v7.n8.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

QUANDO O EDITAL ESVAZIA A UNIVERSIDADE: A MOVIMENTAÇÃO PARA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO E OS DESAFIOS DAS IFES NA RETENÇÃO DE SERVIDORES

WHEN THE PUBLIC NOTICE EMPTIES THE UNIVERSITY: WORKFORCE COMPOSITION TRANSFER AND THE CHALLENGES FACED BY FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN RETAINING CIVIL SERVANTS

CUANDO LA CONVOCATORIA PÚBLICA VACÍA LA UNIVERSIDAD: LA MOVILIDAD PARA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO Y LOS DESAFÍOS DE LAS INSTITUCIONES FEDERALES DE ENSEÑANZA (IFES) EN LA RETENCIÓN DE SERVIDORES

Robert David de Souza Santana[1]

e788695
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i8.8695

PUBLICADO: 08/2026

RESUMO

O instituto da movimentação para compor força de trabalho, regulamentado pelo Decreto nº 10.835/2021 e pela Instrução Normativa SGP/MGI nº 70/2022, busca promover mobilidade, desenvolvimento profissional e eficiência no planejamento de pessoal no âmbito do Poder Executivo federal. Este artigo analisa criticamente um de seus efeitos adversos: o processo seletivo por edital que, somado às diferenças de vantagem remuneratória entre órgãos (decorrentes da desigual distribuição de gratificações e funções), tende a favorecer entidades com maior capacidade de retribuição em prejuízo das instituições federais de ensino (IFES). Essas instituições perdem servidores qualificados, sem a devida reposição e por tempo indeterminado, e não dispõem de mecanismos equivalentes de retenção. Com base em análise normativa e bibliográfica, o texto discute a tensão entre os princípios da eficiência e do interesse público e o risco de esvaziamento das IFES, e sugere caminhos de compensação e salvaguarda.

PALAVRAS-CHAVE: Movimentação de servidores. Composição da força de trabalho. Gratificações. Instituições federais de ensino. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The workforce composition transfer, regulated by Decree No. 10,835/2021 and Normative Instruction SGP/MGI No. 70/2022, aims to promote mobility, professional development, and efficiency in personnel planning within the Federal Executive Branch. This article critically examines one of its adverse effects: the competitive selection (public notice) modality which, combined with the remuneratory asymmetry among agencies (arising from the unequal distribution of performance bonuses and commissioned positions), tends to favor entities with greater compensation capacity to the detriment of the federal educational institutions (IFES). These institutions lose qualified personnel, without due replacement and for an indefinite period, and lack equivalent retention mechanisms. Based on normative and bibliographic analysis, the paper discusses the tension between the principles of efficiency and public interest and the risk of institutional depletion of the IFES, and suggests paths for compensation and safeguards.

KEYWORDS: *Personnel mobility. Workforce composition. Performance bonuses. Federal educational institutions. Human resource management.*

[1] Especialista em Direito Administrativo pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI), bacharel em Administração e servidor técnico-administrativo da Universidade Federal da Bahia (UFBA), atuando na área de Gestão de Pessoas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

RESUMEN
La movilidad para composición de la fuerza de trabajo, reglamentada por el Decreto nº 10.835/2021 y por la Instrucción Normativa SGP/MGI nº 70/2022, busca promover movilidad, desarrollo profesional y eficiencia en la planificación de personal del Poder Ejecutivo federal. Este artículo analiza críticamente uno de sus efectos adversos: la modalidad de selección por convocatoria pública que, sumada a la asimetría remuneratoria entre órganos (derivada de la desigual distribución de gratificaciones y funciones), tiende a favorecer a las entidades con mayor capacidad de retribución en detrimento de las instituciones federales de enseñanza (IFES). Estas instituciones pierden servidores calificados, sin la debida reposición y por tiempo indeterminado, y no disponen de mecanismos equivalentes de retención. A partir de análisis normativo y bibliográfico, se discute la tensión entre los principios de eficiencia e interés público y el riesgo de vaciamiento de las IFES, y se sugieren caminos de compensación y salvaguardia.

PALABRAS CLAVE: *Movilidad de servidores. Composición de la fuerza de trabajo. Gratificaciones. Instituciones federales de enseñanza. Gestión de personas.*

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na Administração Pública brasileira passou, nas últimas décadas, por uma transformação significativa. O modelo tradicional, centrado no provimento de cargos e na administração de rotinas de pessoal, deu lugar a uma perspectiva que se pretende estratégica, acompanhando a própria evolução da ciência da Administração, na qual o servidor passa a ser compreendido como recurso-chave para a obtenção dos resultados institucionais. Nesse movimento, os instrumentos de mobilidade funcional ganharam relevância, já que prometem flexibilidade, aproveitamento de competências e melhor distribuição da força de trabalho entre órgãos e entidades.

No âmbito do Poder Executivo federal, um desses instrumentos é a movimentação para composição da força de trabalho, regulamentada pelo Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021, e pela Instrução Normativa SGP/MGI nº 70, de 27 de setembro de 2022. Ele foi concebido para promover a mobilidade, o desenvolvimento profissional e a eficiência no planejamento de pessoal, permitindo que órgãos com carência de mão de obra qualificada, ou mesmo com quadro deficitário, reforcem sua força de trabalho sem a demora e o custo de novos concursos públicos.

