vagas;
- Dificuldade das áreas no mapeamento das atribuições: dificuldade no uso do PCCTAE como material de referência e orientação;
- Dificuldade e limitações de permuta de cargos internamente e no MEC



Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Lições aprendidas e Novas ações

- ✓ Elaboração e encaminhamento de Questionário de Avaliação do Processo de Mapeamento das Vagas de Cargos Técnico-Administrativo;
- ✓ Aprimoramento contínuo do material disponibilizado aos gestores para a realização do mapeamento das atribuições e processos de trabalho da área;
- ✓ Levantamento da necessidade dos cargos e possíveis permutas (entre Unidades ou através do MEC) antes do Edital do concurso;
- ✓ Elaboração do Edital de novo concurso incluindo a indicação da área de atuação em cargos com essa possibilidade (Ex. Psicólogo/Área);
- ✓ Necessidade de prévia realização dos ajustes de lotação no âmbito de cada Unidade, a fim de evitar mudanças imediatamente após o processo de lotação.

Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Expansão da nova metodologia

- Para o novo concurso:
 - Levantamento das vagas e revisão dos cargos a serem repostos considerando as demandas das áreas iniciado antes da Elaboração do Edital;
- Procedimentos da experiência de 2017 também já estão sendo utilizadas nos seguintes processos:
 - Remoção de Ofício para Ajuste de Lotação;
 - Remoção por motivo de saúde;
 - Redistribuição.



Planejamento e Análise de lotação de servidores técnico-administrativos na UFF

Ações futuras

- Expansão da utilização dos instrumentos da Gestão de Pessoas por Competências na UFF como subsídios para os demais processos de ocupação e provimento de vagas. São eles:
 - Remoção a Pedido, por meio de:
 - Cadastro de Currículo para Processo de Remoção;
 - Solicitação da Unidade de Destino.
 - Aproveitamento de concurso



Considerações Finais

- A nova estratégia de planejamento e análise de lotação dos servidores técnico-administrativos adotada pela UFF tem como foco **aproximar as expectativas dos ingressantes e da Instituição realizando uma lotação estratégica e eficiente**, baseada, sobretudo, nos aspectos técnicos e comportamentais, bem como nos direitos, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores, de maneira a contribuir de forma mais eficaz com a qualidade do serviço público.





Dúvidas?



Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL Lei nº 8.112 de 12 de janeiro de 1990. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>
- BRASIL Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>.
- BRASIL Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>.
- CODO, Wanderley. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mal” em psicologia). In: CODO, W.; LANE, S. (Orgs.). Psicologia Social: o homem em movimento. 12 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEME, Rogério. Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PARRY, Scott P.. The quest for competencies. Training p. 48-54, July, 1996
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, J.; BERGUE, S. (orgs) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Muito obrigada!

Júlia Figueiredo

Chefe da Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal - SALD

Divisão de Gestão de Lotação
Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo
PROGEPE - UFF

sal.cpta.progepe@id.uff.br

juliafigueiredo@id.uff.br

(21) 2629-5042

