O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



# BOLETIM DE CONJUNTURA

## BOCA

Ano V | Volume 16 | Nº 48 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10393542

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

# ALOCAÇÃO DE PESSOAL: UM ESTUDO COM OS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS

*Ricardo Luz Ribeiro*[1]

*Denise Ribeiro de Almeida*[2]

**Resumo**

O objetivo deste estudo foi examinar o processo de alocação de Assistentes em Administração no IFNMG e propor a criação de um sistema estruturado e formalizado para realocação desses servidores. Para alcançar esse objetivo, aplicamos questionários aos Assistentes em Administração do IFNMG. O questionário incluiu uma escala com 18 itens, divididos em quatro indicadores: a) Avaliação da existência ou ausência de um processo formal de alocação e realocação no IFNMG; b) Avaliação dos sentimentos dos servidores em relação às suas atividades atuais; c) Avaliação da percepção dos servidores em relação à forma como foram alocados no IFNMG; d) Avaliação do interesse dos servidores em mudar de setor ou área de atuação. Além disso, conduzimos entrevistas semiestruturadas com quatro gestores da instituição para entender suas perspectivas sobre o processo de alocação dos Assistentes em Administração. Nossa pesquisa revelou que a instituição não possui um modelo formal de alocação nem mecanismos que permitam aos servidores fornecer feedback sobre suas atividades ou solicitar mudanças de setor ou área. Como resultado, os autores desenvolveram um modelo de realocação para os atuais servidores do cargo de Assistentes em Administração como parte de nossa proposta de estruturação do processo de alocação e/ou realocação dos referidos servidores.



**Palavras-chave**: Alocação de Pessoal; Assistentes em Administração; Gestão Estratégica de Pessoas; Modelo de Alocação de Pessoal.

**Abstract**

The objective of this study was to examine the allocation process of Administrative Assistants at IFNMG and propose the creation of a structured and formalized system for the relocation of these employees. To achieve this goal, we administered questionnaires to the Administrative Assistants at IFNMG. The questionnaire includes an 18-item scale, divided into four indicators: a) Evaluation of the presence or absence of a formal allocation and relocation process at IFNMG; b) Evaluation of the employees' feelings regarding their current activities; c) Evaluation of the employees' perception of how they were allocated at IFNMG; d) Evaluation of the employees' interest in changing departments or areas of work. Additionally, we conducted semi-structured interviews with four managers of the institution to understand their perspectives on the allocation process for Administrative Assistants. Our research revealed that the institution lacks a formal allocation model and mechanisms that allow employees to provide feedback on their activities or request changes of department or area. As a result, the authors developed a relocation model for the current Administrative Assistant employees as part of our proposal to structure the allocation and relocation process for these employees.

**Keywords**: Administration Assistants; Staff Allocation; Staff Allocation Model; Strategic People Management.

[1] Tecnólogo em Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: ricardoluzribeiro@hotmail.com

[2] Professora da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: deniserib@gmail.com

## INTRODUÇÃO

No cenário de transformações globais em que vivemos, faz-se indispensável conhecer os processos evolutivos e desafiadores de gestão pelas organizações, quer sejam elas públicas ou privadas. Tal situação, provoca na Gestão de Pessoas (GP) a necessidade de adaptar-se às mudanças e proporcionar aos seus colaboradores melhores condições de trabalho e, às organizações, maior competitividade.

Compreender o processo de ingresso do servidor no serviço público é fundamental, pois reflete na posterior complexidade da área de GP, enquanto responsável pela alocação desses novos indivíduos nos cargos. Após seleção e aprovação do candidato no concurso público, dá-se a investidura no cargo público, momento em que o servidor entra em exercício para o desempenho de suas atribuições, como previsto em edital e documentos institucionais complementares, com destaque para regimentos e estatutos institucionais.

O servidor Assistente em Administração (AA) pode ser alocado para desempenhar qualquer atividade, em virtude das atribuições generalistas do cargo, o que configura um risco iminente, uma vez que este servidor pode ser designado a realizar atividades fora de sua área de formação, interesse, afinidade ou conhecimento. Esta situação pode prejudicar sua atuação profissional e a qualidade nos serviços prestados por ele, além de subutilizar este profissional, que pode ser munido de experiências e vivências profissionais, formação superior ao exigido no cargo e conhecimentos empíricos.



Assim, diante do explicitado, emerge a questão: como contribuir para a formalização do processo de alocação de pessoal dos Assistentes em Administração do IFNMG, de modo que a alocação destes servidores seja realizada por critérios objetivos?

A motivação por compreender melhor e abordar a referida temática deve-se ao fato de ser esse o cenário de vivência profissional dos pesquisadores, sendo a atuação de um deles na área de GP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Razão que faz com que o autor desta pesquisa presencie a subutilização de muitos AA que não tiveram seus desejos, anseios e formação considerados no momento de serem aplicados ao desempenho da atividade e se encontram, por vezes, desestimulados com a vida profissional.

Desse modo, este estudo teve por objetivo analisar e apresentar o processo de Alocação de Pessoal dos servidores do cargo de AA do IFNMG como fator de diferencial estratégico. Além disso, propor subsídios para a elaboração de um instrumento de orientação e formalização do processo de realocação de pessoal, dos Assistentes em Administração do IFNMG e demais Instituições Federais de

Ensino (IFE's), tendo em vista a ausência de um processo formal e técnico para a realocação desses servidores nos postos de trabalho na instituição pesquisada.

Dito isso, justifica-se a relevância dessa pesquisa, primeiramente, pela importância do processo de alocação de pessoas para as organizações, quer sejam públicas ou privadas, conforme pautado na literatura, uma vez que o alinhamento das pessoas ante as estratégias do órgão inicia-se com a seleção e alocação das mesmas em seus referidos cargos (VERGÍLIO; FLINK, 2006). Além disso, este processo, quando bem executado, torna-se um diferencial competitivo, difícil de ser imitado, sendo um fator de vantagem ao desempenho pessoal. Soma-se a isso a carência de metodologias e técnicas adequadas para a sua implementação, o que refuta a relevância e dificulta a produção do debate (VERGÍLIO, 2008; SOUZA, 2019).

Além disso, a seu critério, a IFE's poderá dedicar uma maior e devida atenção a este processo; sendo este estudo uma fonte que oferece indicadores para a alta gestão buscar meios alternativos para o alcance de níveis mais elevados no comprometimento desses servidores com o IFNMG e, consequentemente, a melhoria do desempenho organizacional e a prestação de serviços direta ou indiretamente deles para com o cliente-cidadão.



Finaliza-se esta seção, pontuando-se que, estruturalmente, para além dessa introdução, são apresentadas neste trabalho uma base teórica, que contempla discussões acerca de conceitos relativos à Gestão Estratégica de Pessoas e à Alocação de Pessoal no Serviço Público; procedimentos metodológicos, que se caracterizam como um estudo de caso, com realização de entrevistas com gestores e aplicação de questionários com os servidores AA's. Na sequência, tem-se a apresentação dos resultados bem como as análises qualitativas deles decorrentes. E, por fim, encerra-se com as considerações finais, as quais são seguidas das referências utilizadas ao longo do texto.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A área de administração vem sofrendo profundas mudanças aos longos dos anos, sendo que tais mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente e essa velocidade vem gerando impactos na gestão das organizações, surgindo, assim, a necessidade de se repensar os modelos de gestão (MAIA, 2022). Ao analisar esse processo de transformação, Marras (2000) e Viscaino e Estork (2007) enfatizam a importância do campo da Gestão de Pessoas (GP). Tais autores destacam cinco fases evolutivas que caracterizam esse processo de transformação: a Contábil, vigente antes de 1930; a Legal, vivenciada no período 1930-1950; a Tecnicista, que se deu entre 1950 e 1965; a Administrativa ou Sindicalista, de 1965 a 1985; e a fase atual, denominada como estratégica.

Esta evolução também ocorreu com a Administração Pública; entretanto, conforme Schikmann (2010), existe um ambiente complexo e desafiador para a implementação efetiva da Gestão de Pessoas – GP de forma estratégica, uma vez que se trata de um campo marcado por tradições legalistas e formais, sendo observáveis traços culturais patrimonialistas, individuais e burocráticos que levam a um estilo gerencial e, ocasionalmente, autoritário.

Dessa maneira, presume-se que a Administração Pública ainda possui traços do pensamento clássico, com foco no processo, hierarquia e padronização. Sendo o indivíduo, parte de uma engrenagem marcada por decisões racionais, atrelado à crença em uma realidade objetiva. Entretanto, como afirma Bergue (2010), os órgãos públicos não devem ser vistos como máquinas, pois isso afasta as pessoas dos objetivos estabelecidos, resultando em rigidez comportamental.