A finalidade do instrumento é positiva. Seus efeitos concretos, porém, revelam um efeito colateral que merece atenção. Entre as modalidades previstas, o processo seletivo por edital autoriza que órgãos e entidades divulguem oportunidades e selecionem candidatos que já integram o serviço público federal. Quando essa modalidade se combina com a elevada diferença remuneratória entre os diversos órgãos da Administração, sobretudo em razão da distribuição de gratificações e funções concentrada em órgãos específicos, o resultado é uma competição desigual por pessoal, na qual as instituições federais de ensino (IFES) tendem a sair prejudicadas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta a investigação pode ser enunciado nos seguintes termos: em que medida a modalidade de processo seletivo por edital, prevista na disciplina da movimentação para composição da força de trabalho, produz efeitos adversos sobre a capacidade das instituições federais de ensino (IFES) de reter servidores técnico-administrativos qualificados?

O objetivo geral deste artigo é analisar criticamente os efeitos da movimentação por edital sobre a retenção de servidores técnico-administrativos nas IFES, à luz dos princípios constitucionais da eficiência e do interesse público.

Desse propósito decorrem os seguintes objetivos específicos: (a) examinar os contornos normativos da movimentação para composição da força de trabalho e distingui-la dos demais institutos de movimentação previstos na legislação estatutária; (b) caracterizar a assimetria remuneratória entre órgãos do Poder Executivo federal e sua incidência sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação; (c) identificar os efeitos da movimentação por edital sobre a capacidade institucional das IFES; e (d) propor caminhos de compensação e salvaguarda compatíveis com o ordenamento jurídico brasileiro.

A justificativa do estudo assenta-se em duas ordens de razões. Do ponto de vista prático, o instrumento encontra-se em plena vigência e produz efeitos cotidianos sobre o dimensionamento da força de trabalho das IFES, sem que exista, até o momento, mecanismo normativo de compensação em favor das instituições de origem. Do ponto de vista teórico, a literatura brasileira de gestão de pessoas no setor público tem tratado mobilidade e retenção como temas apartados, deixando pouco explorada a tensão que se instaura quando a primeira opera sobre uma base remuneratória desigual. O argumento central aqui defendido é o de que a mobilidade, sem mecanismos de compensação, deixa de funcionar como instrumento de eficiência administrativa e passa a atuar como vetor de esvaziamento das IFES, o que compromete a própria finalidade do serviço público: atender ao interesse público com a continuidade e a qualidade necessárias.

Além desta introdução, o texto está organizado em quatro seções. O referencial teórico situa o debate na evolução da gestão de pessoas no setor público, delimita os contornos normativos do instituto e discute a retenção de servidores como desafio de gestão. A metodologia descreve o desenho da pesquisa, o corpus analisado e as categorias de análise. A seção de resultados e discussão examina a assimetria remuneratória entre órgãos, os efeitos da movimentação por edital sobre as IFES e os parâmetros comparados de retenção de pessoal. Por fim, as considerações finais retomam o argumento e apresentam recomendações de aperfeiçoamento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Mobilidade e gestão estratégica de pessoas no setor público

A compreensão do problema exige situá-lo no marco mais amplo da evolução da gestão de pessoas no setor público. A literatura especializada costuma distinguir um modelo burocrático tradicional, voltado ao controle formal e à administração de rotinas, de um modelo estratégico, que concebe as pessoas como fator determinante do desempenho organizacional (BERGUE, 2010). A chamada Nova Gestão Pública, difundida pelas reformas gerenciais das últimas décadas e, no Brasil, associada à reforma do aparelho do Estado dos anos 1990 e ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRESSER-PEREIRA, 1998), trouxe ao setor público a valorização da eficiência, da flexibilidade e da orientação a resultados, inspirando instrumentos que aproximam a gestão estatal de práticas do setor privado.

No centro dessa transição está a noção de gestão estratégica de pessoas, que desloca o foco da mera administração de cadastros e folha de pagamento para o alinhamento entre as competências dos servidores e os objetivos institucionais (SCHIKMANN, 2010). Essa perspectiva pressupõe atividades como o planejamento da força de trabalho, o dimensionamento das necessidades de pessoal, a gestão por competências e a construção de trajetórias de desenvolvimento. O dimensionamento consiste em identificar, de forma sistemática, quantos servidores são necessários, com quais competências e em quais unidades, para o cumprimento das finalidades institucionais. Sem ele, qualquer política de mobilidade opera de forma deficiente.

No Brasil, esse movimento estratégico foi reforçado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que buscou alinhar a capacitação dos servidores às competências necessárias aos objetivos institucionais. A ênfase no desenvolvimento e na gestão por competências pressupõe, porém, uma força de trabalho relativamente estável, capaz de acumular e transmitir conhecimento ao longo do tempo. Há aqui uma implicação frequentemente negligenciada: as políticas de desenvolvimento e as de mobilidade precisam ser pensadas em conjunto, sob pena de que o investimento em capacitação de uma instituição seja aproveitado por outra, para onde o servidor se desloca. Quando isso ocorre, o desenvolvimento sem retenção acaba funcionando como subsídio involuntário de uma instituição para outra.

Já a mobilidade funcional passou a ser vista como ferramenta de flexibilização da alocação de pessoal. Deslocar servidores entre unidades e órgãos permite, em tese, corrigir déficits localizados, aproveitar competências ociosas e responder com rapidez às mudanças nas necessidades da Administração. Trata-se de uma resposta a uma limitação estrutural do modelo estatutário: diferentemente do setor privado, o setor público não dispõe de mecanismos ágeis de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

contratação e desligamento, de modo que a realocação de quadros já existentes se torna a principal via de ajuste da força de trabalho, com ganhos também do ponto de vista da economia de recursos.

A mobilidade, porém, tem dupla face. Para o órgão que recebe o servidor, ela representa ganho de eficiência; para o órgão que o perde, pode significar descontinuidade do serviço e perda de capacidade operacional. O que é eficiente para uma unidade isolada nem sempre o é para o sistema como um todo, que precisa ser considerado por inteiro. Surge aqui uma tensão estrutural entre a autonomia dos órgãos para compor seus quadros e a coerência sistêmica da força de trabalho federal, tensão que a literatura de gestão estratégica raramente enfrenta de forma explícita.

