



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
Secretaria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho
Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

Movimentação de Pessoal e Desenvolvimento Profissional

Mara Clélia de Brito Alves
Keilly Cristina Ferreira Ribeiro
Mônica Miranda Rodrigues

Desde a exitosa realização do Seminário DESAFIOS E OPORTUNIDADES: REFLEXÃO SOBRE A MOBILIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO, realizado em junho de 2024, como parte do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas, houve no âmbito da equipe CGMOP/Depro, a necessidade de buscar respostas para questões que envolvem a movimentação de agentes públicos, no sentido esclarecer a motivação ou mesmo a intenção desses agentes se movimentarem entre órgãos e entidades do setor público.

No Seminário muitos insumos e inspirações foram colhidas, com as pesquisas apresentadas, mas ainda assim, a busca por entender os processos que levam as pessoas a se movimentarem e como os procedimentos ocorrem permeia as questões fundamentais para o aperfeiçoamento da política de movimentação atualmente em vigor.

Noutra vertente, porém não menos importante, faz-se necessário também conhecer como os órgãos e entidades lidam com essa realidade de constante alteração de seus quadros de pessoal em razão das movimentações de seus servidores. Tal indagação está diretamente relacionada ao ponto de equilíbrio que deve existir entre o atendimento do anseio dos servidores e servidoras que desejam se movimentar e a manutenção da capacidade institucional dos órgãos e entidades de entregar serviços públicos de qualidade e que agreguem valor, sendo esse um grande desafio.

Importa mencionar que a mobilidade de pessoas no setor público tem sido objeto de pesquisa de alguns pesquisadores da área de gestão de pessoas. Não obstante, o conhecimento das variáveis que implicam nesse movimento é de fundamental importância e não se esgotam nessas pesquisas. Nesse intuito, buscando agregar mais conhecimento e dados para eventuais tomadas de decisão para o aperfeiçoamento da política, foram sugeridos projetos, que levaram a equipe responsável pela formulação e operacionalização



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Secretaria de Gestão de Pessoas

Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho

Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

da política de movimentação a realizar pesquisas que tinham, a princípio, o objetivo de estudar a possibilidade de alteração normativa para permitir a mobilidade com o fim específico de desenvolvimento profissional, e ainda com o objetivo de preencher gaps/lacunas de competências dos órgãos e entidades.

Nesse contexto, como parte do estudo, a primeira atividade consistiu em analisar informações dos formulários de solicitação de alteração de exercício para composição da força de trabalho, conforme Anexos I e II da Instrução Normativa SEDGG/ME nº 70, de 2022, a fim de mapear por amostragem, as principais ocorrências objeto da movimentação, ou seja, conhecer a motivação dos órgãos e entidades ao solicitarem a alteração de exercício de servidores e empregados públicos para composição de sua força de trabalho.

Metodologia

A metodologia aplicada na execução dessa atividade consistiu na pesquisa documental. A característica de pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (Marconi, Lakatos, 2019), extraído do site <https://www.metologiacientifica.org>, acessado em 20 de maio de 2025.

Execução

Inicialmente ficou definida a análise de 60 (sessenta) processos administrativos já encerrados no âmbito da Coordenação-Geral de Movimentação de pessoal – CGMOP/Depro/SGP, unidade responsável pelo processamento dos pedidos de alteração de exercício para composição da força de trabalho dos órgãos e entidades no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas. A coleta dos dados foi inserida em tabela simples no Word, com as seguintes informações:

Número do processo administrativo do Sistema Eletrônico de Informações (SEI);

Justificativa do órgão/ entidade;

Atribuições do cargo/emprego, com a denominação do cargo/emprego; e

Conclusões e observações da equipe responsável.



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
Secretaria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho
Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

Constatou-se ao final da análise dos 60 (sessenta) processos, a ocorrência de percentual elevado de movimentações para a SPU/MGI, cujas justificativas apresentadas pela referida Secretaria não adentram à necessidade do perfil específico de agente público para atuação naquela unidade, mas apenas fazem referência à necessidade da força de trabalho frente às demandas daquela área, ou seja, identificou-se a utilização de justificativa na forma de texto padrão nos pedidos de movimentação.

Como alternativa para uma análise mais clara quanto às necessidades restou definido o acréscimo de 30 (trinta) processos administrativos, para análise da equipe, excluídos desse universo os pedidos procedentes da Secretaria de Patrimônio da União - SPU/MGI, de forma que houvesse a análise mais apurada quanto às justificativas apresentadas pelos órgãos e entidades solicitantes.

Ao final restaram analisados 92 (noventa e dois) formulários contidos nos processos administrativos analisados.

Após essa etapa, foi procedida a análise das conclusões e observações pela equipe, as quais foram sintetizadas em hipóteses, inseridas em planilha simples do Excel para contabilização do número de ocorrências. Foram definidas as seguintes hipóteses de ocorrências a serem verificadas nos processos:

1. Perfil coerente com a necessidade de movimentação;
2. Perfil incoerente com a necessidade de movimentação apontada pelo órgão/ entidade;
3. Recomposição da força de trabalho; e
4. Desenvolvimento profissional.

Conclusões:

A pesquisa documental apresentou um número muito próximo entre os pedidos motivados por necessidade de perfil da força de trabalho para suprir lacunas de competência dos órgãos/ entidades e a necessidade de recomposição da força de trabalho, independente de perfil,



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Secretaria de Gestão de Pessoas

Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho

Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

sendo que a recomposição da força de trabalho por razões de aposentadorias, movimentações e acréscimo de atribuições prevaleceu em 1 (um) ponto percentual.