Dito isto, nota-se que cada dia mais os profissionais da área de GP necessitam de uma execução efetiva no exercício de sua profissão, valendo-se de uma atuação técnica, estratégica e, sobretudo, humanizada; considerando não apenas a estratégia organizacional, mas, também, os objetivos pessoais dos colaboradores envolvidos; razão que mostra o quão desafiador é gerir os processos da área de GP. A título de exemplo, pode-se citar o processo de alocação de pessoas, tão relevante a toda e qualquer organização. Conforme (KRYNKE; MIELCZAREK; VAŠKO, 2019) a alocação acertiva de pessoal apresenta soluções altamente promissoras. Isso envolve a aplicação do conceito de robustez em relação à estrutura de competências, considerando as características predefinidas das habilidades dos funcionários e os atributos específicos da organização.



McKinsey e Company (2021) salienta que é fundamental desenvolver mecanismos para realocar e redistribuir talentos conforme as prioridades das organizações evoluem, tornando mais ágeis suas adaptações às mudanças externas, como variações na demanda dos público-alvo ou no cenário de atuação da organização.

No contexto das organizações públicas, verifica-se que não há autonomia na contratação de seus servidores. Schikmann (2010), por exemplo, ao analisar a alocação de pessoal e a atuação profissional, observou que as instituições públicas brasileiras ainda possuem uma área de GP muito operacional e técnica. A exemplo do uso do quadro de GP funcional para a confecção da folha de pagamento, concessão de benefícios; além do baixo investimento em treinamento, capacitação e inovações.

A aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) na administração pública é incipiente, segundo Moura e Souza (2016), sendo uma meta a ser conquistada. Ainda de acordo com os autores, os profissionais de Gestão de Pessoas precisam de constante qualificação para superar as limitações em atender às novas demandas de Recursos Humanos no serviço público federal. Enquanto isso, a sociedade cobra do poder público a valorização do pessoal e a qualidade dos serviços, conforme

apontado por Schickmann (2010); indo além do custo-benefício, esperando eficácia e efetividade na prestação de serviços ao cidadão,

Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de mudança da percepção dos gestores que ainda carregam consigo a visão de outras épocas, de maneira que os objetivos das organizações não estejam pautados apenas nos processos, mas, também, nas pessoas; ademais, deve-se dar ênfase às relações humanas, valendo-se da criatividade – com capacidade de reorganizar e recombinar o talento dos colaboradores, com devidas adequações ao cenário (ABRAHAMSON, 2006; BERGUE, 2010).

À face do exposto, dentre as tantas mudanças nos processos de impacto na área de GP, o presente estudo teve por objeto de análise o processo de alocação de pessoal em uma instituição de ensino da esfera pública federal. Cabe salientar que se trata de um processo de fundamental importância às organizações, uma vez que, as práticas de seleção e alocação de pessoal têm uma abordagem estratégica para as organizações (VERGÍLIO, 2008). Assim, pessoas quando bem alocadas tendem a desenvolverem melhor as suas atribuições e, em consequência, prestam um melhor serviço ao cliente-cidadão, tornando-o estratégico à instituição.

Entretanto, não se trata de tarefa fácil às entidades públicas realizarem a seleção e, posteriormente, a alocação dos servidores nos respectivos postos de trabalho. Isso porque a atuação dos órgãos públicos, em matéria de pessoal, ocorre mediante leis ou dispositivos legais, a exemplo da maneira como ocorre o acesso às vagas e o seu efetivo provimento, conforme preconiza a Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais).



Nesse instante, surgem novos desafios para a gestão, pois muitos dos cargos existentes na esfera pública são de perfil generalista, ou seja, não exigem formação específica, sendo cobrada apenas a escolaridade mínima prevista, como é o caso do cargo de Assistente em Administração (AA), presente nas Instituições Federais de Ensino (IFEs).

Uma vez finalizada a compreensão sobre a evolução da área de GP no Brasil, bem como o surgimento da GEP, sua relevância e desafios. Na seção seguinte, será apresentado um estudo bibliográfico acerca dos temas Gestão Estratégica de Pessoas e Alocação de Pessoal no Serviço Público, a fim de melhor compreender sobre os referidos temas que, posteriormente, servirão de embasamento teórico para a análise dos resultados encontrados.

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E ALOCAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Postas as apresentações iniciais, faz-se importante entender como a GEP pode ser, e é, aplicável atualmente no serviço público. Entretanto, antes de mais nada, é relevante fazer um resgate para melhor

compreensão do contexto histórico da construção do serviço público no Brasil e como o servidor público é percebido nesse contexto.

Documentalmente, a administração pública foi marcada por três modelos gerenciais: o patrimonialista (clientelista), modelo adotado até 1989, no qual o patrimônio público e privado se confundiam; seguido isso, no período de 1930 a 1990, surgiu o modelo burocrático (procedimental-formal), governos com práticas predeterminantes e formalistas com objetivo de moralizar o país; e por fim, implementou-se o modelo gerencial (voltado aos resultados e satisfação do cidadão), que representa o cenário atual, cujo foco reside no cidadão/cliente e busca-se a qualidade, na eficiência e desempenho dos serviços prestados (CAMPELO, 2010).

Essa mudança de cenário foi estimulada pela conjuntura econômica externa, na qual, o Brasil precisava acompanhar o processo de crescimento industrial em virtude da acelerada globalização (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017). Assim, houve uma mudança no enfoque sobre a forma como os serviços eram oferecidos pelo setor público, direcionando-se para a gestão e o aprimoramento individual. Assim, diante do cenário de crise na administração pública, foi vital reformar sua gestão. O ímpeto reformista começou na era militar devido à persistência do patrimonialismo e sua associação com a formação de uma burocracia patrimonialista.



Após as reformas do Estado nos anos 1990, houve uma mudança na gestão pública, com um foco maior na gestão estratégica, especialmente na gestão de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 2004). Essas mudanças buscavam conferir maior autonomia aos gestores, responsabilizando-os pelas decisões alinhadas aos objetivos estabelecidos. No entanto, este novo cenário exige resultados das organizações públicas, tornando crucial a implementação de políticas de recursos humanos que sustentem o desempenho, como programas de capacitação contínua e equipes qualificadas e enxutas (LONGO, 2004).

À vista disso, neste período de transição para o novo milênio, as organizações mudam seu foco do trabalho, custo e produção para o comportamento das pessoas, pressionando a área de Gestão de Pessoas a adotar uma abordagem estratégica, como destaca Almeida (2018). Esse é o início da fase estratégica da gestão de pessoas, conforme Girardi (2008), com os anos 1990 sendo um período crucial para avanços nas estratégias de gestão de pessoas. Vergílio (2008) complementa, afirmando que organizações de sucesso não apenas administram ou gerenciam pessoas, mas administram com as pessoas.

A administração pública, assim como a administração da iniciativa privada, está inserida em um contexto de mudanças, no qual há um desenvolvimento de novas tecnologias e inovações, o que demanda das instituições uma maior agilidade nas respostas e eficiência, como forma de se manterem no

mercado cada vez mais competitivo (GIRARDI, 2008). Conforme afirma Bergue (2014), visando sua manutenção e sobrevivência, o setor público não está dispensado de atuação frente as múltiplas transformações.

Destarte, como afirmam Ferlie e Ongaro (2022), a gestão estratégica evoluiu focando principalmente no setor privado, mas agora é amplamente aplicável a muitos serviços públicos contemporâneos. Certos modelos de gestão estratégica, fundamentados em ciências sociais mais abrangentes do que apenas a economia industrial, podem ser sistematicamente aplicados a essas configurações específicas.

Contudo, a fim de acompanhar tais mudanças, as atuais instituições necessitam que a área de GP esteja alinhada estrategicamente aos objetivos organizacionais. O capital intelectual passa ser um diferencial competitivo para as organizações, com um crescente reconhecimento da importância dele para as instituições, havendo, no entanto, a necessidade de ser gerenciado, liderado e dirigido (BARNEY, 1991; BARRETO, 2010; VERGÍLIO, 2008).

Dessa forma, iniciou-se um processo de mudança no papel da GP, passando de uma atuação burocrática e operacional para mais estratégica e com alinhamento para o alcance dos objetivos organizacionais (AVELINO; SALLES; COSTA; 2017). Apesar da temática GEP vir despertando o interesse nos pesquisadores desde então, gerenciar pessoas de forma estratégica, extraindo delas o seu máximo potencial, requer uma série de observações e desafios que vão desde a sua contextualização até a sua aplicação prática (MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; LENGNICK-HALL *et al*., 2009).