Essa tensão se agrava quando a mobilidade, pensada de forma individual, opera sobre uma base heterogênea de condições de trabalho e de remuneração. Num ambiente idealmente isonômico, o deslocamento de servidores se distribuiria conforme necessidades e capacidades profissionais. Num ambiente marcado por fortes assimetrias remuneratórias, ela tende a se orientar pelo diferencial de retribuição, o que intensifica os fluxos de pessoal das instituições menos remuneradas para as mais bem remuneradas. É essa a hipótese que o artigo explora em relação às IFES.

1.2. A movimentação para composição da força de trabalho: contornos normativos

A movimentação para composição da força de trabalho pode ser definida como o ato que determina a lotação ou o exercício de servidor ou empregado público federal em órgão ou entidade distinto daquele a que se encontra vinculado, com o propósito de permitir mobilidade, desenvolvimento profissional e eficiência no planejamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal. Insere-se no regime de mobilidade de pessoal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), com fundamento na legislação de regência do servidor público (art. 93, § 7º, da Lei nº 8.112/1990) (BRASIL, 1990) e regulamentação pelo Decreto nº 10.835/2021 (BRASIL, 2021), cujos procedimentos foram detalhados pela Instrução Normativa SGP/MGI nº 70/2022 (BRASIL, 2022).

Para bem delimitar o instrumento, é relevante distingui-lo de institutos semelhantes, todos pertencentes ao gênero movimentação. A redistribuição, prevista no art. 37 da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), consiste no deslocamento do próprio cargo de provimento efetivo — ocupado ou vago — para outro órgão, em caráter permanente, condicionada ao interesse da administração e à observância de requisitos como equivalência de vencimentos e manutenção da essência das atribuições. A remoção, por sua vez, disciplinada no art. 36, opera no âmbito de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

um mesmo quadro de pessoal. A cessão destina-se ao exercício de cargo em comissão ou função de confiança, ou a situações previstas em lei, em outro órgão ou ente. A doutrina administrativista distingue esses institutos sobretudo pelo objeto do deslocamento: na remoção e na cessão desloca-se o servidor, ao passo que na redistribuição desloca-se o próprio cargo, com o correspondente impacto sobre a estrutura de quadros dos órgãos envolvidos (DI PIETRO, 2024; CARVALHO FILHO, 2024). A movimentação para composição da força de trabalho diferencia-se por ter foco na alocação de pessoas onde há necessidade, preservando o vínculo de origem do servidor e privilegiando a lógica do planejamento e da eficiência, e não a do provimento de funções de confiança. O Quadro 1 sintetiza a comparação.

Quadro 1. Comparativo entre os institutos de movimentação de pessoal no Poder Executivo federal

Instituto	Base normativa	Objeto do deslocamento	Caráter	Finalidade predominante
Remoção	Art. 36 da Lei nº 8.112/1990	Servidor, no âmbito do mesmo quadro de pessoal	Permanente	Adequação da lotação interna do órgão
Redistribuição	Art. 37 da Lei nº 8.112/1990	Cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago	Permanente	Reorganização de quadros entre órgãos
Cessão	Art. 93 da Lei nº 8.112/1990	Servidor	Temporário	Exercício de cargo em comissão ou função de confiança
Movimentação para composição da força de trabalho	Art. 93, § 7º, da Lei nº 8.112/1990; Decreto nº 10.835/2021; IN SGP/MGI nº 70/2022	Servidor (lotação ou exercício), preservado o vínculo de origem	Por prazo indeterminado	Planejamento e eficiência na alocação da força de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor com base em Brasil (1990, 2021, 2022).

A regulamentação prevê distintas modalidades de operacionalização. A indicação consensual configura-se quando há alinhamento direto entre os órgãos e entidades interessados, com a anuência do servidor, mediante solicitação ao órgão central do SIPEC. A recomposição da força de trabalho volta-se à correção de déficits identificados no planejamento. E o processo seletivo materializa-se por meio de edital de seleção, divulgado nos sítios eletrônicos oficiais e em plataforma única disponibilizada pelo órgão central, por meio do qual o órgão interessado seleciona, entre servidores de toda a Administração, aqueles que comporão seu quadro.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Vale notar que a disciplina da movimentação para composição da força de trabalho resultou de um esforço de consolidação normativa, que buscou uniformizar e dar previsibilidade a instrumentos de deslocamento antes mais dispersos. Ao reunir as hipóteses em um único regime e dotá-lo de procedimentos padronizados e de suporte tecnológico, a Administração conferiu maior transparência à mobilidade. Esse aperfeiçoamento procedimental, porém, não veio acompanhado de igual atenção aos efeitos sistêmicos da mobilidade: a norma cuida em detalhe do "como" mover, mas silencia sobre o "quanto" e "a que custo" para as instituições de origem. É nessa lacuna que se situa a análise deste artigo.

O fluxo do processo seletivo por edital merece descrição, por ser o foco desta análise. Em síntese: identificada a necessidade de pessoal, o órgão interessado publica edital com os requisitos e o número de vagas; servidores de qualquer órgão do SIPEC se inscrevem; a seleção ocorre conforme critérios definidos; e, escolhido o candidato, o ato depende da anuência dos órgãos envolvidos e da autorização do órgão central, com posterior publicação de portaria no Diário Oficial da União. A plataforma digital centralizada confere ao procedimento ampla visibilidade, o que amplia o alcance das oportunidades divulgadas e o universo de servidores potencialmente atraídos.