Já a hipótese de movimentações que demonstram perfil coerente com a necessidade dos órgãos/ entidades ficou abaixo das outras duas hipóteses, com apenas 14 referências.

Aproveitou-se para verificar a possibilidade de desenvolvimento profissional de agentes públicos nas movimentações no universo dos processos analisados, embora não tenha sido uma hipótese contabilizada separadamente como as demais, mas apenas adjacente a elas. Verificou-se que essa hipótese foi citada pelos agentes públicos movimentados como uma pretensão ou citada pelos órgãos ou entidades como uma possibilidade em apenas 6 (seis) referências no universo de 92 justificativas analisadas.

Outros achados e percepções:

Em que pese não ter sido uma hipótese a ser analisada nos processos administrativos de movimentação, a verificação de incoerência entre o perfil solicitado na movimentação e as atribuições a serem desempenhadas nos órgãos/ entidades pode apontar para o desvio de função. No entanto, é responsabilidade dos órgãos e entidades declararem a inexistência da prática, conforme os atos normativos regulamentadores da política de movimentação. Nesse contexto, deve-se considerar também as crescentes demandas de serviços públicos a serem contraídas pelos servidores, cujas atribuições dos cargos tornaram-se obsoletas, havendo necessidade de ajustes para fins de aproveitamento da força de trabalho quando as atribuições desses cargos não são mais necessárias na administração pública.

Outra pesquisa realizada pela equipe envolvida no projeto buscou responder ao seguinte questionamento: A movimentação de pessoas no serviço público pode ser vista como uma ferramenta estratégica para melhor alocação de pessoas, com vistas ao preenchimento de lacunas de competências dos órgãos e entidades e para o fim de desenvolvimento de profissional de agentes públicos?

Se sim, o arcabouço legal e infralegal existente já possui amparo para abarcar tais aspectos, ou seria necessário alterações dos atos normativos já existentes ou até mesmo novos atos normativos para o alcance desse objetivo?



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
Secretaria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho
Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

A pesquisa foi realizada por meio de questionários enviados mediante formulário no Microsoft Forms para agentes públicos movimentados, e para os dirigentes de gestão de pessoas dos órgãos e entidades, com o intuito de verificar a percepção sobre o desenvolvimento profissional nas alterações de exercício para composição da força de trabalho e se as movimentações puderem atender lacunas de competências nos órgãos e entidades.

Nesse intuito, definiu-se o universo dos agentes públicos participantes, em torno de 1800 (Hum mil e oitocentos), conforme e-mails institucionais, bem como os órgãos e entidades participantes, ao todo 13 (Treze) órgãos integrantes do Colabora-Gov: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Ministério do Esporte, Ministério da Fazenda, Ministério da Fazenda, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Ministério da Igualdade Racial, Ministério das Mulheres, Ministério dos Portos e Aeroportos, Ministério do Planejamento e Orçamento, Ministério dos Povos Indígenas, Ministério da Previdência Social, Ministério do Turismo e mais dois grandes órgãos, o Ministério da Educação - MEC e o Ministério da Saúde - MS

Foram extraídos do Sistema Integrado de Administração de Pessoal – Siape, o quantitativo de agentes públicos movimentados pela alteração de exercício para a composição da força de trabalho e respectivos e-mails dos agentes públicos para envio da pesquisa. Os dados trouxeram o universo em torno de 2000 servidores. A expectativa foi de alcançar 10% (dez por cento) de respostas desse público.

Quanto aos dirigentes de gestão de Pessoas, a pesquisa foi encaminhada para os e-mails institucionais dos órgãos e entidades integrantes do ColaboraGov. A expectativa inicial era do alcance total dos entrevistados, ou seja, dos treze dirigentes de gestão de pessoas. O prazo de resposta inicial foi de dez dias, para ambos os públicos alcançados, com encerramento em 25/08/2025.

No decurso do prazo foram feitas as verificações diárias de respostas que demonstraram boa participação dos servidores. No entanto, inicialmente ambas as pesquisas



MINISTÉRIO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
Secretaria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho
Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal

demonstraram baixa adesão. Embora na pesquisa junto aos servidores não tenha havido frustração das expectativas, pois ficaram acima dos 10% esperados. Por outro lado, com relação aos dirigentes de gestão de pessoas dos órgãos, houve maior frustração ocasionando o novo envio da pesquisa no dia 21/08/2025. Após verificação da persistência da baixa adesão, foi realizado o contato telefônico com os dirigentes a fim de solicitar resposta. Após essa etapa, houve o novo envio do formulário com término do prazo para resposta em 05/09/2025. Essa última ação resultou num acréscimo de 50% na participação dos dirigentes. Encerraram-se ambas as pesquisas.

Resultado

Os resultados das pesquisas demonstraram que a movimentação de agentes públicos pela alteração de exercício para composição da força de trabalho é capaz de proporcionar o desenvolvimento profissional, tanto do ponto de vista do servidor quanto do ponto de vista dos dirigentes de gestão de pessoas dos órgãos e entidades respondentes, com a possibilidade de suprir lacunas de competências, embora essa última percepção não tenha sido explorada de forma ampla pelos respondentes.

Conclusões:

A elaboração de uma política de movimentação de pessoal com foco no desenvolvimento profissional prático, até como reforço às trilhas de aprendizagem já administrada por outros órgãos da administração pública federal.