Tal processo exige das instituições novas formas de dirigir as pessoas. Faz-se necessária a permutação do que ocorria, por exemplo, em meados do século XIX, quando o Departamento de Recursos Humanos, figurado pelos “chefes de pessoal”, começou a ser enxergado como impiedoso e desumano. A atenção do gestor encontrava-se somente em torno dos custos da organização (MARRAS, 2000; VISCAINO; ESTORK, 2007; GIRARDI, 2008). No entanto, essa concepção tem se tornado indefensável, haja vista que as organizações são construídas por pessoas e essas devem ser notadas, acauteladas e estimuladas dentro desse processo de reconhecimento do capital intelectual como fator de competitividade.

O desafio da GP reside em compreender objetivos, estratégias e as necessidades individuais dos servidores para obter êxito. A gestão estratégica pública deve ser flexível, contínua, abrangente e criativa, visando resultados, desenvolvimento e melhoria contínua. Logo, entende-se que a gestão eficaz de pessoas no serviço público é complexa, interligando esferas pública e privada, além de dimensões

políticas e técnicas. Para compreender a gestão estratégica, é crucial identificar variáveis influentes na organização, refletindo no modelo de gestão mais eficaz (VIEIRA, 2015; MALIK, 2022).

Nessa perspectiva, ressalta-se que a GEP precisa ter suas ações iniciadas com o diagnóstico de circunstâncias dos negócios, dado que, somente a partir disso será possível incorporar um planejamento estratégico de pessoas que esteja alinhado com as necessidades da GEP e os objetivos organizacionais (LEITE, ALBUQUERQUE, 2013). Segundo Schikman (2010), é necessário que a GP esteja bem estruturada, alinhada com os objetivos e metas organizacionais para manter-se ativa no curto, médio e longo prazo.

Os temas contemporâneos no campo de GEP são diversos, incluindo gestão por competência, gestão de mudanças, sistemas de informação em gestão de pessoas para a estruturação estratégica, inovação, governança corporativa, gestão estratégica de carreiras e comportamento organizacional, entre outros (MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE, LEITE, 2009; LEITE, ALBUQUERQUE, 2013). Já a autora Schickmann (2010) afirma que a política de uma GP estratégica deve abranger aspectos relativos a recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, realocação, redistribuição de pessoal, carreira, remuneração entre outros.



Os aspectos acima devem ser considerados, de modo a garantir um melhor desempenho e comprometimento dos colaboradores e maior êxito no alcance dos resultados institucionais, sendo capaz de captar, reter, e desenvolver pessoas para adaptarem-se às necessidades da instituição a qual estão inseridas, quer sejam públicas ou privadas (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

Pesquisa relacionando alocação de pessoal ao desempenho em órgãos públicos desconcentrados está crescendo (AGNIHOTRI, 2022; BELLO-GOMEZ, 2020, 2023; BERGERON *et al*., 2021; FENIZIA, 2022; HEINZEL, 2022; HONIG, 2020; THAKUR, 2021), demonstrando que a alocação de pessoal pode afetar significativamente os resultados da governança das instituições públicas.

Há, no entanto, desafios significativos que a Gestão de Pessoas enfrenta, especialmente para as organizações públicas devido aos métodos de ingresso baseados em concursos de provas ou provas e títulos (CF/88), que geralmente não avaliam todas as habilidades e atitudes dos candidatos. Souza (2019) destaca a importância da decisão de alocação de novos servidores, especialmente em cargos amplos como o de assistente em administração, cujas atribuições são abrangentes e podem impactar diferentes setores.

Nesse sentido, Teixeira e Ribeiro (2017, p.81) destacam que “gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas estejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente”. Dessa maneira, faz-se imprescindível que os colaboradores se identifiquem no processo de formatação dos objetivos propostos

pela organização, no curto, médio e longo prazo, a fim de potencializar o seu bom desempenho. Os autores ressaltam ainda que esse processo somente surtirá efeitos se a alocação desse colaborador for correspondente com suas competências.

A harmonia entre os processos individuais é essencial para alcançar os objetivos organizacionais. É crucial que os colaboradores compreendam esses objetivos para seu próprio desenvolvimento. À gestão de pessoas deve compreender as particularidades individuais e garantir que as metas estejam alinhadas com os objetivos finais da organização (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017). Problemas como insatisfação, dificuldades de executar as tarefas diárias ou até de relacionamento entre equipe e/ou chefia, podem levar a um baixo desempenho dos funcionários nas organizações (SILVA; RIBEIRO, 2021) ou contribuir para o abondono do posto de trabalho (RODRIGUES; SANTOS, 2023; AL BALUSHI *et al*., 2022).

Posto isto, à gestão de pessoas no serviço público requer uma abordagem ampla e integradora, considerando perspectivas técnicas e pessoais. O desafio principal envolve uma mudança cultural e a necessidade de envolver gestores e servidores diante de mudanças organizacionais (VIEIRA, 2015). Superar a resistência às mudanças e incentivar a disposição para novos desafios é um obstáculo significativo, especialmente devido à estabilidade que inibe os riscos dos servidores (CARMO *et al*., 2018). Além disso, obstáculos legais, como os Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), também desencorajam a colaboração conjunta. Assim, é crucial um foco renovado na gestão de pessoas, indo além das tarefas operacionais e burocráticas, e envolvendo todos os gestores, inclusive a alta administração, para a eficácia das ações. Estratégias como escolas de governo têm se destacado, oferecendo capacitação em diversas áreas (MENESES, 2010).



Nesse contexto, a complexidade, diversidade, amplitude e dinamismo que envolvem a GEP no serviço público demandam uma abordagem que considere diversas perspectivas e resulte em interpretações abrangentes. Não existe um posicionamento estático que seja aplicável a todos os casos; em vez disso, os gestores devem realizar análises específicas para cada situação, buscando a resposta mais adequada ao momento.

É importante ressaltar que a aprendizagem em gestão de pessoas é enriquecida pela colaboração de várias experiências em diferentes situações, contextos e períodos históricos, o que torna o debate sobre o assunto tão atual e desafiador (BERGUE, 2020). Oliveira (2016) enfatiza a necessidade de uma nova abordagem na gestão estratégica do serviço público, que não apenas considere a alocação adequada, mas também identifique o perfil das pessoas. Isso permitiria aprimorar o recrutamento, a seleção, o treinamento e as recompensas, impulsionando o progresso na gestão de pessoas. Sendo assim, a alocação estratégica de servidores, fundamentada em critérios de competência, é teoricamente

essencial para obter eficiência, fortalecer os laços institucionais, reduzir transferências e minimizar a necessidade de treinamento (PIRES *et al*., 2005).

Dessa maneira, alocar "a pessoa certa para o lugar certo" é um desafio na área de Gestão de Pessoas, conforme Treff (2016, p. 45), para além disso, é preciso considerar a abrangência das atividades desempenhadas pelos servidores AA's podem desempenhar atividades administrativas ou acadêmicas. No entanto, em qualquer uma delas, desempenhará atividade típica do seu cargo, com isso, "o processo de alocação destes servidores se torna o grande diferencial para alcançar êxito na escolha do novo local de trabalho", como destacado por Souza (2019, p. 37). Contudo, o desafio em recrutar, selecionar e alocar estrategicamente funcionários para atingir objetivos organizacionais está em alinhar os objetivos dos trabalhadores com os da organização (VERGÍLIO; FLINK, 2006).

Frente ao exposto é notório que os problemas de alocação são visíveis nos diversos contextos da sociedade (SZWARC *et al.*, 2020; MOODLEY *et al.*, 2020), cujo reconhecimento começa a desempenhar um papel cada vez mais significativo. A Gestão de Pessoas (GP) desempenha um papel fundamental na criação e manutenção de uma cultura organizacional que promova o comprometimento dos colaboradores. Sendo que a seleção, a alocação e a retenção de funcionários são elementos-chave para a vantagem competitiva das organizações. É nesse contexto, que se fez necessário investigar o processo de alocação dos servidores AA's do IFNMG enquanto ferramenta da Gestão Estratégica de Pessoas.



## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se, quanto à sua natureza, como pesquisa do tipo aplicada. Uma pesquisa aplicada busca acumular conhecimentos em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e a partir deles propor soluções para estes problemas. Neste sentido, este trabalho intenciona investigar o processo de alocação dos Assistentes em Administração do IFNMG e propor a estruturação e formalização do processo de realocação dos referidos servidores.