Os objetivos declarados da norma (mobilidade, desenvolvimento profissional, eficiência e planejamento) são coerentes com as diretrizes contemporâneas de gestão de pessoas. O ponto sensível não está nos fins, e sim nos efeitos distributivos do instrumento quando aplicado sobre uma base remuneratória profundamente heterogênea, tema da seção seguinte. Ao abrir a seleção a servidores de qualquer órgão e dar-lhe ampla publicidade, o edital cria um ambiente de concorrência aberta pela força de trabalho já existente no serviço público, cujos resultados dependem, em boa medida, das condições que cada órgão tem a oferecer.

1.3. A retenção de servidores como desafio de gestão pública

A discussão sobre mobilidade seria incompleta sem seu reverso: a retenção. Se a mobilidade responde à necessidade de alocar pessoas onde faltam, a retenção responde à necessidade de manter, nas instituições, os quadros de que elas dependem. Ambas são faces do mesmo problema de gestão da força de trabalho, e o desequilíbrio entre elas é justamente o que se pretende examinar.

A literatura sobre motivação no serviço público ajuda a compreender o fenômeno. A teoria da motivação para o serviço público (*public service motivation*) sustenta que muitos servidores são movidos por valores que vão além da retribuição financeira, como o compromisso com o interesse coletivo e a identificação com a missão institucional (PERRY; WISE, 1990). Isso

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

é relevante, porque sugere que a retenção não se resolve só pela via salarial: reconhecimento, qualidade do ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e sentido do trabalho pesam muito na permanência.

A gestão contemporânea de pessoas incorporou a noção de proposta de valor ao servidor (*employee value proposition*), que reúne os fatores, remuneratórios e não remuneratórios, capazes de atrair e reter talentos. Nessa visão, a permanência resulta de um equilíbrio entre retribuição, reconhecimento, perspectivas de desenvolvimento e condições de trabalho. As IFES têm ativos relevantes nesse conjunto, como o ambiente acadêmico, a estabilidade e a possibilidade de qualificação, mas lhes falta o componente remuneratório competitivo. Quando o diferencial salarial se torna decisivo, o que tende a ocorrer em áreas de mercado aquecido, como a tecnologia da informação, os demais atributos não bastam para reter, e a instituição perde justamente os quadros de maior empregabilidade.

A isso se soma um elemento de ordem informacional. A plataforma centralizada e de ampla publicidade, embora positiva para a transparência, reduz muito os custos de busca por oportunidades e aumenta a exposição do servidor a alternativas mais vantajosas. No passado, a mobilidade dependia de articulações pontuais e de informação dispersa, às vezes até privilegiada; hoje ela está organizada e permanentemente disponível. Esse ganho de eficiência informacional, desejável em si mesmo, na prática intensifica a pressão competitiva sobre as instituições menos remuneradas, que passam a disputar seus próprios quadros com um mercado interno de oportunidades cada vez mais visível e acessível.

A motivação intrínseca, embora importante, não é ilimitada. Quando a diferença remuneratória entre instituições atinge patamares expressivos, o compromisso com a missão tende a ceder diante de necessidades concretas de melhoria de vida, sobretudo em contextos de pressão econômica. A motivação para o serviço público explica por que muitos servidores permanecem em instituições menos remuneradas apesar da diferença; não explica por que deveriam permanecer indefinidamente, nem justifica que a política de pessoal se aproveite dessa disposição para deixar de valorizar as carreiras.

A rotatividade (*turnover*) impõe custos que a gestão pública nem sempre contabiliza. Além do custo direto de reposição, quando ela é possível, há custos indiretos: perda de produtividade durante a transição, sobrecarga das equipes que ficam, interrupção de projetos e erosão da memória organizacional, com impacto direto na gestão do conhecimento. No setor público, esses custos aumentam por causa da rigidez dos mecanismos de reposição, que dependem de concurso, autorização e disponibilidade orçamentária. A saída de um servidor

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

experiente não é um evento neutro: representa a perda de um ativo construído ao longo de anos e difícil de substituir no curto prazo.

Uma política de gestão de pessoas madura deveria tratar retenção e mobilidade de forma integrada, reconhecendo que incentivar a segunda não pode ignorar as condições da primeira. O desenho atual do instrumento de movimentação, ao estimular a saída sem oferecer instrumentos de retenção às instituições de origem, rompe esse equilíbrio. A seção seguinte examina os efeitos dessa ruptura no caso específico das IFES.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza básica e com objetivos exploratórios e descritivos. Quanto ao procedimento técnico, adota o delineamento bibliográfico e documental, próprio do ensaio teórico-normativo, no qual a construção do argumento se apoia na análise sistemática de textos legais e da literatura especializada, sem coleta de dados primários junto a sujeitos ou instituições. A opção metodológica decorre do próprio objeto: trata-se de examinar o desenho de um instituto jurídico e seus efeitos previsíveis sobre a gestão de pessoas, tarefa que exige, antes da mensuração, a delimitação conceitual do fenômeno e a explicitação das tensões normativas que ele encerra.

O corpus documental foi composto pelos atos normativos que estruturam o instituto e o contexto em que ele opera: a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em especial o art. 37 (BRASIL, 1988); a Lei nº 8.112/1990, com destaque para os arts. 36, 37 e 93 (BRASIL, 1990); a Lei nº 11.091/2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005); o Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019); o Decreto nº 10.835/2021 (BRASIL, 2021); e a Instrução Normativa SGP/MGI nº 70/2022 (BRASIL, 2022). Os textos foram consultados em suas versões oficiais consolidadas e verificados quanto à vigência no primeiro semestre de 2026.

O corpus bibliográfico reuniu obras de referência em gestão de pessoas no setor público, em direito administrativo e em teoria da motivação para o serviço público, além de relatórios de organismos internacionais. A seleção observou três critérios: pertinência temática ao binômio mobilidade-retenção; reconhecimento acadêmico ou institucional da fonte; e complementaridade de perspectivas, de modo a articular a leitura jurídica dos institutos com a leitura gerencial de seus efeitos. As buscas foram realizadas na Scientific Electronic Library Online (SciELO), no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no repositório da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e na biblioteca

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

digital da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sem recorte temporal restritivo, dada a natureza estruturante das obras mobilizadas.

O tratamento do material seguiu a lógica da análise documental associada à análise de conteúdo de natureza categorial. A leitura do corpus foi organizada em quatro categorias analíticas, definidas a priori a partir do problema de pesquisa: (i) o desenho normativo do instituto e suas modalidades de operacionalização; (ii) a assimetria remuneratória entre órgãos do Poder Executivo federal; (iii) a capacidade institucional de retenção das IFES; e (iv) os efeitos do instrumento sobre a instituição de origem. Cada categoria foi confrontada com os princípios constitucionais da eficiência e da continuidade do serviço público, de modo a expor as tensões entre a finalidade declarada da norma e seus efeitos sistêmicos.

Cumpre registrar as limitações do desenho adotado. A pesquisa não mobiliza dados primários sobre o volume, a direção e a composição dos fluxos de movimentação entre órgãos, informação que não se encontra sistematizada em bases públicas de acesso irrestrito. Suas conclusões têm, portanto, caráter analítico e propositivo, e não pretendem quantificar a intensidade do fenômeno descrito. As proposições formuladas ao final constituem hipóteses de aperfeiçoamento normativo, cuja validação demandará investigação empírica posterior, conforme se indica nas considerações finais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. A assimetria remuneratória entre órgãos da Administração Federal

O serviço público federal está longe de ser um conjunto remuneratoriamente homogêneo, e isso não é novo. Ao lado de carreiras estruturadas por subsídio (parcela única e, em regra, vedada a acréscimos), há carreiras compostas por vencimento básico somado a gratificações de desempenho e outras parcelas, além de funções e cargos em comissão, como as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) e os Cargos Comissionados Executivos (CCE), que ampliam de forma significativa a retribuição total. Órgãos que abrigam carreiras típicas de Estado, atividades de regulação ou estruturas de gratificação mais robustas costumam oferecer remuneração superior à de outras carreiras do mesmo Poder, para exigências de escolaridade e complexidade muitas vezes equivalentes.

Essa heterogeneidade tem raízes históricas. A falta de uma política remuneratória verdadeiramente sistêmica, somada a reestruturações pontuais de determinadas carreiras (muitas vezes conduzidas de forma isolada, sob pressão corporativa ou por negociações setoriais), sedimentou diferenças expressivas entre categorias. A cada ciclo de reajuste ou reestruturação, algumas carreiras avançaram e outras ficaram estagnadas, ampliando um

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mosaico de regimes remuneratórios em que pertencer a determinado órgão pode significar diferença substancial de rendimentos para atribuições semelhantes. É um fenômeno amplamente reconhecido nos estudos sobre a estrutura de carreiras do Executivo federal.

Nesse mosaico, as IFES ocupam posição comparativamente desfavorável. Seus servidores técnico-administrativos integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), estruturado pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), cuja composição remuneratória é relativamente comprimida. A retribuição se baseia no vencimento básico e em incentivos ligados à formação e à trajetória (como o incentivo à qualificação e a progressão por capacitação), além de instrumentos mais recentes de reconhecimento de saberes e competências. O número de funções gratificadas e de cargos de direção é limitado, insuficiente para contemplar todos os servidores que exercem atribuições de responsabilidade, e há inclusive quem não se sinta atraído pelas funções oferecidas. É uma estrutura desenhada para valorizar a formação e a permanência, mas com pouca margem para competir, em termos financeiros, com órgãos que dispõem de gratificações mais elevadas.

A distância remuneratória não é apenas nominal; ela aparece na composição das parcelas que formam os contracheques. Em certas carreiras, as gratificações e as funções respondem por fração expressiva da retribuição total; no PCCTAE, o peso do vencimento básico é maior e as parcelas variáveis são mais modestas. Instrumentos recentes de valorização, voltados ao reconhecimento da qualificação e da experiência, melhoram a atratividade da carreira, mas incidem sobre bases percentuais que, aplicadas a vencimentos comprimidos, geram ganhos limitados diante das diferenças entre órgãos. Os avanços existem e são reais; ainda assim, sozinhos, não neutralizam o diferencial que motiva a mobilidade.

A legislação do PCCTAE tem tentado, por meio de instrumentos de reconhecimento e valorização, reduzir a compressão remuneratória e reforçar o vínculo do servidor. Esses instrumentos, porém, agem sobre a valorização da qualificação e da experiência, não sobre o diferencial de gratificações que caracteriza a assimetria entre órgãos. Permanece, assim, a distância que alimenta os fluxos de mobilidade em direção às carreiras mais bem estruturadas.

Nesse cenário, abrir a mobilidade por edital produz um resultado previsível. Diante de oportunidades com ganho remuneratório expressivo, servidores qualificados tendem, de forma racional e legítima, a se candidatar à movimentação para órgãos de maior retribuição. O problema não está na escolha individual, que é compreensível e coerente com a liberdade que o ordenamento assegura ao servidor. Está na norma que, ao institucionalizar a concorrência sem levar em conta a assimetria de base, transfere para as instituições de menor capacidade

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

retributiva o ônus da perda de pessoal. Como a assimetria é estrutural, e não passageira, o fluxo tende a se manter enquanto persistir a distância remuneratória.