Quanto aos objetivos, conforme Triviños (1987) e Gil (2008), a pesquisa classifica-se como descritiva, pois são identificados e descritos, por meio de questionários respondidos pelos Assistentes em Administração do IFNMG, os seus perfis (sexo, tempo de instituição, formação e área de atuação). Ademais, buscou-se compreender como funciona o processo de alocação destes servidores dentro da instituição, com vistas a identificar se o mesmo tem impacto positivo ou negativo sobre o modo como estes servidores prestam os serviços à população.

Esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, quando analisada sob a ótica de seus procedimentos. Um estudo de caso, normalmente, utiliza dados qualitativos. Desta forma, além da aplicação dos questionários aos Assistentes em Administração, foram realizadas entrevistas com diretores, os quais foram escolhidos de forma estratégica para abarcar o máximo de particularidades dos AA's, e por fim, também aconteceu um levantamento bibliográfico acerca da temática, bem como a análise de documentos relativos ao processo de alocação do IFNMG.

Cabe salientar, no entanto, que os dados obtidos nos questionários foram organizados em planilhas do *software Microsoft Excel* 2007 objetivando-se encontrar padrões e informações importantes acerca da temática abordada neste estudo.

**Unidade de análise**

A unidade de análise deste estudo foi o IFNMG que é uma autarquia federal com área de abrangência de 176 (cento e setenta e seis) municípios, das mesorregiões Norte e Noroeste de Minas e Vales do Jequitinhonha e Mucuri.



Tendo como base o recorte temporal do ano de 2020, a instituição possuía 1.323 servidores ativos, sendo, 645 Docentes e 678 Técnicos Administrativos em Educação (TAE); desses, 159 são ocupantes do cargo de Assistente em Administração, o que representa 20,59 % do total de servidores técnicos administrativos e mais de 50% do total de servidores de classe "D" (exigência de formação em nível médio/técnico).

O IFNMG conta em sua estrutura organizacional, com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que é subdividida em Departamentos, Coordenações, Coordenadorias e núcleo, que visam dar suporte às diversas ações relacionadas à área de pessoal da instituição e aos *campi*.

Nos *campi*, a DGP tem representação por meio das Coordenações de Gestão de Pessoas (CGPs). Ademais, o instituto conta ainda com Comitê de Gestão de Pessoas (CoGP), órgão colegiado consultivo, cuja finalidade é propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas.

**Instrumentos de coleta de dados**

A análise de conteúdo envolve criação e categorização das informações levantadas no estudo com vistas a subsidiar a sua análise futura. Neste estudo, as categorias temáticas usadas nos questionários são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Categorias Temáticas da Pesquisa**

| Categorias Temáticas | |
|---|---|
| 1. | Perfil dos servidores do cargo Assistente em Administração (sexo, escolaridade, tempo de instituição); |
| 2. | Percepção do desempenho de atividades do servidor Assistente em Administração em relação ao processo de alocação vivenciado por ele; |
| 3. | Percepção das diferenças entre as duas visões - Assistentes em Administração e Gestores; |
| 4. | Percepção de possíveis melhorias no processo de alocação para Assistentes em Administração. |

Fonte: Elaboração própria.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários on-line por meio da plataforma *google forms*. Para análise da alocação, foi construída uma escala com 18 itens que é subdivida em 4 indicadores, a saber: 1. Indicador da existência ou inexistência de um processo de alocação e realocação formais dentro do IFNMG; 2. Indicador dos sentimentos dos servidores em relação às atividades que exercem; 3. Indicador da percepção dos servidores em relação ao modo como foram alocados no IFNMG; e, 4. Indicador da vontade do servidor de mudar de setor ou área de atuação.

Foram realizadas entrevistas com o gestor geral da área de Gestão de Pessoas do IFNMG e mais três diretores gerais de *campi*. Optou-se por manter o sigilo dos nomes dos gestores, como também, a não revelação do *campus* em questão no momento da análise. Entretanto, pode-se afirmar que, na escolha dos dirigentes dos campi, considerou-se a sua tipologia, a qual representa o tamanho de cada *campus*; a localização geográfica, uma vez que o IFNMG tem uma ampla área de abrangência no estado de Minas Gerais e, por fim, o tempo de existência de cada uma dessas unidades.



Neste momento de entrevistas, foram discutidas as questões relacionadas à percepção dos gestores sobre o desempenho das atividades pelo servidor ocupante do cargo de AA em relação ao processo de alocação pelo qual esses servidores vivenciaram, nesse caso, desde a etapa de recrutamento – edital de abertura do concurso – até a efetiva aplicação do servidor ao posto de trabalho.

No contexto da análise documental, além dos editais de concurso, foram avaliados documentos relativos ao regime jurídico destes servidores e ao seu plano de carreira, bem como relatórios, estatutos e regimentos produzidos pelo IFNMG (Quadro 2).

**Quadro 2 - Documentos Analisados acerca da Alocação de Pessoal**

| Documentos e Legislações da GP para Alocação de Pessoal |
|---|
| ✓ Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; |
| ✓ Lei nº 11.091/2005, que dispõe acerca da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; |
| ✓ Ofício Circular nº 15/2005/MEC, previsto pela Lei nº 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; |
| ✓ Documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); estatutos; regimentos internos e editais de procedimentos das atividades relativas à realização dos concursos para servidores técnico-administrativos. |

Fonte: Elaboração própria.

**Análise dos dados coletados**

Inicialmente, foi traçado o perfil censitário do servidor Assistente em Administração do IFNMG. Em um segundo momento, foi caracterizada a percepção deles em relação ao processo de alocação vivenciado por eles na instituição. Por fim, foi feita uma correlação e/ou contraposição dos resultados deste estudo com outros de pesquisadores que são referência na temática e que embasaram teoricamente esta pesquisa. Ademais, foi proposto a estruturação e formalização de um processo de realocação dos servidores AA no IFNMG.

A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento de referências teóricas publicadas, tais como dissertações, teses e artigos veiculados de forma *online* (plataforma *Google* Acadêmico, CAPES, RI UFBA, *SciELO, Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*; e outras fontes impressas (livros e anais de congressos) relativas às temáticas: "Gestão Estratégica de Pessoas" e "Alocação de Pessoas no Serviço Público".

## RESULTADOS E DISCUSSÕES



Obtidos os dados coletados por meio de questionários on-line, inicialmente, traçou-se o perfil dos respondentes, para conhecer qual é o perfil predominante entre os servidores AA do IFNMG (Tabela 1).

**Tabela 1- Dados demográficos dos respondentes**

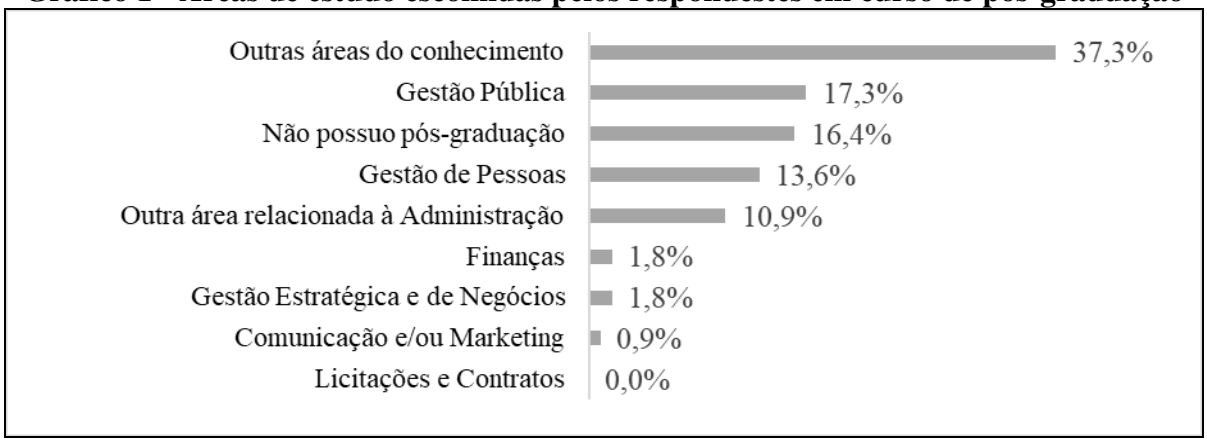
| Dados | Categoria | Total | Percentual |
|---|---|---|---|
| Gênero | Feminino | 62 | **56,4%** |
| | Masculino | 48 | 43,6% |
| Faixa Etária | 18 a 24 anos | 1 | 0,9% |
| | 25 a 34 anos | 35 | 31,8% |
| | 35 a 44 anos | 53 | **48,2%** |
| | 45 a 54 anos | 19 | 17,3% |
| | Acima de 55 anos | 2 | 1,8% |
| Tempo de Instituição | 00 a 01 ano | 9 | 8,2% |
| | 01 a 03 anos | 11 | 10,0% |
| | 03 a 05 anos | 12 | 10,9% |
| | 05 a 10 anos | 69 | **62,7%** |
| | Acima de 10 anos | 9 | 8,2% |
| Escolaridade | Doutorado | 1 | 0,9% |
| | Mestrado | 13 | 11,8% |
| | Especialização | 75 | **68,2%** |
| | Graduação | 18 | 16,4% |
| | Ensino Técnico Completo | 0 | 0,0% |
| | Ensino Médio Completo | 3 | 2,7% |
| Setor / área de atuação na instituição | Almoxarifado e/ou Patrimônio | 12 | 10,9% |
| | Comunicação e Marketing | 0 | 0,0% |
| | Ensino (Secretaria Acadêmica ou de Ensino) | 25 | **22,7%** |
| | Finanças e Orçamentaria | 10 | 9,1% |
| | Gestão de Pessoas | 23 | **20,9%** |
| | Licitações e Contratos | 11 | 10,0% |
| | Outras áreas | 19 | 17,3% |
| | Pesquisa e Extensão | 10 | 9,1% |