Um exemplo, sem pretensão de esgotar o tema, ajuda a dimensionar o problema. Em carreiras nas quais as funções e as gratificações de desempenho representam parcela substancial da remuneração, o simples exercício de uma função de confiança pode acrescentar valor expressivo ao vencimento. No PCCTAE, as funções gratificadas são poucas e de valor comparativamente modesto, de modo que a maioria dos servidores fica limitada a uma retribuição próxima do vencimento básico somado aos incentivos de qualificação. Quando um edital de composição da força de trabalho oferece a um técnico-administrativo a chance de ingressar em órgão cuja estrutura remuneratória lhe garante ganho relevante, concorrer se torna, para muitos, quase inevitável. O instrumento não gera a desigualdade que já existe; ele a transforma em fluxo concreto de pessoal.

3.2. Efeitos da movimentação por edital sobre as instituições federais de ensino

As instituições federais de ensino são organizações intensivas em trabalho e dependem, de maneira estrutural, de servidores técnico-administrativos qualificados para sustentar as atividades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão. Secretarias acadêmicas, setores de gestão de pessoas, bibliotecas, laboratórios, unidades de tecnologia da informação, de compras e de infraestrutura constituem a espinha dorsal que viabiliza a atividade-fim. A qualidade desses serviços está diretamente associada à experiência e ao conhecimento acumulado por seus servidores.

A saída de servidores experientes gera custos que vão além da vaga formalmente aberta. Perde-se o conhecimento tácito acumulado ao longo dos anos, aquele saber prático que muitas vezes não está em manuais e só se adquire com a vivência dos processos. Fluxos de trabalho são interrompidos, as equipes que permanecem ficam sobrecarregadas e, a cada perda, recomeça o ciclo de formação de novos integrantes, com a respectiva curva de aprendizado. A memória institucional, ativo intangível difícil e demorado de reconstituir, é diretamente afetada.

Agrava o quadro a escassez de instrumentos de retenção à disposição das IFES. Como não podem oferecer contrapartidas remuneratórias equivalentes às dos órgãos concorrentes, elas dispõem de poucos mecanismos para reter quadros qualificados. A reposição por concurso público é lenta e depende de limitações orçamentárias, de autorizações de provimento e da disponibilidade de vagas nos bancos correspondentes, de modo que a lacuna aberta pela movimentação nem sempre é preenchida a tempo, quando chega a ser. Não raro, abre-se um intervalo prolongado em que a unidade opera com déficit de pessoal.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O esvaziamento do quadro técnico-administrativo não fica restrito à esfera administrativa: repercute diretamente sobre a atividade-fim das IFES. O funcionamento de secretarias acadêmicas, laboratórios, bibliotecas e sistemas depende de servidores experientes, e a ausência deles afeta o suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão. Num contexto de expansão e interiorização do ensino superior público, em que novas unidades precisam de quadros qualificados, a perda contínua de pessoal para órgãos mais bem remunerados compromete não só a rotina, mas a própria consolidação institucional dessas unidades. No fim, o custo recai sobre o estudante e sobre a sociedade.

Há ainda uma tensão de princípios que não pode passar despercebida. A norma invoca a eficiência e o planejamento da força de trabalho como fundamentos. Mas o princípio da eficiência, inscrito no art. 37 da Constituição (BRASIL, 1988), não se esgota na conveniência de um órgão isolado: tem também uma dimensão sistêmica, atenta à continuidade dos serviços públicos e ao bom uso dos recursos aplicados na formação dos servidores. Vista por esse ângulo, a drenagem de pessoal das IFES em favor de órgãos mais bem remunerados pode comprometer exatamente a eficiência e a continuidade de um serviço público essencial, a educação superior, criando contradição entre o fim declarado e o efeito produzido. Está aí o paradoxo: uma política justificada pela eficiência e pelo planejamento pode, no plano do sistema, minar os dois. O que é eficiente para o órgão de destino, considerado isoladamente, mostra-se ineficiente para o conjunto da Administração e para a sociedade que depende do serviço educacional.

Configura-se, assim, uma tensão tripla. De um lado, o interesse individual do servidor, voltado a melhorar sua remuneração e suas condições de vida. De outro, o interesse do órgão de destino, legitimamente voltado a compor sua força de trabalho. E, por fim, o interesse da instituição de ensino de origem, em manter seus quadros e assegurar o serviço educacional à coletividade. A configuração atual do instrumento favorece os dois primeiros interesses e desampara o terceiro, sem que a moldura normativa ofereça um mecanismo capaz de equilibrá-los.

Projetado no tempo, o risco é duplo: a concentração progressiva de pessoal qualificado nos órgãos de maior capacidade retributiva e o consequente esvaziamento das instituições de ensino. Pior: o processo tende a se retroalimentar, porque cada saída aumenta a sobrecarga dos que ficam, deteriora o ambiente de trabalho e torna a instituição ainda menos atrativa, o que estimula novas saídas. Forma-se um ciclo vicioso, em que a perda inicial de pessoal cria as condições para as perdas seguintes e compromete de forma cumulativa a capacidade institucional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Os efeitos aqui descritos não se distribuem de modo uniforme. Instituições em regiões de menor dinamismo econômico, ou unidades recém-criadas no processo de interiorização do ensino superior, tendem a ser mais vulneráveis à perda de pessoal, seja pela maior dificuldade de reposição, seja porque seus servidores encontram na movimentação uma via de retorno aos centros urbanos de origem. Nesse recorte, a mobilidade pode aprofundar desigualdades regionais, ao drenar quadros qualificados justamente das instituições que mais dependem deles para se consolidar. O que se apresenta como instrumento neutro de gestão adquire, no plano territorial, consequências distributivas que merecem atenção.

3.3. Experiências e parâmetros de retenção de pessoal no setor público

O desafio de reter servidores qualificados não é exclusividade brasileira nem das IFES. Administrações públicas de vários países enfrentam, em maior ou menor grau, a concorrência por talentos, seja com o setor privado, seja entre os próprios órgãos estatais, sobretudo em áreas especializadas como tecnologia da informação, saúde, engenharia e regulação. Examinar, ainda que de forma resumida, como outros sistemas lidam com o problema oferece parâmetros úteis à reflexão, desde que respeitadas as particularidades do ordenamento brasileiro.

A literatura internacional sobre gestão pública, incluídos os estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tem destacado a necessidade de tratar o quadro de pessoal como ativo estratégico e de construir uma proposta de valor capaz de atrair e reter servidores (OECD, 2017). Entre os instrumentos mais comuns estão o planejamento estratégico e centralizado da força de trabalho, os adicionais para funções de difícil provimento (*hard-to-staff positions*), os compromissos de permanência vinculados a investimentos em capacitação e as alavancas não monetárias, como desenvolvimento profissional, mobilidade entendida como crescimento, flexibilidade de jornada e qualidade do ambiente de trabalho.

Um traço comum às experiências mais maduras é o tratamento integrado entre mobilidade e retenção. Em vez de estimular o deslocamento de pessoal de forma isolada, esses sistemas buscam equilibrar a flexibilidade da alocação com a proteção das funções críticas, com base em dados robustos sobre a composição e a rotatividade da força de trabalho (OECD, 2023). A mobilidade é vista como parte de uma política de pessoal que também cuida de reter, e não como um fim em si mesma. Nesse desenho, os mecanismos de compensação e salvaguarda são parte ordinária da gestão, não exceções.

Vale notar também que diversos sistemas estruturam um serviço civil sênior com regras próprias de mobilidade e desenvolvimento, articulando o deslocamento de quadros a objetivos de formação de lideranças e de disseminação de boas práticas, e não à simples busca individual

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

por melhor retribuição. Nesses arranjos, a mobilidade é planejada e muitas vezes reversível, integrada a trajetórias de carreira desenhadas pela própria instituição. A diferença em relação ao modelo aqui examinado é grande: naqueles casos, a mobilidade serve a uma estratégia de desenvolvimento da força de trabalho como um todo; no instrumento brasileiro, na modalidade de edital, ela funciona como mecanismo de realocação guiado pela demanda de cada órgão e pela iniciativa individual, sem contrapeso sistêmico.

É preciso fazer, porém, uma ressalva metodológica. Trazer experiências estrangeiras para o contexto brasileiro exige observar os limites do ordenamento constitucional pátrio, marcado pela exigência de concurso público, pelos princípios da legalidade e da isonomia e por um regime remuneratório rígido. Instrumentos de retenção muito usados em outros países, como bônus discricionários ou contratações flexíveis, nem sempre têm amparo direto no direito brasileiro. As lições comparadas valem, portanto, mais como inspiração para soluções compatíveis com o arcabouço nacional do que como modelos diretamente importáveis.

Ainda assim, a comparação mostra um ponto central para esta análise: nos sistemas que gerenciam a força de trabalho de modo estratégico, a mobilidade nunca vem desacompanhada de instrumentos de retenção e de salvaguarda das funções essenciais. É justamente essa articulação que falta ao instrumento brasileiro examinado aqui, e é a sua ausência que produz os efeitos discutidos. As experiências comparadas reforçam, assim, a pertinência das propostas da seção seguinte.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

4.1. Caminhos possíveis para o reequilíbrio

Enfrentar o problema não significa negar a mobilidade, que é um instrumento útil e alinhado às boas práticas de gestão, mas aperfeiçoá-la, de modo a compatibilizá-la com a proteção do serviço público educacional. Os caminhos sugeridos aqui se organizam em quatro planos, complementares entre si.

No plano das salvaguardas, e no curto prazo, é possível pensar em mecanismos de reposição vinculada, que condicionem ou acompanhem a saída de servidores à recomposição do quadro de origem, evitando que a lacuna se perpetue. Da mesma forma, seria possível estabelecer limites ou percentuais máximos de movimentação por unidade num mesmo período, sobretudo em instituições que prestam serviços essenciais, além de prazos de carência e da exigência de planejamento e dimensionamento prévios como condição para a autorização. Essas salvaguardas não eliminariam a mobilidade; apenas a ordenariam, evitando rupturas abruptas na capacidade operacional das instituições. A objeção previsível, de que restringiriam a liberdade

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

do servidor, pode ser respondida: a mobilidade individual, embora legítima, não é direito absoluto e admite conformação em nome da continuidade do serviço público.

No plano estrutural, e nos médio e longo prazos, a resposta mais consistente está na valorização da carreira dos servidores das IFES, para reduzir a distância remuneratória que hoje alimenta a evasão. Instrumentos que reconhecem a qualificação e a experiência, como os incentivos e os mecanismos de reconhecimento de saberes e competências previstos na legislação do PCCTAE, têm papel relevante, ao fortalecer os vínculos de permanência por um caminho que não é o da simples competição financeira. Pela teoria da motivação para o serviço público, também merecem atenção políticas de desenvolvimento profissional, de qualidade de vida no trabalho, de reconhecimento e de flexibilização de jornada, que atuam sobre dimensões da retenção que vão além da remuneração e que muitas vezes são decisivas na escolha do servidor.