Fonte: Elaboração própria.

O número de servidores AA do IFNMG é de 160, sendo 159 servidores ativos permanentes e 01 em colaboração técnica com outra instituição da esfera federal. Deste total, 110 foi o número de respondentes à pesquisa em questão, o que equivale a uma participação de cerca de 68% do total de AA. Este percentual confere aos resultados a serem expostos uma confiabilidade aproximada de 95%, com uma margem de erro de 5%. Esses números indicam uma representatividade adequada da amostra em relação à população.

Complementarmente, perguntou-se aos servidores, em caso de possuírem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), qual a área cursada. Os resultados são apresentados na Figura 1. Pela sua análise, percebe-se que a maioria assinalou áreas de pós-graduações diversas das que foram apresentadas. Ao se considerar estas, a área de estudo mais assinalada foi a de Gestão de Pessoas, o que pode indicar um interesse destes AA em aperfeiçoarem seus conhecimentos sobre o gerenciamento de instituições públicas.

**Gráfico 1 - Áreas de estudo escolhidas pelos respondestes em curso de pós-graduação**




Fonte: Elaboração própria.



**Análise da percepção dos servidores AA sobre o processo de alocação no IFNMG**

Com o objetivo de conhecer a percepção dos servidores AA a respeito do processo de alocação vivenciado por eles no IFNMG, construiu-se uma escala contendo 18 afirmações, com opções de respostas que variam entre 1 e 5 (Discordo totalmente a Concordo totalmente).

Buscou-se entender como os servidores consideram o processo de alocação aplicado na instituição; se conhecem este processo; quais seus sentimentos em relação às atividades por eles desenvolvidas; e se existem mecanismos que os permitam expressar seus anseios a respeito das suas atividades (Tabela 2).

Baseado nestes dados, identifica-se que predominam as respostas de valor 4 (Concordo), como se observa nos itens: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13 e 16. Dessa maneira, a seguir, serão abordados os principais pontos e suas respectivas análises.

**Tabela 2 - Percepção geral do servidor AA sobre o processo de alocação no IFNMG**

| Afirmações relacionadas às atividades desempenhadas pelos servidores AA no cargo | 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Nem Concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.): | 17<br>15,5% | 23<br>20,9% | 11<br>10,0% | **34**<br>**30,9%** | 25<br>22,7% |
| 2. As atividades que desempenho estão relacionadas com minha formação: | 18<br>16,4% | 21<br>19,1% | 22<br>20,0% | **30**<br>**27,3%** | 19<br>17,3% |
| 3. Ao ingressar, fui questionado(a) sobre minha área de interesse para atuação: | **39**<br>**35,5%** | 27<br>24,5% | 13<br>11,8% | 19<br>17,3% | 12<br>10,9% |
| 4. Eu gosto das atividades que desempenho no momento: | 3<br>2,7% | 5<br>4,5% | 18<br>16,4% | **46**<br>**41,8%** | 38<br>34,5% |
| 5. Sinto-me motivado(a) a fazer as atividades atribuídas a mim: | 3<br>2,7% | 3<br>2,7% | 23<br>20,9% | **45**<br>**40,9%** | 36<br>32,7% |
| 6. As atividades, às quais, desempenho me fazem querer permanecer na instituição: | 2<br>1,8% | 11<br>10,0% | 23<br>20,9% | **43**<br>**39,1%** | 31<br>28,2% |
| 7. Posso fazer outras atividades que estariam mais relacionadas à minha área formação e interesse: | 1<br>0,9% | 7<br>6,4% | 27<br>24,5% | **45**<br>**40,9%** | 30<br>27,3% |
| 8. Quero atuar em outras atividades distintas das que faço no momento: | 9<br>8,2% | 27<br>24,5% | 26<br>23,6% | **33**<br>**30,0%** | 15<br>13,6% |
| 9. Aprimoro meu trabalho a partir das atividades que desempenho: | 0<br>0,0% | 4<br>3,6% | 8<br>7,3% | **68**<br>**61,8%** | 30<br>27,3% |
| 10. Faço meu trabalho porque sou obrigado(a): | **49**<br>**44,5%** | 35<br>31,8% | 16<br>14,5% | 6<br>5,5% | 4<br>3,6% |
| 11. Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa: | 2<br>1,8% | 5<br>4,5% | 20<br>18,2% | **51**<br>**46,4%** | 32<br>29,1% |
| 12. Cumpro com minhas obrigações porque são descritas nas atribuições do meu cargo: | 10<br>9,1% | 28<br>25,5% | **31**<br>**28,2%** | 28<br>25,5% | 13<br>11,8% |
| 13. Um trabalho mais complexo me leva a ser mais comprometido(a): | 10<br>9,1% | 14<br>12,7% | 28<br>25,5% | **35**<br>**31,8%** | 23<br>20,9% |
| 14. A instituição proporciona mecanismos que me permitem expressar a satisfação ou não com que desempenho as minhas atividades: | 19<br>17,3% | 26<br>23,6% | **37**<br>**33,6%** | 23<br>20,9% | 5<br>4,5% |
| 15. A instituição disponibiliza mecanismos que me permitem solicitar a mudança das atividades que exerço para aquelas com as quais tenha maior afinidade, experiência ou que estejam alinhadas à minha formação: | 26<br>23,6% | 31<br>28,2% | **33**<br>**30,0%** | 16<br>14,5% | 4<br>3,6% |
| 16. Eu conheço o processo de alocação de servidores dentro da instituição em que trabalho: | 25<br>22,7% | 21<br>19,1% | 27<br>24,5% | **31**<br>**28,2%** | 6<br>5,5% |
| 17. O processo pelo qual fui alocado no setor em que trabalho considero como sendo o ideal: | 22<br>20,0% | 18<br>16,4% | **34**<br>**30,9%** | 26<br>23,6% | 10<br>9,1% |
| 18. Sinto-me comprometido(a) com o meu trabalho porque considero que fui devidamente alocado (a). | 8<br>7,3% | 18<br>16,4% | **36**<br>**32,7%** | 31<br>28,2% | 17<br>15,5% |

Fonte: Elaboração própria.

Ao se avaliar as respostas ao item 1, vislumbra, possivelmente, um equívoco no entendimento dos servidores com relação ao mesmo: 1 - Quando cheguei, a instituição procurou conhecer minha formação (área de especialização, mestrado, doutorado etc.). No momento da chegada do servidor à instituição, a unidade de gestão de pessoas procura saber se o novo servidor possui alguma formação superior à exigida no edital. Tal questionamento visa, estritamente, a orientá-lo a solicitar o Incentivo à Qualificação (retribuição financeira prevista em lei). O questionamento não visa definir a alocação do servidor com base no seu perfil de formação. Tais fatos, podem justificar o maior número de respostas na nota 4 (concordo). O item 3 pode corroborar tal interpretação, uma vez que dentre os cinco valores,

este item obteve o maior percentual de respondentes. 35,5% dos servidores discordam de terem sido questionados sobre a área de interesse para atuação na instituição.

No item 2, predominaram respostas de valores 4 e 5, que, somadas, equivalem a 44,6% dos respondentes, os quais afirmam que as atividades desempenhadas por eles estão relacionadas com a sua formação. Uma possível justificativa para tal comportamento, é que quando analisado o perfil dos respondentes, observou-se que houve um alto número de servidores com pós-graduação em Gestão Pública e Gestão de Pessoas. Pressupõe-se que esses servidores, ao responder esse item, levaram em consideração apenas a sua formação a nível de pós-graduação, visto que o cargo de AA exige apenas a escolaridade básica genérica de ensino médio completo.

Apesar do item 2 evidenciar aspectos que induzem a se pensar que a alocação dos servidores no IFNMG é feita adequadamente, deve-se avaliar que, para o item 3, a maioria dos respondentes apontou que, ao tomarem posse no cargo, a instituição não se preocupou em questioná-los sobre sua área de interesse para atuação. Isso pode indicar que há uma divergência entre o local onde o mesmo é alocado com a sua área de afinidade, a qual pode estar vinculada à sua formação em nível de graduação.

Nos itens 4, 5 e 6, é possível notar que a maioria dos servidores AA optaram por assinalar o valor 4, concordando que gostam das atuais atividades desenvolvidas por eles e sentem-se motivados, o que os fazem querer permanecer na instituição. Entretanto, nota-se, também, nos itens 7 e 8, que os servidores respondentes concordam que poderiam fazer outras atividades que estivessem mais relacionadas à formação e ao interesse deles (40,9% dos respondentes), bem como gostariam de atuar em atividades distintas das que realizam neste momento. Diante disso, observa-se uma possível insatisfação e desejo de mudança por parte dos respondentes.



Nos itens 11, 13 e 18, buscou-se conhecer a percepção do servidor a respeito dos seus sentimentos e comprometimento em relação ao trabalho. No item 11 (Sinto-me comprometido com meu trabalho, pois ele me traz uma sensação prazerosa), 46,4% dos respondentes afirmaram ser comprometidos com o trabalho, pois ele lhes dava a sensação de prazer. No item 13, a maioria assinalou o valor 4, concordando que seria mais comprometida com um trabalho mais complexo. E, quando questionados se se sentiam comprometidos com o trabalho por terem sido alocados adequadamente, a maioria (32,7%) não soube afirmar efetivamente, seguidos de 28,2% que concordam que se sentem comprometidos por terem sido devidamente alocados.

Por fim, nos itens 14, 15, 16 e 17, os respondentes demonstraram não terem muita segurança para afirmar se conhecem o processo formal de alocação de pessoal para os AA no IFNMG. Mesmo comportamento obtido quando questionados se acham que foram devidamente alocados, bem como se a

instituição disponibiliza mecanismo que lhes permita se expressarem sobre esse processo ou mesmo solicitarem mudança de atividades.

Com o objetivo de confrontar as informações colhidas junto aos servidores participantes da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com gestores acerca de suas percepções a respeito do processo de alocação vivenciado pelos AA, como pode se verificar a seguir.

**Percepções dos gestores sobre processo de alocação dos AA's**

Quando questionados sobre o que achavam dos editais de concurso do IFNMG para o cargo de AA e se eles entendiam que o edital atendia às especificidades do cargo no qual os servidores serão lotados, dos quatro entrevistados, três afirmaram que não, que o edital não consegue atender a essas especificidades do cargo (GESTOR 1, 2 e 3), justamente por este ser um cargo genérico, com possibilidade de alocação em atividades administrativas em diversos setores (Gestor 1).

O Gestor 4 ressalta ainda, que deveria ser adicionado ao edital a informação de que os servidores AA podem atuar no apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, além das funções de cunho mais específico em funcionamento do *campus*.



As características do edital, conforme o Gestor 2, desmotivam alguns servidores, falhando em atender às expectativas e desejos de contribuir para o serviço público. Essa discrepância muitas vezes está relacionada à formação superior dos servidores AA que ingressam no IFNMG, enquanto o concurso exige apenas nível médio, negligenciando a utilização efetiva de suas habilidades. O Gestor 2 propõe uma gestão por competência em contraste com a gestão por atribuições do cargo, permitindo que os servidores atuem com base em suas competências, alinhando melhor as atividades com as formações dos ocupantes do cargo. Quanto ao conteúdo programático, o edital aborda questões básicas e ética do serviço público, insuficientes para abarcar as diversas responsabilidades do cargo, criando desafios para os gestores ao lidar com servidores que ocupam funções mais generalistas.

O Gestor 4 demonstrou desconhecimento dos conteúdos abordados nos editais de seleção para Assistente Administrativo (AA), revelando uma separação de funções e falta de envolvimento com outras áreas que deveriam ser de seu conhecimento, considerando os futuros servidores. Dado que o cargo de AA é amplo e pode ser atribuído a diversos setores, o gestor, ao se familiarizar com os temas do concurso, poderia elaborar planos de treinamento para suprir lacunas de conhecimento e habilidades dos futuros servidores, adaptando-os às necessidades específicas de cada setor.

Os gestores concordaram que a descrição do cargo de Assistente Administrativo (AA) não é suficientemente clara, dada a amplitude das possíveis áreas de atuação. No entanto, reconhecem a natureza administrativa das atividades e a presença desses servidores em todos os setores do IFNMG. O Gestor 2 destaca a falta de preparo dos candidatos em relação às atividades reais, demandando uma formação complementar da instituição. Isso ressalta a importância do desenvolvimento de pessoas no serviço público, especialmente em cargos amplos como este. O Gestor 3 contrasta o concurso para AA com cargos mais específicos, destacando que, embora o candidato possa ter uma noção menos precisa de suas tarefas, ainda consegue ter uma visão mais realista de sua atuação.

Quando questionados se a quantidade de servidores Assistente Administrativo (AA) atende à demanda da instituição, todos os gestores entrevistados concordaram que o número atual é insuficiente. Para o Gestor 2, a importância vital desses profissionais para o funcionamento dos *campi* é afetada pela escassez, resultando na precarização das atividades, principalmente no atendimento ao público e em funções com necessidade de operação prolongada, como indicado pelo Gestor 1.

O perfil genérico dos AA é valorizado pelo Gestor 2 devido à flexibilidade de alocação, contrastando com cargos específicos, evitando desvios de função. No entanto, essa versatilidade, sob a perspectiva gerencial, não corresponde necessariamente aos desejos, conhecimentos e habilidades dos servidores, sendo um objetivo alinhar os interesses institucionais com as aspirações dos trabalhadores, conforme aponta a Gestão Moderna. Além disso, a obrigação legal de ceder esses servidores para outros órgãos pode fragilizar ainda mais os serviços prestados. O remanejamento dos AA para cobrir lacunas deixadas pela extinção de cargos administrativos, mencionado pelo Gestor 3, muitas vezes não está alinhado com as competências e preferências dos servidores, contradizendo a gestão de pessoas moderna que valoriza o bem-estar dos funcionários em paridade com os objetivos organizacionais.



Os gestores apontam a falta de um processo formal de alocação como um ponto negativo e sugerem melhorias. O Gestor 1 destaca a importância de um processo estruturado, integrado à Gestão por Competências, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para definir sua atuação ideal. O Gestor 4 adota uma abordagem informal, conversando com os servidores para identificar suas afinidades e habilidades. O Gestor 2 destaca a integração dos servidores à cultura institucional, mas ressalta que tais práticas ficam à vontade do gestor, carecendo de direcionamento da DGP.

Os Gestores 1 e 3 propõem uma reformulação do processo de seleção, buscando equilibrar a descrição das atividades com flexibilidade de movimentação dos servidores, evitando restrições excessivas que possam prejudicar a atuação do Gestor. Eles enfatizam a importância de uma descrição

equilibrada que permita aos futuros servidores entenderem suas atribuições, evitando rigidez que possa comprometer a prestação de serviços.

Após abordar as questões sobre o processo de alocação, é necessário discutir os critérios de solicitação e distribuição dos servidores Assistente Administrativo (AA) no IFNMG, incluindo os envolvidos no processo e a definição de suas alocações nos setores. Os gestores demonstram um esforço em tornar as decisões democráticas, envolvendo reuniões participativas para determinar as necessidades de pessoal nos *campi*, buscando votações e discussões para promover decisões mais inclusivas. No entanto, essas boas intenções enfrentam dificuldades, pois dependem das previsões da Portaria nº 246 e do acordo com o Conselho Superior (CONSULP). Isso resulta em situações onde a alocação de pessoal não corresponde às reais necessidades, levando a lacunas de serviço e, por vezes, a prejuízos na prestação destes serviços.