No plano da governança, é importante que o órgão central do SIPEC considere, ao formular e aplicar as regras de movimentação, não só a demanda do órgão de destino, mas também o impacto sobre a instituição de origem. Isso pressupõe o uso de dados abertos e de indicadores de força de trabalho, transparência sobre os fluxos de movimentação e, sobretudo, a participação das próprias IFES na construção das normas que as afetam. Um planejamento realmente sistêmico da força de trabalho federal precisa enxergar as duas pontas do deslocamento, origem e destino, e submeter o instrumento a avaliação periódica de resultados, corrigindo-o com base em evidências. Só uma governança que assuma os efeitos sistêmicos da mobilidade conseguirá conciliar os interesses em disputa.

A esses planos deve se somar um monitoramento contínuo dos efeitos da movimentação. Indicadores de rotatividade por instituição e por área, séries históricas de saídas e reposições e a avaliação periódica dos impactos permitiriam passar de uma gestão reativa da mobilidade para uma gestão baseada em evidências. Sem medição, o esvaziamento das IFES fica invisível nas estatísticas agregadas, que registram o ganho do órgão de destino, mas não a perda, igualmente pública, da instituição de origem, perda que só poderá ser corrigida se antes for medida.

Nenhum desses planos, isoladamente, resolve o problema; sua força está na combinação, sintetizada no Quadro 2. Salvaguardas sem valorização das carreiras apenas contêm temporariamente um fluxo que a assimetria continuará a alimentar; valorização sem governança e monitoramento corre o risco de ser insuficiente ou mal direcionada. Trata-se, portanto, de uma agenda articulada, que exige coordenação entre o órgão central de pessoal, o Ministério da Educação e as próprias instituições. A viabilidade de cada medida dependerá,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ainda, de avaliação de impacto orçamentário e de compatibilização com o arcabouço fiscal, o que reforça a necessidade de dados e de planejamento. O que não parece sustentável é a manutenção do desenho atual, que estimula a saída sem cuidar da origem.

Quadro 2. Síntese das medidas propostas para o reequilíbrio entre mobilidade e retenção

Plano	Horizonte	Medidas propostas	Efeito esperado
Salvaguardas	Curto prazo	Reposição vinculada à saída; limites ou percentuais máximos de movimentação por unidade; prazos de carência; exigência de planejamento e dimensionamento prévios	Evitar rupturas abruptas na capacidade operacional da instituição de origem
Estrutural	Médio e longo prazos	Valorização da carreira dos técnico-administrativos; incentivos à qualificação e reconhecimento de saberes e competências; políticas de desenvolvimento profissional, qualidade de vida e flexibilização de jornada	Reduzir o diferencial remuneratório que alimenta a evasão e fortalecer os vínculos de permanência
Governança	Contínuo	Consideração do impacto sobre o órgão de origem pelo órgão central do SIPEC; transparência sobre os fluxos de movimentação; participação das IFES na construção das normas que as afetam	Conciliar os interesses em disputa e conferir coerência sistêmica ao planejamento da força de trabalho federal
Monitoramento	Contínuo	Indicadores de rotatividade por instituição e por área; séries históricas de saídas e reposições; avaliação periódica de impacto do instrumento	Tornar visível o esvaziamento hoje oculto nas estatísticas agregadas e subsidiar a correção do instrumento

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.2. Síntese conclusiva

A movimentação para composição da força de trabalho é um instrumento legítimo e potencialmente virtuoso de gestão de pessoas no Poder Executivo federal. Ela responde a necessidades reais de flexibilidade e de melhor alocação de pessoal, em sintonia com as diretrizes contemporâneas de gestão estratégica. Este artigo não questiona o instrumento, e sim um efeito específico dele.

A modalidade de processo seletivo por edital, quando aplicada sobre uma base remuneratória fortemente assimétrica, produz um efeito adverso e nada desprezível: a competição desigual por pessoal, que tende a esvaziar as instituições federais de ensino em

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

favor de órgãos com maior capacidade de retribuição. Sem mecanismos de compensação e salvaguarda, a mobilidade deixa de funcionar como instrumento de eficiência sistêmica e passa a atuar como vetor de concentração e desequilíbrio, com risco de comprometer a continuidade de um serviço público essencial e de instaurar um ciclo cumulativo de perdas.

Aperfeiçoar o instrumento, com reposição vinculada, limites proporcionais, valorização das carreiras, governança participativa e monitoramento contínuo, é o que permite conciliar os objetivos de mobilidade e eficiência com a preservação da capacidade institucional das IFES. Reconhecer a tensão é apenas o começo; o que se impõe a gestores e formuladores de políticas de pessoal é enfrentá-la, com desenho normativo adequado e baseado em evidências. Afinal, a força de trabalho é o principal ativo do serviço público, e preservá-la onde ela é essencial também é uma questão de eficiência.

Por fim, vale reafirmar o caráter propositivo, e não conclusivo, destas reflexões. O fenômeno aqui descrito ainda carece de investigação empírica que dimensione, com dados, a intensidade e a direção dos fluxos de movimentação entre órgãos e o seu impacto sobre as instituições de ensino. Pesquisas futuras, apoiadas em bases de dados de pessoal, poderão testar as hipóteses aqui levantadas e apoiar, com evidências, o aperfeiçoamento normativo sugerido. A contribuição deste artigo está no plano da problematização: identificar uma tensão relevante, ainda pouco explorada, e chamar a atenção de gestores, pesquisadores e formuladores de políticas para a necessidade de enfrentá-la.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

BRASIL. Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. Dispõe sobre a movimentação para composição da força de trabalho no âmbito do SIPEC. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa SGP/MGI nº 70, de 27 de setembro de 2022. Brasília, DF: MGI, 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 38. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.