No processo de solicitação de vagas, o Diretor-Geral encaminha ao Reitor as demandas dos *campi*, que por sua vez envia à DGP. Uma fez feita a análise destas solicitações, as demandas são atendidas se houver códigos de vagas disponíveis, caso contrário, são arquivadas até uma possibilidade de solicitação ao MEC. Quanto a um formulário para descrever requisitos dos novos ocupantes, os gestores afirmam inexistir tal documento no IFNMG, destacando a inviabilidade para os Assistentes Administrativos (AA) devido à ausência de exigências específicas. Sobre a distribuição, os gestores tentam movimentações internas que atendam aos desejos e perfis dos servidores existentes, reservando a vaga ociosa para o novo AA. O Gestor 2 opta por uma alocação participativa, enquanto a reitoria define as alocações em conjunto com a gestão de pessoas, Reitor, Pró-Reitores e Diretores Executivos.



Na conclusão da entrevista, os gestores foram questionados sobre a chegada dos servidores AA do IFNMG nas unidades, quanto à análise de perfil, formação e experiências prévias. O Gestor 1 mencionou a ausência de uma análise formal, apenas uma avaliação superficial do perfil pelo chefe para definir suas atividades. O Gestor 2 relatou uma investigação preliminar, enquanto o Gestor 3 mencionou a consulta ao currículo *Lattes* e conversas para conhecer o novo servidor. O Gestor 4 descreveu um procedimento informal de recepção, envolvendo diálogo e apresentações aos colegas.

Todos os gestores concordaram com a importância de práticas formais para receber os novos servidores, com o Gestor 1 favorecendo questionários práticos, o Gestor 3 defendendo questionários com acompanhamento próximo para compreender as expectativas e proporcionar apoio, e o Gestor 4 preferindo entrevistas para uma abordagem mais pessoal. O Gestor 2 destacou a importância da gestão por competência, apesar das limitações legais, sugerindo uma interpretação mais abrangente das necessidades do servidor e do setor.

**Modelo de alocação e/ou realocação proposto**

A presente pesquisa identificou dificuldades na alocação de servidores Assistentes em Administração no IFNMG, tanto da perspectiva do servidor AA quanto da dos gestores. Desta forma, os autores da pesquisa propõem a criação de um banco de dados mantido pelas coordenações de gestão de pessoas dos *campi*, reitoria e CEAD para melhorar a alocação. A proposta enfatiza a necessidade de seguir as atribuições dos Assistentes em Administração de acordo com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Um fluxograma, possivelmente apresentado no estudo, descreve as etapas para implementar esse processo de realocação, visando otimizar a distribuição eficiente de servidores de acordo com suas funções (Figura 2).

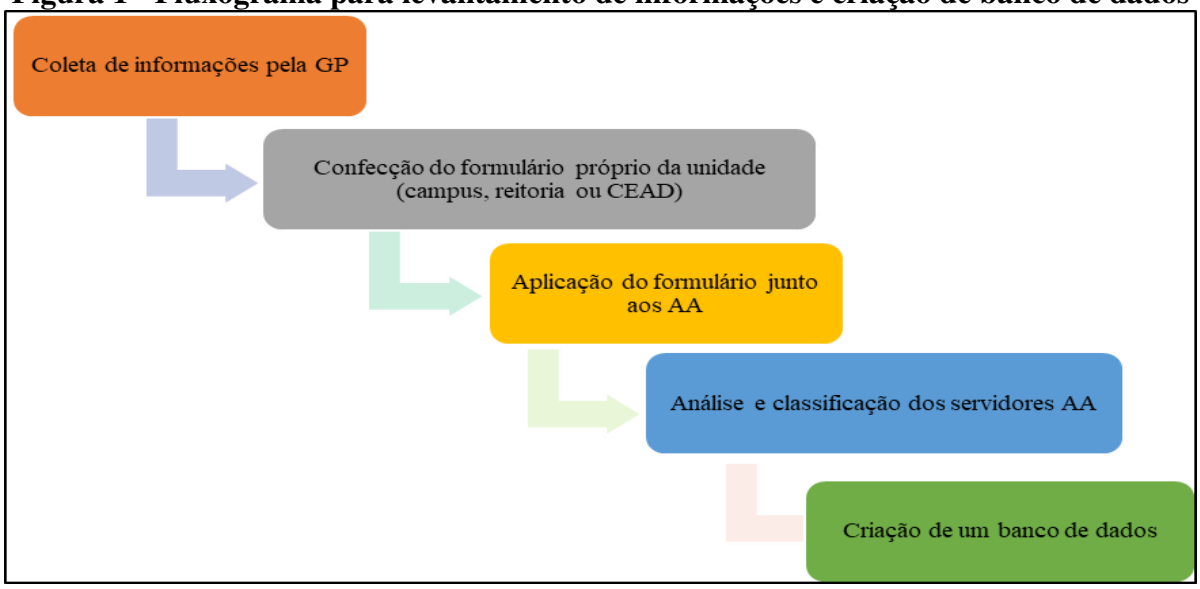
Visando construir um documento institucional que subsidie as políticas de alocação e/ou realocação dos servidores AA do IFNMG, no início do processo, em cada unidade do IFNMG, as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP) coletariam informações junto aos setores tais como: atividades desempenhadas pelos AA em cada setor e a descrição de suas rotinas de trabalho. Além disso, o chefe de cada setor seria consultado para identificar quais formações, conhecimentos e habilidades são considerados desejáveis para um desempenho eficiente das atividades dos Assistentes em Administração naquele setor.



Em posse destas informações, o documento supracitado seria construído trazendo questões a serem respondidas pelos servidores AA já atuantes no IFNMG e por aqueles que ingressarem na instituição. O formulário conteria questões tais como:

1) Nome completo e formação acadêmica do AA;
2) Setor em que o AA está alocado dentre todos aqueles existentes na sua unidade do IFNMG;
3) Setores em que deseja trabalhar - nesta seção o servidor respondente deveria assinalar uma das opções de setor em que tivesse o desejo de trabalhar, com base nas informações como atividades que desempenharia no dia-a-dia e formação e/ou conhecimentos e/ou habilidades desejáveis para atuar no setor desejado;
4) O motivo que o leva a considerar que exerceria um bom trabalho no setor desejado;
5) O seu diferencial para atuar no setor desejado, como por exemplo: cursos, experiências anteriores, habilidades etc;
6) O motivo que o leva a querer mudar de setor.

**Figura 1 - Fluxograma para levantamento de informações e criação de banco de dados**




Fonte: Elaboração própria.

Uma vez preenchido o documento acima descrito, cada servidor que forneceu informações receberia um código para garantir o anonimato. Os chefes dos setores onde os servidores desejam trabalhar seriam convidados, um por vez, para discutir os dados coletados e classificar objetivamente a ordem de prioridade para sua área. A Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) manteria um banco de dados que inclui o nome do servidor, o local de exercício, o local desejado para trabalhar e sua classificação de prioridade. O resultado do banco de dados seria publicizado de acordo com as preferências da unidade. Alternativamente, a unidade do IFNMG poderia constituir uma comissão para conduzir o processo, composta por representantes da CGP, chefias de setores com servidores AA, um representante AA neutro e outros servidores relevantes.



Quando surgir uma vaga devido a aposentadoria, remoção, redistribuição ou concessão de códigos de vagas, a CGP consultaria o banco de dados para avaliar a situação e realizar as mudanças necessárias. A priorização do banco de dados ajudaria a determinar qual servidor seria alocado na vaga. Os servidores ingressantes também preencheriam o mesmo formulário ao entrar em exercício, passando a fazer parte da lista de classificação no banco de dados.

Esse sistema visa otimizar a alocação de servidores AA com base em suas preferências e nas necessidades dos setores, promovendo transparência e eficiência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada para oferecer suporte na criação de um procedimento formal para realocação de pessoal, especificamente para os ocupantes do cargo de Assistente em Administração

(AA) do IFNMG e de outras IFES, a fim de aprimorar a satisfação, comprometimento e desempenho desses servidores. Isto, justifica-se pela falta de um processo formal e técnico de alocação nos postos de trabalho das unidades.

Inicialmente, foi traçado o perfil desses servidores no IFNMG, revelando um predomínio de mulheres, faixa etária entre trinta e cinco e quarenta e quatro anos, tempo de serviço na instituição entre cinco e dez anos, e predominantemente com formação em nível de especialização. O setor de atuação mais comum entre os entrevistados foi o de ensino, incluindo Secretaria Acadêmica ou áreas ligadas ao ensino.

Os resultados com os servidores AAs indicam que, embora os entrevistados gostem das atividades realizadas e se sintam motivados, desejam desempenhar tarefas mais alinhadas com suas formações e interesses. Ademais, eles expressaram o desejo de trabalhar em atividades distintas das atuais, nas quais estariam mais envolvidos e comprometidos. Por fim, os servidores não conseguiram afirmar se se sentem comprometidos com o trabalho por terem sido alocados adequadamente, fato este que pode ser compreendido a partir da indicação dos próprios AAs do não conhecimento de como é promovida a alocação dos AAs no IFNMG.



As entrevistas com o gestor da Diretoria de Gestão de Pessoas e diretores de três dos onze *campi* do IFNMG revelaram insatisfação com a falta de adequação e clareza nos editais dos concursos para o cargo de Assistente Administrativo (AA), o que desestimula os servidores e prejudica a alocação. Foi enfatizada a importância do cargo para a instituição, porém ressaltada a necessidade de alinhá-lo melhor às formações e habilidades dos servidores.

Os gestores também apontaram a falta de um processo formal de alocação, descrevendo práticas informais e não ideais. Destacaram a necessidade de mais envolvimento dos gestores e colaboradores nesse processo. Além disso, observou-se a inflexibilidade no preenchimento de cargos em algumas situações, obrigando gestores a ceder servidores AA para outros órgãos, prejudicando o funcionamento das unidades. Reconhecendo a importância de uma avaliação mais detalhada do perfil dos servidores recém-chegados, eles defenderam a implementação de práticas formais, como questionários e entrevistas, para acolher melhor esses servidores no IFNMG.

Após entrevistas com os gestores, foi confirmado que o processo de alocação de Assistentes em Administração (AA) no IFNMG é predominantemente informal. Geralmente, ao chegar à instituição, o servidor é direcionado para preencher uma lacuna em um setor específico, sem orientações institucionais ou um modelo próprio para essa alocação, ficando a critério da direção de cada unidade. Além disso, a instituição não oferece um mecanismo formal de feedback para avaliar a satisfação do servidor com suas atividades ou solicitar mudanças de setor ou área de atuação.

Assim, propõe-se a estruturação de um modelo de realocação para os atuais servidores do cargo AA, baseado no alinhamento dos interesses individuais dos servidores com os objetivos institucionais. O objetivo é aprimorar o processo de alocação dos servidores AA no IFNMG, buscando melhorar sua satisfação, comprometimento e desempenho, beneficiando a comunidade interna e externa da instituição.

Por fim, como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se a implementação deste modelo em uma unidade do IFNMG, avaliando o impacto nos AA antes e depois da aplicação do procedimento proposto. Além disso, propõe-se a criação de um instrumento formal para monitorar o bem-estar, a satisfação e a compatibilidade entre os interesses dos servidores AA e o ambiente ocupado dentro do IFNMG.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. **Mudança Organizacional**: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: Editora Makron Books, 2006.

AGNIHOTRI, A. "Transfer preferences of bureaucrats and spatial disparities in local state presence". **World Development**, vol. 159, 2022.

AL BALUSHI, A. *et al*. "Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman". **Plos One**, vol. 17, n. 5, 2022

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. "Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão". *In*: ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ALMEIDA, S. M. V. **O modelo de alocação dos Assistentes em Administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas** (Dissertação (Mestrado em Administração). Salvador: UFBA, 2018.

AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. "Collective Competencies and Strategic People Management: A Study Carried out in Federal Public Organizations". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 18, n. 5, 2017.

BARNEY, J. B. "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**, vol. 17, n. 1, 1991.

BARRETO, L. M. T. S.; COSTA, B. K. "Estratégias de Gestão de Pessoas". *In*: MARRAS, J. P. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Conceitos e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

BELLO-GOMEZ, R. A. "Human resources in multilevel service provision performance: the role of field offices and local organizations". **Review of Public Personnel Administration**, vol. 43, n. 1, 2023.

BELLO-GOMEZ, R. A. "Interacting capacities: the indirect national contribution to subnational service provision". **Public Administration Review**, vol. 80, n. 6, 2020.

BERGERON, A. *et al*. "Optimal assignment of bureaucrats: evidence from randomly assigned tax collections in the DRC". **National Bureau of Economic Research** [2021]. Disponível em: <www.nber.org>. Acesso em: 23/09/2023.

BERGUE, S. T. "Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso". *In*: BERGUE, S. T. *et al*. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2020.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23/09/2023.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília: Planalto, 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23/09/2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. "Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública". *In*: BIDERMAN, C.; ARVATE, P. (orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Editora Elsevier, 2004.



CAMPELO, G. S. B. "Administração Pública no Brasil: ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma simbiose de modelos". **Ciência e Trópico**, vol. 34, n. 2, 2010.

CARMO, O. L. J. *et al*. "Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal". **Revista do Serviço Público**, vol. 69, n. 2, 2018.

FENIZIA, A. "Managers and productivity in the public sector". **Econometrica**, vol. 90, 2022.

FERLIE, E.; ONGARO, E. **Strategic Management in Public Services Organizations**: Concepts, Schools and Contemporary Issues. London: Routledge, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Editora Pandion, 2008.

HEINZEL, M. "International bureaucrats and organizational performance. Country-specific knowledge and sectoral knowledge in World Bank projects". **International Studies Quarterly**, vol. 66, n. 2, 2022.

HONIG, D. "Information, power, and location: World Bank staff decentralization and aid project success". **Governance**, vol. 33, n. 4, 2020.

IFNMG - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. "Página inicial". **Portal Eletrônico IFNMG** [2023]. Disponível em: <www.ifnmg.edu.br>. Acesso em: 20/09/2023.

KRYNKE, M.; MIELCZAREK, K.; VAŠKO, A. "Analysis of the problem of staff allocation to work stations". **QPI**, vol. 1, n. 1, 2019.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. "Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota". **Revista de Administração da UFSM**, vol. 6, n. 4, 2013.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al*. "Strategic human resource management: The evolution of the field". **Strategic Human Resource Management**, vol. 19, n. 2, 2009.

LONGO, F. **Mérito y flexibilidade**: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

MAIA, G. "Gestão de Pessoas e Recursos Humanos: Tendências Pós-Pandemia". **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, vol. 8, n. 2, 2022.

MALIK, A. **Strategic Human Resource Management and Employment Relations**: Springer Texts in Business and Economics. Cham: Springer, 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MASCARENHAS, A O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

MCKINSEY AND COMPANY. "O papel fundamental da alocação dinâmica de talentos na definição do futuro do trabalho". **Mckinsey and Company** [2021]. Disponível em: <www.mckinsey.com>. Acesso em: 23/09/2023.



MENESES, P. P. M. *et al*. "A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 15, n. 4, 2010.

MOODLEY, R. *et al*. "Using Data Mining in Educational Administration: A Case Study on Improving School Attendance". **Applied Sciences**, vol. 10, n. 9, 2020.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. "Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso". **Revista do Serviço Público**, vol. 67, n. 4, 2016.

OLIVEIRA, S. F. **A Gestão de Pessoas e a Alocação de Servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas** (Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Juiz de Fora: UFJF, 2016.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RODRIGUES, R. I.; SANTOS, H. "Fatores que influenciam as intenções de turnover na administração pública em Portugal". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. F.; RIBEIRO, E. A. "Movimentação interna dos servidores públicos do município de Santos: banco de permutas. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 5, n. 14, 2021.

SOUZA, V. R. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior**: estudo na Universidade Federal de Goiás (Dissertação de Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional). Aparecida de Goiânia: UFG, 2019.

SZWARC, E. *et al*. "Interactive Planning of Competency-Driven University Teaching Staff Allocation". **Applied Sciences**, vol. 10, n. 14, 2020.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. R. **Gestão de pessoas na administração pública**: teorias e conceitos. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

THAKUR, A. "Matching in the civil service: a market design approach to public administration and development". **Ideas** [2021]. Disponível em: <www.ideas.repec.org>. Acesso em: 20/09/2023

TREFF, M. **Gestão de pessoas**: olhar estratégico com foco em competências. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VERGÍLIO, M. E. **Práticas de seleção e alocação de profissionais no contexto atual da gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Editora Blucher, 2008.

VERGÍLIO, M. E.; FLINK, R. J. S. "Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas". **Anais do XIII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Unesp, 2006.

VIEIRA, S. M. "Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA". **Revista Nau Social**, vol. 5, n. 9, 2014.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. "Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais". **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n. 13, 2007.



# BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 16 | Nº 48| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

**Editor chefe**:

Elói Martins Senhoras

**Conselho Editorial**

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

**Conselho Científico**

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima