

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Carolina Wist

**CONCURSO INTERNO DE REMOÇÃO
COM BASE EM SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Porto Alegre

2010

Carolina Wist

**CONCURSO INTERNO DE REMOÇÃO
COM BASE EM SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello
Tutora Orientadora: Patricia Kinast de Camillis

Porto Alegre

2010

Carolina Wist

**CONCURSO INTERNO DE REMOÇÃO
COM BASE EM SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Cláudia Simone Antonello

Prof

AGRADECIMENTOS

Segundo Aurélio (1999), agradecer é mostrar-se grato; demonstrar, manifestar gratidão. Uma vez definido o problema, é preciso avançar ao patamar seguinte: fazer a relação das pessoas que auxiliaram, impulsionaram, apoiaram, encorajaram, animaram, estimularam, incentivaram, ampararam e empurraram este trabalho. A lista é extensa. E tão grande, e ocuparia tantas páginas, e seria tão espaçosa, que se tornaria uma indelicadeza para com o tema central: processo de movimentação – tão enxuto, singelo, humilde.

Assim, me aguardem: vou abraçar pessoalmente, um a um, esses queridos.

*“A vida só pode ser compreendida olhando para trás;
mas só pode ser vivida olhando para a frente.”*

Soren Kierkegaard

RESUMO

O Planejamento Estratégico, que hoje faz parte da realidade de órgãos públicos, foi implementado no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região recentemente com o objetivo, entre outros, de aperfeiçoar a gestão. E a gestão estratégica de pessoas, que é uma decorrência natural do amadurecimento do plano estratégico, deve alinhar os objetivos estratégicos da empresa aos projetos individuais de vida. Assim, buscando contribuir para este novo momento do TRT-RS, surgiu a ideia para este trabalho: pesquisar uma nova forma de movimentação interna para os servidores partindo da seleção por perfil de competências. Como estratégia de pesquisa se utilizou o estudo de caso com abordagem exploratória. A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas simultâneas: análise de documentos e entrevistas semiestruturadas. O estudo, que teve como foco o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, órgão do Poder Judiciário federal, se desenvolveu a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores e à luz da fundamentação teórica, e apontou, como principal e urgente modificação no atual sistema de movimentação interna de servidores, a participação do Gestor da unidade no processo e a inclusão do critério de seleção por perfil de competências. Como consequência desta pesquisa, foi elaborada uma proposta de movimentação de servidores, com base em seleção por competências.

Palavras-chave: movimentação de servidores, seleção por competências, administração pública

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de movimentação.....	19
Figura 2 - Processo de movimentação, responsabilidades compartilhadas.....	49
Figura 3 - Formação do portfólio: apresentação do servidor.....	50
Figura 4 - Proposta de processo de movimentação de servidores.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresentação dos entrevistados.....	28
Tabela 2 - Categorias iniciais.....	29
Tabela 3 - Categorias finais.....	29
Tabela 4 - Apresentação do processo de movimentação.....	45

LISTA DE SIGLAS

BS	Boletim de Serviço
CIR	Concurso Interno de Remoção
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
JT	Justiça do Trabalho
RH	Recursos Humanos
SA	Secretaria Administrativa
SAA	Secretaria de Apoio Administrativo
SECOF	Secretaria de Orçamento e Finanças
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TRT-RS	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região
VT	Vara do Trabalho

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	11
1	QUADRO TEÓRICO.....	14
1.1	SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA.....	14
1.1.1	Gestão de Pessoas.....	14
1.1.2	Gestão por Competências.....	15
1.1.3	Movimentação interna e recrutamento com base em competências.....	16
1.1.4	Legislação aplicada ao servidor público.....	22
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3	RESULTADOS.....	28
3.1	CATEGORIAS INICIAIS.....	29
3.1.1	Sistema de movimentação anterior.....	30
3.1.2	Sistema de movimentação atual.....	31
3.1.3	Competências e Gestão por Competências.....	34
3.1.4	Prazos do novo processo de movimentação interna.....	36
3.1.5	Sistema de movimentação futuro.....	37
3.2	CATEGORIAS FINAIS.....	39
3.2.1	Papel dos gestores.....	39
3.2.2	Um novo processo de movimentação de servidores.....	41
3.2.3	Gestão de Conflitos, de Competências e de Carreira.....	42
3.3	ANÁLISE FINAL.....	43
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	57

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende abordar a questão da realocação de pessoal, que no serviço público federal é designada como remoção, baseada na seleção por perfil de competências. A empresa estudada foi o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região e a pesquisa realizada almejou aprofundar a discussão do estudo da viabilidade de transformar o atual sistema de remoção de pessoal utilizado na Instituição, baseado principalmente em tempo de serviço, em uma seleção por perfil de competências.

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, órgão do Poder Judiciário federal criado em 1946, atualmente com abrangência em todo o Estado do Rio Grande do Sul, com representação em 64 municípios, tem um quadro de 3.344 servidores, conforme divulgado em seu site na Internet, em 04 de julho de 2010, distribuídos pela primeira e segunda instâncias (área fim - judiciária) e área administrativa (SECOF, SRH, STI, SAA e SA).

Em 16 de julho último foi aprovado, em sessão do Tribunal Pleno, o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul para o período de 2010 a 2015, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão, reduzir o prazo de tramitação dos processos e garantir a efetividade das decisões judiciais de forma a oferecer à sociedade resultados cada vez melhores. E foi neste Plano, que sustenta a implementação da Gestão Estratégica, que foram definidas a Missão e a Visão de Futuro, seus objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos da Instituição. Ao todo são 16 objetivos e 41 projetos.

Em 2009, foi realizado pela Secretaria de Recursos Humanos, com consultoria da Fundação Getúlio Vargas, estudo preliminar de levantamento das competências funcionais comportamentais e as organizacionais da Instituição. Este trabalho deve ter seguimento em 2011, alinhando-se à Gestão Estratégica do TRT-RS.

Quanto à movimentação de servidores entre as unidades do TRT-RS, tem destaque o fato de a primeira instância – Varas e Postos da Justiça do Trabalho, Serviços de Distribuição dos Feitos e Centrais de Mandados – estar distribuída em 64 municípios gaúchos e ter lotado em suas unidades 67,11% dos servidores do Quadro de Pessoal do Tribunal – o que representa mais de 2.200 pessoas. Assim, é esperado que haja uma movimentação importante de servidores que pleiteiam remoção por diversos motivos: profissionais, familiares, acadêmicos, geográficos, financeiros e de saúde.

A primeira forma de remoção dentro do TRT-RS era baseada em uma lista construída a partir da manifestação dos servidores e organizada em ordem cronológica da chegada dos pedidos na SRH. Em caso de haver dois servidores com pedido para a mesma unidade e com

data de recebimento idêntica, prevalecia o pedido do servidor com maior tempo de serviço. Atualmente, a sistemática de remoção – denominada de Concurso Interno de Remoção (CIR) – consiste na publicação quinzenal de um Edital, na página da Instituição na Internet, onde estão disponibilizadas as vagas. Seguem-se regras bem objetivas, retiradas da legislação criada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho – Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 20/2007. Nesta nova configuração, os critérios de desempate – na hipótese de haver mais de um interessado inscrito para a mesma vaga – se baseiam principalmente no fato de o servidor ter sido ou não removido nos últimos 3 anos e em seu tempo de serviço na Justiça do Trabalho.

Na intenção de contribuir para esta discussão de formas de remoção no serviço público e buscando adequar a preceitos mais modernos de Gestão de Pessoas o processo de movimentação de pessoal no TRT-RS, a questão que se pretendeu responder é: Como pode ser estruturado um sistema de Concurso Interno de Remoção tendo por base a Seleção por Competências?

O objetivo geral deste trabalho consiste em:

- Desenvolver um plano de movimentação interna para os servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, partindo da seleção por perfil de competências.

Como objetivos específicos podem ser apontados:

- Descrever as possibilidades e os impedimentos legais para remoção de servidor público federal,
- Identificar o conhecimento dos gestores sobre o processo de seleção por competências.

De forma geral, se entende como oportuno o estudo da alteração da forma de remoção do servidor pela crescente modernização tecnológica e de gestão que vem incorrendo no serviço público, fruto de uma sociedade mais participativa e atuante, que exige dos agentes públicos a prestação de serviços mais ágeis, abrangentes e ajustados aos padrões de excelência com que o cidadão está se habituando nos dias atuais.

De forma específica para o TRT-RS, considera-se pertinente este trabalho por lidar com uma realidade da Justiça do Trabalho – movimentação de servidores – sob uma nova perspectiva: a seleção por perfil de competências. Considerando a recente aprovação do Plano Estratégico, no qual estão apontadas as metas que a Instituição pretende alcançar, compreende-se como ainda mais oportuna a realização desta pesquisa, uma vez que a gestão de competências está diretamente ligada ao planejamento estratégico.

A seguir, será apresentada a revisão bibliográfica sobre o assunto pesquisado; os Procedimentos Metodológicos – em que estão especificados o método escolhido, a justificativa e a análise dos dados. No capítulo final busca-se apresentar as conclusões obtidas com essa pesquisa, bem como as limitações encontradas e as sugestões para sua continuidade.

1 QUADRO TEÓRICO

1.1 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA

Neste capítulo, está apresentada a base teórica que visa sustentar a pesquisa cujo foco principal é propor uma nova alternativa de processo de remoção de servidores públicos do TRT-RS, baseada na seleção por competências.

Este arcabouço teórico buscou embasar a análise dos dados e a estruturação dos resultados. Para tanto, os assuntos enfocados foram: gestão de pessoas, gestão por competências, movimentação interna e recrutamento com base em competências e, por fim, legislação aplicada ao servidor público.

1.1.1 Gestão de Pessoas

Administrar bens e produtos é fundamentalmente diferente de gerenciar o capital humano. Bohlander (2003) afirma que o sucesso das empresas está ligado a sua capacidade de gerenciar pessoas. Salienta, ainda, que para trabalharmos efetivamente com pessoas é preciso que possamos entender o comportamento humano. A Gestão de Pessoas, segundo este autor, está ligada ao preenchimento de cargos na empresa, ao projeto de cargos e equipes, à promoção da qualificação dos funcionários, à identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os sucessos dos funcionários. Referindo-se à questão, Dutra (2009, p.17) define a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Considerando este conceito, o autor afirma que a conciliação de expectativas está diretamente relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. Em sua ótica, a organização hoje busca três focos básicos quando se refere à gestão de pessoas: visão funcionalista, visão sistêmica e visão do desenvolvimento humano. A visão funcionalista – já desenvolvida por Fayol¹ – promove o entendimento da posição que o empregado ocupa dentro da empresa, sua contribuição no atingimento dos objetivos da empresa, sua função. Já a visão sistêmica visa a explorar a forma como as pessoas interagem

¹ Henri Fayol (1841-1925) é o autor da Teoria Clássica da Administração e foi quem identificou as clássicas funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

com as demais funções organizacionais, “A organização é vista em termos comportamentais interrelacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas [...]” (MOTTA *apud* DUTRA, 2009, p. 18). E, por último, a visão do desenvolvimento humano, que auxilia a compreensão da realidade das organizações e abrange três direções: a aprendizagem (criar uma cultura de aprendizagem), as dimensões da pessoa (sua individualidade como ser integral e único) e sua competência (a capacidade de entrega da pessoa e seu conjunto de qualificações que podem ser entregues).

1.1.2 Gestão por Competências

Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega, conforme expressa Dutra (2009). Resende (2000) complementa definindo competência como a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos. Aprofunda ao ressaltar que ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente. Nessa linha de raciocínio também seguem Ropé e Tanguy (*apud* PIRES *et al*, 2005, p.14) quando enfatizam que competência não pode ser compreendida de forma separada da ação. Cada vez mais a abordagem da competência se torna um fator fundamental e resultante da compreensão de que o fator humano é a chave para o sucesso da organização.

A Gestão por Competências, de caráter holístico, busca aproximar a performance do funcionário às metas da organização, na intenção do alcance da melhor rentabilidade da empresa. É um modelo que sustenta, segundo Ruano (2007), todas as práticas de recursos humanos e amplia a sua importância dentro das organizações, por tratar diretamente com os estrategistas da organização.

Para a implantação de um processo de Gestão por Competências, é essencial a identificação dos objetivos estratégicos da organização, o que leva a Gestão a estar ligada profundamente ao Planejamento Estratégico. A Gestão por Competências, que busca identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de seu quadro de pessoal e mensurar o quão capacitados estão para desenvolver determinados projetos, é uma importante ferramenta a ser considerada na hora da formulação dos planos estratégicos. Especialmente no serviço público, esta ferramenta auxilia em vários subsistemas de RH: formatação de concursos públicos, recrutamento interno, designação para desempenhar funções de confiança, treinamento, capacitação e lotação de pessoal.

Mascarenhas (2008) afirma que os subsistemas de gestão de pessoas podem ser ferramentas para a mudança cultural necessária, muitas vezes, para impulsionar os trabalhadores para a busca do atingimento dos objetivos estratégicos e das metas estabelecidas. As políticas de gestão de pessoas não são apenas sistemas operacionais isolados, mas devem atuar de forma interligada. É a partir desta interdependência que a Instituição pode almejar ter os servidores certos nos lugares certos, em quantidades necessárias e adequadas.

Usar um modelo de recursos humanos que tenha por base as competências, segundo Brandão e Guimarães (*apud* GUIMARÃES, 2000, p. 132), implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu quadro de funcionários tendo por norte as competências essenciais. Se um sistema de gestão de pessoas está atrelado ao Plano Estratégico e às expectativas dos funcionários, Dutra (2004) entende que ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor à organização e às pessoas.

1.1.3 Movimentação Interna e Recrutamento com Base em Competências

Muitos dos procedimentos de planejamento de pessoal estão ligados à movimentação de pessoas, como afirma Mascarenhas (2008). A movimentação é um processo no qual as pessoas trocam seu posto de trabalho por outro, com mudança de cidade ou não. Podemos analisar este assunto por duas perspectivas, segundo Dutra (2009): a perspectiva da empresa e a da pessoa. Pelo lado da empresa, a movimentação está diretamente ligada ao planejamento e atração de pessoas, socialização e aclimatação dos funcionários em seu trabalho, alocação ou realocação de trabalhadores. Pela ótica da pessoa, a movimentação se liga a decisões como inserção no mercado de trabalho, melhor oportunidade de trabalho, localização geográfica do trabalho, saída do mercado de trabalho.

Nesta pesquisa, o foco se restringe à captação interna de pessoas, ou seja, não foi abordada a parte da movimentação de pessoal que se refere à captação no mercado de trabalho (externa), pois este estudo é dirigido ao TRT-RS que, até o momento, faz sua captação externa pela aplicação de Concurso Público, em atendimento à exigência constitucional.² Assim, foram abordados apenas os aspectos de captação pela movimentação interna.

A movimentação de pessoas está intimamente ligada à captação de pessoas, que é o processo que a Instituição faz para encontrar e atrair o funcionário com a capacidade de

² Artigo 37, Inciso II, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

atender à necessidade de determinada vaga. Dutra (2009) elenca seis aspectos que devem ser explorados na seleção do trabalhador adequado às necessidades da organização: entregas desejadas da pessoa, para atender às necessidades da organização tanto presentes quanto futuras; perfil profissional; perfil comportamental esperado da pessoa; condições de trabalho; condições de desenvolvimento profissional; condições contratuais definindo os vínculos empregatícios a serem estabelecidos. Em uma seleção interna nem sempre estarão definidos previamente todos estes aspectos; isso poderá acontecer durante o processo de captação. Mas, definir previamente estes aspectos promove maior objetividade ao processo e a pessoa que participa do processo de captação consegue fazer um contrato psicológico com ele.

Dutra (2009) destaca que a primeira definição é quanto às entregas que se espera da pessoa que preencherá a vaga. Este conjunto de entregas pode ser delimitado pelas competências exigidas para o desempenho da função, pelo nível de complexidade das entregas e pelo delineamento do espaço ocupacional. A seguir, para definir o perfil profissional é necessário um mapeamento da qualificação técnica que se espera – formação, experiência, habilidades e conhecimentos; e da experiência anterior, que mostrará sua maturidade profissional. Como terceiro elemento a ser definido, está o perfil adequado àquela vaga, uma vez que, se selecionada, a pessoa estará ligada àquele grupo de trabalho por muito tempo, podendo ampliar e modificar seu espaço continuamente. Os demais aspectos são de definição mais prática: carreira, contrato, direitos e deveres. O último aspecto, vínculo empregatício, não foi interessante abordar nesta pesquisa pelo fato de que todos os servidores envolvidos em movimentação no TRT-RS têm o mesmo vínculo estatutário.

A discussão do processo de movimentação de pessoas, salienta Dutra (2009), tem sido pouco discutida pelos teóricos e pelos dirigentes de empresas, deixando para um segundo plano este assunto por acreditarem se tratar de um processo menos importante se comparado aos de valorização e de desenvolvimento das pessoas.

O autor realça, também, que a gestão estratégica de pessoas e a estratégia da empresa se influenciam mutuamente em várias dimensões:

- a estratégia da empresa – a simbiose se dá a partir do conhecimento: a empresa transfere para seus funcionários seu patrimônio de conhecimentos, tornando-as mais preparadas para enfrentar novas situações tanto na empresa quanto na própria vida, e as pessoas oferecem à organização seu aprendizado, proporcionando com isso que ela, a organização, também se fortaleça para enfrentar novos desafios. Assim, Dutra (2009) confirma que o desenvolvimento da empresa está intimamente ligado ao desenvolvimento das pessoas:

- as pessoas influenciam a estratégia da empresa – a organização terá sua estratégia potencialmente aperfeiçoada à medida que receber a contribuição das pessoas que interagem consigo;
- as pessoas implementam a estratégia da empresa – as diretrizes que norteiam o rumo a ser seguido pela empresa são definidas e constantemente alteradas pelos acontecimentos. Assim, a ação consciente das pessoas representa um grande diferencial competitivo, pois os funcionários é que validam a estratégia e seus ajustes.

“Estratégia e competências transformam-se mutuamente por meio de um processo de aprendizado” (FLEURY e FLEURY *apud* DUTRA, 2009, p. 66). As empresas buscam aproximar a gestão estratégica de pessoas da estratégia do negócio. Para tornar realidade a gestão estratégica de pessoas é preciso que a empresa deixe claro o que espera de seus funcionários, o que permitirá maior efetividade nos seguintes aspectos:

- planejamento e dimensionamento do quadro e da massa salarial da empresa e/ou negócio;
- definição das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas;
- posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- políticas e práticas salariais;
- desenho e gestão de carreiras;
- processos de avaliação e orientação das pessoas;
- definição das ações e sistemas de gestão do desenvolvimento da empresa e das pessoas.

Segundo Dutra (2009), é a gestão estratégica de pessoas que alinha os parâmetros que moldarão as políticas e as práticas de movimentação de pessoal, inclusive dimensionando o quadro, que geralmente provoca movimentação na empresa. Conforme o autor, a movimentação pode ser classificada em diversas categorias, de acordo com sua natureza: captação, internalização, transferência, expatriação e recolocação.

A figura a seguir oferece uma visão do processo de movimentação de pessoal segundo este autor:

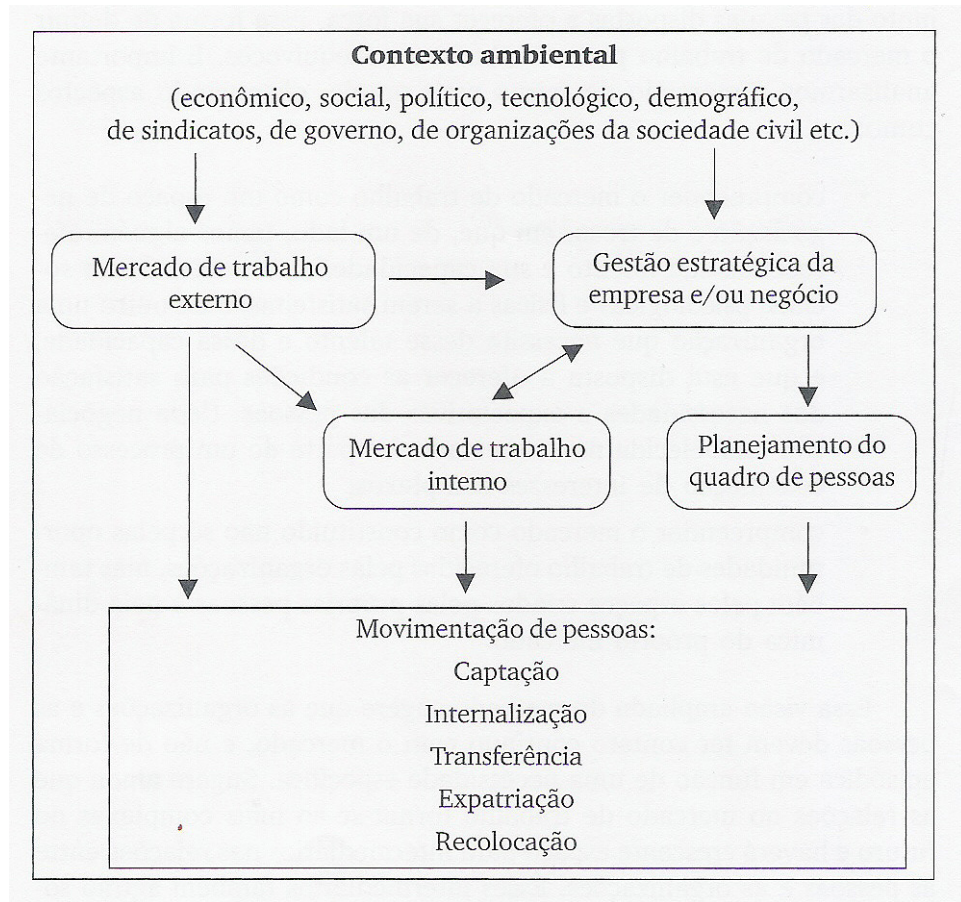


Figura 1: Processo de movimentação

Fonte: Dutra, 2009. p. 69

No presente trabalho, é destacado o aspecto da **TRANSFERÊNCIA**: refere-se aos movimentos das pessoas dentro da organização, resultando em troca de local de trabalho e/ou troca de atividades.

Dutra (2009, p.73) levanta a questão que antecede a movimentação de pessoal: “Como orientar os movimentos e o desenvolvimento das pessoas?” O próprio autor responde à questão com quatro práticas apontadas por empresas que enfrentaram com sucesso este problema:

- 1- o quadro de pessoal foi montado de forma desvinculada do desenho da organização da empresa, pois o quadro deve apontar para o futuro e o desenho da organização reflete o passado;
- 2- o planejamento foi vinculado aos processos essenciais da empresa, como atividades administrativas e financeiras, processos operacionais, tecnologia e outros;
- 3- ao montarem o quadro, já fizeram previsão contando com o aumento da complexidade tecnológica do setor de atividade da empresa;

4- realizaram uma avaliação da capacidade das pessoas que trabalhavam na empresa e sua capacidade em atender às necessidades presentes e futuras da organização.

Dessa forma, as empresas conseguiram montar seu quadro de pessoal e se prepararam, bem como os trabalhadores, para a mudança. Uma vez montado o quadro, é preciso movimentar as pessoas para sua adequação. É aqui que se inicia o processo de transferência, que interessa particularmente a esta pesquisa, uma vez que o TRT-RS, nos últimos quatro anos (2007/2010), teve seu quadro de pessoal alterado pelo acréscimo de 753 novos cargos de servidores, criados pela Lei nº 11.436/2006. E tramita no Congresso Nacional, com previsão de transformação em lei no ano de 2011, o Projeto de Lei nº 7623/2010, que cria mais 17 Varas do Trabalho para o TRT-RS, o que provocará nova mudança no Quadro de Pessoal.

As movimentações de pessoal são, conforme Dutra (2009), normalmente efetivadas por interesse das pessoas e/ou das empresas:

- por ampliação do quadro de pessoal, por expansão da empresa. O autor salienta que muitas vezes a ampliação pode trazer novas oportunidades de crescimento dentro da empresa para seus funcionários;
- pela reestruturação da empresa, aposentadorias, demissões ou falta de pessoal por problemas de saúde, afastamento ou morte, com a criação de quadros adicionais;
- mudanças geográficas em razão da implantação de novas instalações (aqui, a transferência pode envolver mudança de cidade, e pressupõe ajuda de custo);
- por último, mudança de carreira, que traz alteração da área de atuação da pessoa.

O ideal é que as transferências venham atender aos interesses dos trabalhadores e da empresa. A mobilidade das pessoas promove flexibilidade e agilidade organizacional, permitindo operações em diferentes ambientes. Hoje, está cada vez menos aceita uma solução unilateral por parte da empresa no que se refere à questão da transferência. Uma atitude mais radical, sem considerar a pessoa, pode levar o funcionário a sentir abalado seu comprometimento com a organização.

Até agora, a movimentação de pessoas foi um processo de menor atenção dentro das organizações, mas à medida que cresce a gestão estratégica de pessoas, a transferência tende a ter um caráter estratégico. Dutra (2009) aprofunda a discussão sobre Movimentação de Pessoas destacando que a transformação da gestão de pessoas está consolidando a importância de a pessoa ser pensada em toda a sua trajetória na empresa. Assim, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização interagem como partes de um todo, em que

cada um transforma profundamente o outro. O equilíbrio desses processos é determinante para que fomente o desenvolvimento das empresas e dos envolvidos.

Especificamente em relação à captação interna e movimentação de pessoas no serviço público, a ENAP promoveu uma Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências, no período de 09 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005, com a participação de diversos representantes de órgãos públicos como Ministério Público, EMBRAPA, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, ELETRONORTE, SERPRO, Ministério da Justiça, TRT, entre outros. Dessa mesa redonda resultou a publicação **Gestão por Competências em Organizações de Governo**, onde estão apontadas observações sobre o tema “seleção interna” no serviço público, que tem relação direta com a presente pesquisa.

Pires *et al* (2005) sugere que, no início de cada seleção interna, seja indicado um perfil específico para cada vaga disponível, que deve ser construído em conjunto com o gestor da unidade onde a vaga será preenchida, com alguns representantes do grupo com quem o selecionado irá desempenhar suas atividades e também com o pessoal de recursos humanos. A partir desta definição do perfil, será elaborado um edital ou aviso de circulação interna, no qual estarão descritas as atividades que serão desenvolvidas na vaga disponível e indicados todos os procedimentos da seleção: prazo e forma de inscrição, pontuação para cursos realizados na área, obras publicadas, participação em projetos ou grupos de trabalho, exercício anterior de funções etc.

Ainda segundo Pires *et al* (2005), para agilizar o processo de seleção pode ser feita uma pesquisa no Banco de Talentos para a identificação de possíveis candidatos, com critérios previamente estabelecidos: tempo de serviço, cargo etc. Quando o processo é finalizado, encaminha-se à área solicitante relação dos servidores selecionados, com suas respectivas avaliações, cabendo à área a entrevista final e a decisão de quem será o escolhido.

No processo de seleção podem ser aplicados: testes psicológicos, para que melhor sejam identificados padrões de atitude, tendências e características; dinâmicas de grupo, para observação das reações do candidato; e também entrevistas presenciais.

O principal objetivo deste tipo de seleção interna é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas (PIRES *et al*, 2005).

1.1.4 Legislação Aplicada ao Servidor Público

A legislação mais abrangente que alcança o servidor público federal, no que se refere à remoção, é a Lei nº 8.112/90 que, em seu artigo 36, conceitua Remoção como sendo “o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Esse é o conceito básico que norteará esta pesquisa. Assim, sempre que houver referência à troca de lotação de servidor estará se referindo à remoção.

A remoção, então, pode se dar por ofício ou a pedido do servidor. Este trabalho foca sua pesquisa na remoção a pedido. A Lei 8112/90, em seu item “c”, do parágrafo único do artigo 36, permite remoção a pedido “em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados”. Essa é a primeira referência a processo seletivo para preenchimento de vaga no Serviço Público Federal.

O Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, institui a “Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/90”. Esse Decreto estabelece que essa política tem, entre outras, a finalidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.” E define que, para fins desse Decreto, Gestão por competência é “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Elege, como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o sistema de gestão por competência.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou a Portaria nº 208, de 25.07.2006, em que define que o “Sistema de Gestão por Competência é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.”

A Lei nº 11.416, de 15.12.2006, em seu artigo 20, delimita os quadros do Poder Judiciário: “Para efeito da aplicação do art. 36 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, conceitua-se como Quadro a estrutura de cada Justiça Especializada, podendo haver remoção, nos termos da lei, no âmbito da Justiça Federal, da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral e da Justiça Militar.” Assim, fica evidente que o servidor da Justiça Federal só poderá se remover para claro de lotação da Justiça Federal. Os servidores da Justiça do Trabalho ficam

restritos aos quadros dessa justiça especializada, o mesmo acontecendo com os servidores da Justiça Eleitoral e os da Justiça Militar.

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho, em 06.09.2007, emitiu o Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 20, que regulamenta a remoção no âmbito dos quadros de pessoal integrantes da Justiça do Trabalho. Destaca-se a referência que esse Ato faz ao processo de remoção por perfil de competências:

Art. 11. A remoção por claro de lotação é o deslocamento de servidor no âmbito da Justiça do Trabalho, facultada a observância da correlação entre o cargo ocupado pelo servidor removido e o cargo originário do claro de lotação ou pelo estabelecimento de perfil por competência. [...] Parágrafo segundo: A modalidade perfil por competência obedecerá a processo seletivo com as etapas descritas em edital elaborado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, considerando o disposto no art. 13, apenas na hipótese de empate.

A referência a processo por perfil de competência aqui colocada é para a ocasião em que o próprio Conselho venha a oferecer vaga. Mas como o CSJT tem como função a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, atuando como órgão central do sistema, e suas decisões têm efeito vinculante, conforme estabelecido no art. 111-A, parágrafo 2º, inciso II, da Constituição Federal, os Tribunais Regionais acompanham também suas decisões. Desta forma, desde a publicação desse Ato Conjunto, o TRT-RS está legalmente autorizado a promover remoção a pedido de seus servidores por processo seletivo que estabeleça perfil por competência. Especificamente no TRT-RS, ainda não existe regulamentação que normatize esta possibilidade de remoção.

Cabe ainda ressaltar a decisão proferida pelo CSJT, nos autos do Processo nº 2176026-76.2009.5.00.0000, publicado no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho de 24.09.2010. Nesse acórdão, o Conselho reafirma a autonomia administrativa dos órgãos do Poder Judiciário e determina que a decisão contida nesse processo seja observada como parâmetro na elaboração de regulamento sobre remoção de servidores. Segundo o Conselho, cada TRT detém autonomia administrativa limitada a sua jurisdição territorial. No acórdão é destacado, também, o Recurso Ordinário em Mandado de Segurança apreciado pelo Superior Tribunal de Justiça, onde está expresso que é facultado à administração de cada Tribunal estabelecer regras próprias complementares para regulamentação dos concursos de remoção, dentre as quais podem-se inserir as que estabeleçam os requisitos para a participação no certame. Esta é uma discricionariedade conferida pela lei. (CSJT, 2010)

A partir da análise da legislação vigente, surge a possibilidade do TRT-RS estabelecer sua própria norma interna de movimentação de servidores dentro de sua abrangência territorial, a exemplo do que fez quando editou a Portaria nº 4.219/08³.

³ Portaria que institui e regulamenta o Concurso Interno de Remoção no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo pretende explicitar como este trabalho foi desenvolvido junto ao TRT-RS. Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa que busca, segundo Arilda (1995), compreender o fenômeno estudado na perspectiva das pessoas nele envolvidas, levando em consideração todos os pontos de vista relevantes, uma vez que o Concurso Interno de Remoção ainda é um processo bastante recente – foi implementado em Setembro de 2008.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o Estudo de Caso, que se concentra em um caso particular como representativo de um todo maior. Segundo Severino (2007), o caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, de modo a sustentar uma generalização para situações análogas. O presente Estudo de Caso buscou analisar um novo processo organizacional – Concurso Interno de Remoção com seleção por competências, do tipo exploratório, uma vez que estudou problema ainda pouco investigado na Instituição em questão. Conforme Gil (1991), a pesquisa exploratória desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, buscando desenvolver uma visão geral de um problema pouco conhecido. Então, esta pesquisa, que tem como principal objetivo desenvolver um plano de movimentação interna para os servidores do TRT-RS, partindo da seleção por perfil de competências, ao adotar a forma exploratória buscou investigar este assunto para que a questão possa ser melhor dimensionada.

Em relação à natureza das fontes utilizadas no trabalho, esta pesquisa foi documental – por envolver bibliografia, legislação e artigos; e foi também baseada em pesquisa de campo, realizada pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores que estivessem, pelo menos, há 3 anos na função gerencial e já tivessem colocado ao menos uma vaga de sua unidade em Concurso Interno de Remoção. Assim, foram utilizadas duas formas de técnicas de Coleta de Dados: inicialmente, realizou-se um levantamento através de análise de documentos disponíveis sobre o assunto, referentes a processos de seleção (por competências ou não) na área pública, que abrange livros, artigos, legislação, processos judiciais e normas internas do TRT-RS; posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que colheram informações dos gestores do TRT-RS, que em muito contribuíram na construção da resposta à questão central deste trabalho. Para a seleção dos gestores convidados a participar destas entrevistas foi utilizado o critério de participação em CIR.

Na ocasião do primeiro ano (2008) de Concurso Interno de Remoção no TRT-RS, foram publicados apenas quatro editais, oferecendo um total de 12 vagas para diversas unidades do Estado; em 2009, foram 21 editais de CIR, com 82 vagas oferecidas para o

Estado; e em 2010, até Julho, foram publicados 10 editais, com um total de 73 vagas. A cada edição do Concurso Interno há um número crescente de vagas oferecidas, o que pode ser sinal de que a Instituição tende a aceitar cada vez mais esse processo de movimentação de servidores.

Para a realização das entrevistas, foi escolhido o município de Porto Alegre basicamente por dois motivos: pela questão de acessibilidade e porque é a cidade na qual estão lotados 50,84% dos servidores em atividade no TRT-RS. Assim, tomando por base os Editais de CIR de 2010, foram destacadas todas as vagas oferecidas, até Julho de 2010, por Varas do Trabalho de Porto Alegre, chegando a um total de 42 vagas. Como segundo filtro, foi utilizado o número de vagas ofertadas por unidade, para que a seleção contemplasse aqueles diretores com maior experiência no certame.

Cabe ressaltar aqui que o universo de entrevistados foi alterado em relação ao plano original em razão da adesão de apenas quatro diretores, entre os onze convidados para entrevista. Então, sem perder o foco em gestores com experiência em oferecimento de vaga em CIR, foi convidado um Assistente-Chefe para ser entrevistado, por três principais razões: ele ofereceu vaga de sua unidade em CIR por diversas vezes, é gestor de um grupo com número expressivo de servidores (17), e o trabalho desenvolvido em sua unidade é diretamente ligado às atividades das VTs de Porto Alegre. Desta forma, o grupo de entrevistados passou a ser composto por quatro Diretores de Secretaria de VT de Porto Alegre e um Assistente-Chefe.

Também cabe destacar que, para esta pesquisa, foram selecionadas as Varas do Trabalho e uma unidade judiciária de 1º grau de Porto Alegre diretamente ligada às Varas, e não outras unidades da área judiciária de 2º Grau ou área administrativa, para atender ao princípio do Estudo de Caso, que busca se concentrar em um caso que possa ser representativo de um todo maior. No Estado do Rio Grande do Sul, a Justiça do Trabalho é composta por 115 Varas do Trabalho, sendo 30 localizadas em Porto Alegre.

A entrevista semiestruturada, que foi aplicada aos Diretores de quatro Varas do Trabalho de Porto Alegre e ao Assistente-Chefe, abrangia cerca de 17 perguntas que, por vezes, foram livremente modificadas no correr das entrevistas para melhor captação de informações. Os depoimentos tiveram um tempo médio de quarenta e cinco minutos e foram gravados com autorização dos entrevistados, para que a posterior transcrição fosse realizada na íntegra, sem se perder qualquer contribuição dos gestores. As entrevistas foram analisadas a partir da técnica de Análise de Conteúdo.

O método de Análise de Conteúdo, que permite a análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas, de acordo com Moraes (1999), busca descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Segundo o autor, essa análise tem oscilado entre o rigor da objetividade dos números e a fecundidade advinda da subjetividade. Mas ao longo do tempo, está havendo uma valorização maior das abordagens qualitativas, utilizando a indução e a intuição como estratégias para aumentar a possibilidade de compreensão da questão pesquisada.

Minayo (*apud* Cappelle, 2009) refere que, entre diversas técnicas desenvolvidas para análise de conteúdo que buscam a compreensão dos significados manifestos e escondidos das comunicações, está a análise temática ou categorial, que é realizada por sucessivas operações de desmembramento do texto em categorias que, por sua vez, pretendem descobrir os núcleos de sentido que formam uma comunicação, atentando para a frequência desses núcleos e não para sua dinâmica e organização. Em consonância com Moraes, defende a autora que já existem algumas variantes que substituem as inferências estatísticas pelos significados, caso do presente trabalho, que se amparam na abordagem qualitativa, e não em dados estatísticos.

O método de Análise de Dados, que foi seguido neste trabalho e é proposto por Moraes (1999), deve ser desenvolvido em cinco etapas:

- 1- preparação das informações;
- 2- unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- 3- categorização ou classificação das unidades em categorias;
- 4- descrição;
- 5- interpretação.

3 RESULTADOS

Na presente pesquisa foram realizadas, além do levantamento documental e bibliográfico, cinco entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados, a partir deste ponto, passam a ser denominados como E1, E2, E3, E4 e E5, para que seja mantido sigilo em relação às suas identificações, conforme acordado no momento de realização da entrevista.

ENTREVISTADO	E1	E2	E3	E4	E5
INFORMAÇÃO					
Idade	49 anos	49 anos	41 anos	44 anos	49 anos
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Formação acadêmica	Direito e História	Ciências Contábeis	Administração	Enfermagem e Direito	Artes Plásticas
Tempo de TRT	27 anos	20 anos	15 anos	23 anos	26 anos
Atual função	Assistente-chefe	Diretor de Secretaria	Diretor de Secretaria	Diretora de Secretaria	Diretor de Secretaria
Tempo nesta função	3,5 anos	5 anos	8 anos	7 anos	3 anos
Nº de subordinados	17	12	12	12	15

Tabela 1: Apresentação dos entrevistados

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Concretizando a primeira etapa do método de Análise de Dados proposta por Moraes (1999) – preparação das informações – foram transcritos e processados os dados coletados nas entrevistas, de forma a buscar a compreensão e interpretação necessárias para análise do conteúdo pois, ainda segundo este autor, “os dados não falam por si. É necessário extrair deles o significado.” (MORAES, 1999, p. 19)

Como segunda e terceira etapas consecutivas desta análise de conteúdo, foi necessário agrupar as informações em unidades e posteriormente dividi-las em categorias que agrupassem os dados que mostravam afinidades. Esta categorização foi realizada em duas

fases, sendo que na primeira foram eleitas as Categorias Iniciais, que tiveram como base a evolução da movimentação de pessoal, ao longo do tempo, no TRT-RS. Assim, se estabeleceu a seguinte divisão:

CATEGORIAS INICIAIS
Sistema de Movimentação Anterior
Sistema de Movimentação Atual
Competências e Gestão por Competências
Prazos do novo processo de movimentação
Sistema de Movimentação Futuro

Tabela 2: Categorias iniciais
Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Na segunda fase da categorização, foi promovida nova classificação, agora restringida aos dados que faziam referência às possibilidades de um novo processo de movimentação de servidores no TRT-RS com base em seleção por competências. Os dados foram assim agrupados:

CATEGORIAS FINAIS
Papel dos Gestores no novo processo
Novo processo de movimentação
Gestão de Conflitos, de Competências e de Carreira

Tabela 3: Categorias finais
Fonte: elaborado pela pesquisadora.

3.1 CATEGORIAS INICIAIS:

Nesta primeira fase, buscou-se compreender como os gestores pesquisados percebem a evolução do processo de movimentação de servidores dentro do TRT-RS. Para tanto, a categorização dos dados obedeceu à distribuição cronológica – o antes, o agora e o futuro – e mais duas categorias consideradas pertinentes ao contexto da presente pesquisa: o que os gestores conheciam de Competências e Gestão por Competências e, finalmente, qual a

expectativa dos Gestores em relação aos prazos de um eventual novo processo de movimentação. A seguir, são detalhadas cada uma das categorias desta primeira fase:

3.1.1 Sistema de Movimentação Anterior

O sistema anterior de movimentação era bastante “despretensioso”: a SRH formava uma lista composta pelos pedidos encaminhados pelos servidores interessados em se movimentar para determinado município ou para determinada unidade, agrupados em ordem cronológica de recebimento do pedido. Ao abrir a vaga em determinada unidade, a SRH consultava a lista de interessados e contatava o gestor, indicando para a vaga a pessoa que havia feito o pedido há mais tempo. Se o gestor não aceitasse o servidor mais antigo, era oferecido o próximo da lista, e assim sucessivamente. Este sistema oferecia, ao gestor, a prerrogativa de poder recusar um servidor que estivesse habilitado para suprir aquela vaga, mediante a apresentação de justificativa à SRH – justificativas essas que não eram questionadas.

Então, considerando este sistema, foram apontados como pontos positivos deste processo duas características principais:

- Participação dos gestores no processo: os pesquisados foram unânimes em manifestar sua ausência, em relação ao processo anterior de movimentação de servidores, naquilo que se referia à participação do gestor na aceitação de um novo servidor, como transcrito a seguir:

“A vinda da pessoa dependia sempre do chefe.” (E1)

“Ficava na minha total avaliação se eu aceitaria ou não (*o servidor*).” (E3)

“...eu acho que a gente tinha um pouco o poder de escolha. Um pouco não, acho que a gente tinha uns 60% até.” (E5)

- Possibilidade de fazer a seleção: também foram unânimes ao se referirem, com aprovação, ao fato de que, no processo anterior de movimentação, o gestor fazia uma seleção de servidores conforme o que ele entendia ser a necessidade de sua Unidade, como apontado abaixo:

“Eu tinha a possibilidade de escolher a pessoa conforme aquilo que eu entendia que a Vara estava precisando.” (E2)

“Pelo sistema anterior, ao longo dos anos, a gente formou uma equipe que, dentro das características de cada um, se adaptou de uma forma que todo mundo tivesse um contentamento na função.” (E3)

Percebe-se, assim, pelas respostas dos entrevistados que, apesar de o processo anterior ser bastante “despretensioso”, ele atendia a uma necessidade básica do gestor que é participar ativamente da formação de sua equipe. Mas, conforme salienta Lacombe (2005), quando uma seleção de pessoal é feita com base em informações de pessoas, é preciso que o gestor possa confiar na pessoa que está indicando, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade. O risco que se corre aqui é de que muitas vezes o informante está mais interessado em ajudar o candidato do que auxiliar o gestor.

3.1.2 Sistema de Movimentação Atual

A partir de 2008, foi implementado no TRT-RS o Concurso Interno de Remoção, seu primeiro sistema de movimentação de servidores efetivamente regulamentado na Instituição, com regramento claro e tendo como base a legislação oriunda do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (Ato Conjunto CSJT.TST.GP nº 20/2007). A partir de então, cada gestor pode oferecer a(s) vaga(s) de sua unidade em Edital, publicado na página do Tribunal na Internet e no Boletim de Serviço, especificando as atividades que deverão ser desempenhadas pelo servidor selecionado para a vaga, sendo essa indicação de atividades a única participação do gestor no processo. A partir da publicação do Edital, o servidor interessado inscreve-se para a vaga, sabendo que os dois primeiros critérios de desempate são: não ter sido removido nos últimos três anos, e o tempo de serviço averbado na Justiça do Trabalho. A SRH promove o desempate dos candidatos à luz da legislação vigente e encaminha para homologação da Presidência o resultado final que, a seguir, é publicado no Boletim de Serviço e na Internet. Na sequência, é efetivada a movimentação dos servidores selecionados no processo para as vagas oferecidas, no prazo máximo de 15 dias.

Em relação à atual sistemática de movimentação, foram destacadas as características que os entrevistados entendem como merecedoras de análise mais criteriosa em um eventual processo de alteração deste sistema:

- Não participação dos gestores no processo: esta foi a principal crítica, em relação ao atual sistema, elencada pelos cinco entrevistados:

“Uma das limitações do atual CIR foi apontada agora mesmo: o chefe não poder participar da seleção da pessoa.” (E1)

“Atualmente, eu estou muito confortável, porque quando dá errado, basta eu dizer pro meu superior o seguinte: não fui eu que escolhi. Isso é muito confortável, mas não é correto. Eu deveria participar de alguma forma.” (E1)

“Hoje, no CIR, eu recebo qualquer um, e tenho que recebê-lo, mesmo vendo que ele não tem o menor jeito para o trabalho que eu preciso que ele faça.” (E2)

“A principal (*diferença em relação ao processo anterior*) é que tu não podes escolher a pessoa que vem. É a principal diferença, e o que ocasiona isso é que as pessoas vêm, não se adaptam, não era bem aquilo e saem rapidamente.” (E4)

“...e agora eu corro este risco: eu coloco a vaga e a pessoa que for selecionada vai vir independente de tu entenderes que ela tem o perfil para o teu local de trabalho ou não.” (E5)

Os entrevistados foram unânimes na manifestação de discordância em relação ao processo de movimentação que alija sua participação como gestor na seleção dos servidores. Esta foi a principal lacuna apontada no atual CIR pelos gestores entrevistados.

Dutra (2009) coloca que as soluções unilaterais da empresa são cada vez menos aceitas e podem, inclusive, abalar o comprometimento das pessoas com a empresa. Pela manifestação dos entrevistados, também se percebe uma certa falta de comprometimento pelo gestor com a atual forma de movimentação, justamente por não terem participação no processo.

A gestão de pessoas permite, segundo Dutra (2004), que o gestor avalie os desdobramentos de suas decisões em todos os aspectos da gestão. E a escolha dos servidores para compor sua equipe é uma destas decisões de responsabilidade do gestor.

- Falta de seleção por competências: alguns entrevistados relacionaram a possibilidade de participação do gestor no processo à oportunidade de fazer a seleção por competências,

visando a uma maior adequação do candidato à vaga oferecida. Destacam-se algumas manifestações relevantes a este aspecto:

“...falta, de alguma forma, inserir no processo de seleção o perfil de competências, em algum ponto do trabalho... Aproximaria, o mais possível, a vaga oferecida ao perfil do candidato, à vontade dele.” (E1)

“...então, como a Gestão por Competências ainda não faz parte do processo seletivo, nós temos que estabelecer processos de verificação de erros depois que eles já aconteceram, porque não tem como evitá-los com os funcionários que nós já temos...” (E1)

“O problema deste CIR é a gente poder realmente avaliar se a pessoa tem aquilo que ela diz.” (E2)

“...nos dois casos das minhas servidoras que saíram, elas já tinham trabalhado em outros lugares. E fizeram um concurso disputado. Então, a pessoa chega aqui e claro que não fica satisfeita. É difícil exigir que ela compreenda que aquele trabalho é importante para a Unidade...” (E4)

“...e agora é um concurso que está ali sacramentado. Eu falo isso porque teve um momento em que eu pensei até em voltar atrás de um funcionário que se candidatou. Não voltei atrás. Mas se eu pudesse escolher, não escolheria ele.” (E5)

Um aspecto salientado pelo entrevistado E4, em relação ao atual sistema de movimentação, é aquele eleito como “a única vantagem” do atual CIR: o fato de o servidor conseguir se colocar mais rapidamente, bastando para isso se inscrever e, sendo o mais antigo inscrito, independente da concordância do gestor, ele conquista a vaga. É uma vantagem unilateral, como aponta E4. Assim, a vantagem percebida está no fato de o servidor que queira trocar de unidade não precisar mais fazer uma peregrinação por diversos locais buscando vaga, processo que desagrade a muitos pela exposição a que o servidor fica submetido. Conforme Dutra (2009), as transferências devem atender às necessidades e prioridades da empresa e das pessoas. Pode-se fazer aqui uma analogia para se perceber a importância de a remoção atender à necessidade dos servidores sim, mas, também, por coerência, às expectativas dos gestores.

Desta forma, se depreende das manifestações dos pesquisados que há uma inconformidade pela não participação dos gestores no processo atual de movimentação de servidores do TRT-RS. Foi unânime o entendimento de que o gestor tem uma parte essencial na formação do perfil de sua equipe, que passa pela sua participação no processo de movimentação de servidores. O anseio manifestado foi pela alteração em duas frentes no processo de movimentação: um, pela inclusão da participação do gestor no processo,

outorgando-lhe o poder da decisão final na escolha do candidato, e outro pelo entendimento da conveniência de implementação da Gestão de Competências no processo de movimentação dos servidores.

3.1.3 Competências e Gestão por Competências

Para que esta pesquisa pudesse abordar um novo plano de movimentação de servidores – por perfil de competências – com os entrevistados, foi necessário averiguar que tipo de conhecimento tinham sobre o assunto “Competências e Gestão por Competências”. Como salientado por diversos entrevistados, seu conhecimento sobre o assunto é pequeno – por vezes nulo. A pouca relação com o assunto advém de alguns cursos promovidos pela SRH e pelo Encontro de Chefias realizado em 2009, quando foi largamente explorada a matéria. Mas, pelo visto, foram poucas as referências deste evento que foram abstraídas, como se pode extrair dos comentários abaixo transcritos:

“Lembro de já ter feito um curso, patrocinado pelo Tribunal, de Gestão de Pessoas ou de Competências, mas não tenho certeza.” (E1)

Mas, por outro lado, este mesmo entrevistado, em um outro momento, refere que “se pudéssemos fazer uma seleção por perfil de competências estaríamos evitando quase todas as situações de conflito no balcão de atendimento”, demonstrando que conhece a diferença entre receber um servidor selecionado pelo método atual de movimentação – que considera apenas critérios burocráticos como fator de desempate – e receber alguém que seria escolhido utilizando-se a seleção por competências. Este último, pelo olhar do entrevistado, com larga vantagem de desempenho e adaptação, como o próprio complementa:

“Se hoje o processo está unicamente ligado à vontade do candidato, inserindo de alguma forma o conceito de perfil de competência, poderia se deixar isso mais elástico a ponto de unir a vontade ao potencial do candidato – que significa exercer bem a função tanto no aspecto da chefia quanto a ele próprio.” (E1)

Dutra (2004) destaca que a apropriação dos conceitos de competência pelas pessoas permite o seu aprimoramento. Já quando estes conceitos não são assimilados, os processos derivados desse conceito se reduzem a rituais burocráticos.

Ainda sobre a sondagem acerca do conhecimento de Competências e Gestão por Competências, outros entrevistados referem:

“Competência é o conjunto de habilidades e atitudes.” (E2)

“Treinamento específico não, mas no Encontro de Diretores foi falado no assunto... Eu acho importantíssimo, porque é justamente vir a pessoa certa para o lugar certo. [...] O ideal é que a pessoa já caísse no lugar certo, com a qualificação correta.” (E3)

“Competências, sim, no último Encontro de Chefias. A ideia que eu fiquei de competências é de que as pessoas têm que progredir, tem que demonstrar dentro de seu setor a sua atividade, ou melhor te dizendo assim: a chefia tem que perceber, dentro do seu grupo, o que cada um tem de melhor.” (E4)

“Lembro. Competência é o que as pessoas são mais capacitadas pra fazer naturalmente. De conhecimentos, de habilidades. Acho que Gestão por Competências é administrar um grupo considerando as competências de cada um e poder extrair (é uma palavra meio forte) o máximo de cada um dentro daquilo que cada um pode dar. A gente tenta fazer isso e se consegue, na maioria das vezes.” (E5)

Maria Tereza Fleury (*apud* DUTRA, 2004, p. 24) define competência como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à empresa e valor social à pessoa.

Interessante observar que, quando solicitados a eleger competências necessárias para as principais atividades das Unidades, os gestores não tiveram dúvida para apontá-las, como destacado a seguir:

“Trabalhar com perfil de competências numa seção que praticamente só atende público tem a ver com postura, com comportamento, com visão de mundo, tem a ver com experiência de trabalho, com tom de voz.” (E1)

“...mas mesmo para estas funções mais simples acho importante a seleção por competências. Então, por exemplo, para esta vaga teria que ser alguém com facilidade de atendimento ao público. Boa postura, verbalização. [...] Enfrentar problemas e tentar resolver. Resolução de problemas. Se interessar em resolver problemas.” (E3)

“Para o balcão, da mesma forma, tu tens que ser ágil – todos sabem que nossos clientes são muito exigentes, e estão sempre atrasados.” (E4)

“Ter interesse. E interesse, para mim, é querer crescer. E querer crescer não é simplesmente querer ganhar um salário maior. Acho que querer crescer é querer poder ter mais conhecimento e poder dar mais e, ao mesmo tempo, ter mais retorno.”
(E5)

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade em resultados práticos. Complementa afirmando que o significado de competência que tem adquirido mais força recentemente está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho, desempenhar suas atividades. Assim, com base nas entrevistas realizadas, observa-se que estes gestores abarcam os princípios da Competência mesmo sem conhecerem por miúdo a teoria.

Percebe-se, a partir da análise das entrevistas, que os gestores estão em consonância com Guimarães (2000), quando este refere que as tentativas de inovação no serviço público significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos; e, com essa visão, os gestores estão também buscando atender ao princípio constitucional da Eficiência,⁴ exigido do serviço público.

3.1.4 Prazos do novo processo de movimentação interna

Todas as rotinas das Varas do Trabalho funcionam em razão do prazo: são prazos legais que norteiam todo o processo trabalhista. E esta cultura de “prazo”, manifestada pelos entrevistados, ficou tão evidente nas entrevistas que foi necessário abrir uma categoria denominada “Prazos do novo processo de movimentação interna”.

Nesta fase de primeira categorização, estão agrupadas todas as manifestações sobre prazo, tanto relacionadas ao atual Concurso Interno de Remoção quanto em relação à possibilidade de ser elaborado um novo processo de movimentação. O assunto “prazo”, em relação à elaboração de um novo processo, também ganhou uma dimensão importante quando os entrevistados apontaram o alto custo pago pelo grupo quando há uma vaga por preencher na Unidade: além do grande volume de trabalho rotineiro, que é característico de uma Vara do Trabalho, na situação de faltar um componente da equipe todos precisam despender ainda

⁴ Artigo 37, *Caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

mais tempo e energia para compensar a vaga aberta. As principais observações apontadas pelos entrevistados estão realçadas na sequência:

“Atualmente, nós temos aguardado em torno de 30 dias para receber um candidato selecionado pelo Concurso Interno. Acredito que 30 dias seja um prazo razoável. Resta saber se, para quem vai fazer a seleção por perfil de competências, também conseguirá fazer neste prazo.” (E1)

“Se pudessem fazer em 30 dias, seria um tempo excelente. Para uma Vara ficar mais de 30 dias a vaga aberta, começa a complicar. [...] Ou vai sobrecarregar os outros ou o processo começa a parar. É a teoria do cobertor curto.” (E2)

“Olha, nas unidades de secretaria é muito complicado se for muito tempo, porque realmente o trabalho é forte. Mas eu acho que dentro de uma razoabilidade de 15 dias estaria bem.” (E3)

“Aí é uma questão complicada porque a gente quer sempre o menor prazo. [...] Embora eu tenha consciência de que 15 dias talvez fosse pouco para identificar.” (E4)

“Eu acho que o adequado, o ideal seria tu disponibilizares a vaga num dia e dali a 10 dias está tudo resolvido. [...] Pensando em mim como diretor, digo que o prazo de 10 dias está bom.” (E2)

Cabe destacar que o atual sistema de movimentação implantado hoje no TRT-RS leva de 40 a 50 dias para repor servidor em uma unidade, após a abertura desta vaga. Em diversos momentos das cinco entrevistas ficou claro que, para os gestores, este prazo precisa ser reduzido para que a equipe não seja por demais penalizada pela sobrecarga de trabalho que decorre da ausência de um componente do grupo.

3.1.5 Sistema de Movimentação Futuro

Buscando responder ao objetivo principal desta pesquisa – desenvolver um plano de movimentação interna para os servidores do TRT-RS, partindo da seleção por perfil de competências – os entrevistados foram estimulados a pensar sobre uma nova forma de movimentação ou, por outro enfoque, a apontar o que eles entendem que seria inadequado constar em um novo processo de remoção. As manifestações foram múltiplas e ricas, destacando ideias para um novo processo, muitas inclusive em total sintonia com a teoria estudada. Têm destaque, em seguimento, aquelas consideradas de maior relevância para a

proposta de elaboração de um novo processo de movimentação. A participação do gestor no processo de seleção do servidor que irá ocupar vaga em sua unidade e o amadurecimento do processo de movimentação pela inclusão da seleção por competências foram as duas expectativas mais apontadas pelos cinco entrevistados.

“Entendo que o Concurso Interno deve permanecer, só acho que ele deve ser aperfeiçoado na parte democrática e na parte das competências.” (E1)

“Assim, acho que o ideal seria o RH fazer uma seleção prévia de candidatos, onde pudessem avaliar as competências e encaminhar à chefia aqueles que, tecnicamente, seriam mais indicados à vaga. E só depois o chefe poderia escolher o candidato mais adequado ao trabalho.” (E1)

“Então veja quantas possibilidades temos: pode ser uma entrevista antes dos candidatos se inscreverem, pode ser depois – se acompanhado de um perfil. Eu poderia publicar uma vaga da Unidade já com o perfil desejado, mas isso não anula a exigência de que o candidato tivesse seu perfil num Banco de Talentos. Obviamente naquilo que se refere ao perfil profissional, ao que se refere ao trabalho desenvolvido na Justiça do Trabalho.” (E1)

“Eu poderia mandar pro RH um pedido de servidor e pedir que eles me mandassem pessoas interessadas em trabalhar aqui. Eu faria a entrevista e escolheria a pessoa.” (E2)

“(na entrevista com o gestor) Tu vais estabelecer, em primeiro lugar, com a pessoa: como ele vai trabalhar, onde ele vai trabalhar, horário que ele vai trabalhar, e principalmente a forma que ele vai me dar este retorno do trabalho.” (E2)

“...eu acho que teria de ser um misto dos dois. Uma forma de participação da chefia, e de outro lado que o servidor também não fique só subordinado à chefia. Teria que ser um misto mesmo... Acho que uma entrevista prévia seria importante. Claro que teria de se criar algum critério objetivo, para não ficar muito no *acho*, no *gostei*...” (E3)

“Uma entrevista que tivesse algum tipo de pontuação em que a gente pudesse se guiar. E alguma forma de poder responder objetivamente ao Recursos Humanos porque a gente não quis tal servidor. Poder explicar porque a gente entendeu que a pessoa não tinha tal requisito.” (E3)

“...a primeira coisa que me ocorre é que, antes de estar tudo sacramentado, submeter a todos que abriam vaga poder saber quem são os candidatos e poder dizer não... Eu acho que seria bom entrevistar as pessoas” (E5)

“Agora viajando um pouco, não poderia, de alguma maneira, direcionarem alguma coisa de tipo de perfil para criar um Banco de Perfis? Daqui a pouco eu tenho uma vaga e eu entendo que o perfil é esse. Eu vou lá e consulto o Banco de Perfis. Que as pessoas formassem grupos, tipo esse grupo é criterioso... Poderia ser até pela Intranet que a gente pudesse consultar este Banco e ver quem nos interessa.” (E5)

Destaca-se, pelas entrevistas realizadas, a necessidade de critérios objetivos para a seleção e a participação da área de recursos humanos como suporte para este processo. Conforme observa Mascarenhas (2008), a área de RH assume a responsabilidade por articular-se ao processo de planejamento estratégico corporativo e ao seu desmembramento em planos divisionais.

3.2 CATEGORIAS FINAIS

Dando continuidade à Análise de Conteúdo da presente pesquisa, nesta segunda e última fase de categorização dos dados coletados buscou-se restringir mais as informações, focando no que se chamou de “Sistema de Movimentação Futuro”. Para melhor compreender as expectativas dos gestores em relação à matéria, foram criadas três novas categorias:

- Papel dos Gestores,
- Processo de Movimentação e
- Gestão de Conflitos, de Competências e de Carreira.

Na sequência, são delineadas cada uma das categorias desta etapa.

3.2.1 Papel dos Gestores

Para Dutra (2004), os gestores são a principal ligação entre as pessoas e a Instituição. Os gestores são os responsáveis pela articulação cotidiana entre a organização e os funcionários.

Um sistema de movimentação de servidores, na opinião dos cinco entrevistados, teria necessariamente que ter a palavra do gestor como decisiva e final na escolha do candidato a preencher sua vaga. Ficou bem clara, nas entrevistas, a posição de desaprovação ao sistema atual que excluiu do processo de seleção o gestor da área.

Outro destaque nos depoimentos foi dado à questão do comprometimento do gestor com a escolha do candidato à vaga, em um sentido mais amplo: ao poder escolher mais um para seu grupo, o gestor estará certamente buscando uma pessoa que venha a se harmonizar

com o perfil do grupo. Sobre este tema, Zarifian (*apud* Pires *et al*, 2005) afirma que, em cada equipe, pode manifestar-se uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros. Le Boterf (*apud* Pires *et al*, 2005) complementa quando aponta que a articulação e sinergia entre as competências individuais dos componentes de um grupo podem criar uma competência coletiva.

Em perfeita consonância com a teoria que embasa esta pesquisa, os entrevistados apontam o gestor como o responsável pela formação do perfil de sua equipe. Dutra (2004) salienta que os gestores podem mapear as alternativas decisórias sobre os funcionários e o risco que corre a organização em cada decisão, bem como o risco para o grupo, para a pessoa e para o próprio gestor. Esta importância do gestor transparece bem delineada nas palavras transcritas a seguir:

“Acho que o perfil de competências vem de novo estabelecer alguma participação da chefia. A chefia deve ter responsabilidade sobre aqueles que vão integrar sua equipe. Deve! Não no apadrinhamento, como era antes, mas na colaboração na formação do perfil que ele quer para a sua equipe naquela Unidade. Essa é a participação profissional, e não pessoal do chefe.” (E1)

“Eu posso colocar lá o Pedro pra notificar e ele não se sai bem. E eu tenho que perceber porque aquilo não está rendendo. E de repente eu poderia oportunizar uma outra atividade pra ele, que talvez nesta outra atividade ele até se destaque. Então, eu tenho de perceber para aquela pessoa, dentro das atividades que tenho na Vara, em qual atividade aquela pessoa se encaixa melhor para que eu tenha maior proveito na atividade dela.” (E2)

“[sobre a possibilidade de o gestor participar da seleção] ... seria interessante porque tu poderias buscar aquela pessoa que tem o perfil para aquela tua função.” (E4)

“E agora eu corro este risco: eu coloco a vaga e a pessoa que for selecionada vai vir independente de tu entenderes que ela tem o perfil para o teu local de trabalho ou não.” (E5)

A responsabilidade de manter sua equipe coesa e em harmonia produtiva é do gestor. Assim, torna-se imprescindível a participação deste em todos os processos de recursos humanos que envolvam seu grupo, seja movimentação, avaliação de desempenho etc.

De acordo com Dutra (2004), não bastam pessoas individualmente competentes: é fundamental que elas estejam integradas aos propósitos do grupo.

3.2.2 Um novo processo de movimentação de servidores

Segundo Dutra (2009), quando a movimentação de funcionários é analisada pela perspectiva da empresa, ela está ligada diretamente ao planejamento de pessoas, ou seja, ela busca definir e atender não só a quantidade, mas a qualidade das pessoas necessárias para cada uma das operações.

Uma realidade apontada por três entrevistados, e que atende à lógica do processo de trabalho, é que as vagas oferecidas hoje em Concurso Interno de Remoção correspondem, na maioria das vezes, às funções mais simples da Unidade e que exigem menor qualificação técnica prévia. As atividades de maior complexidade normalmente são de responsabilidade dos servidores lotados há mais tempo na Unidade e que, geralmente, percebem função comissionada. Este é um dado relevante quando se relaciona à simplicidade da atividade que o candidato irá desempenhar com a expectativa que o gestor tem de que ele possua uma gama maior de competências para que, ao chegar na Unidade, possa desempenhar diversas atividades, e não ficar atrelado a apenas uma ou duas funções.

Em relação a uma nova sistemática de movimentação, dois entrevistados sugeriram que a SRH montasse um “Banco de Perfil”, a exemplo do atual Banco de Talentos – onde hoje o servidor registra suas experiências profissionais e os treinamentos de que participou. A sugestão é que o Banco de Perfil contemplasse uma avaliação, promovida pela SRH, em que o servidor teria suas competências principais mapeadas e registradas neste Banco. Então, ao abrir uma vaga, o gestor elegeria as competências do seu candidato ideal e solicitaria à SRH que consultasse seu Banco de Perfil, e ali localizasse os servidores com aquelas competências e os encaminhasse para entrevista com o gestor. Sobre a temporalidade das competências, Guimarães (2000) afirma que elas são, por natureza, dinâmicas. Assim, o autor enfatiza que o essencial de hoje pode não ser o de amanhã. Desta forma, cabe aqui referir que o Banco de Perfil, sugerido pelos gestores, e no que se refere à área do perfil psicológico dos funcionários, exige uma análise à luz da Psicologia Organizacional, que responde pelo estudo dos fenômenos psicológicos identificados nas organizações.

Dois entrevistados apontaram que seria interessante a SRH fazer uma seleção prévia de pessoas interessadas no preenchimento de sua vaga e encaminhar para o gestor da Unidade definir, pela entrevista final, quem seria lotado na vaga. Acreditam que a SRH teria condições de enviar candidatos mais indicados “tecnicamente”, embora um dos entrevistados considere até a possibilidade de os gestores escolherem os candidatos para entrevista diretamente de um

Banco de Perfil pela internet. Neste caso, a participação da SRH se daria apenas na manutenção e atualização do Banco de Perfil, mas não na seleção.

3.2.3 Gestão de Conflitos, de Competências e de Carreira

Nesta última categoria da fase final, foram agrupadas três manifestações dos entrevistados que se entendeu relevante dentro do contexto da presente pesquisa.

Em primeiro lugar, cabe destacar que três gestores fizeram questão de registrar que a Gestão por Competências, a seu ver, evitaria muitas situações de conflito no atendimento ao público. Aqui, transparece uma cultura que norteia a Instituição: zelo pelo atendimento às partes e seus advogados, aos peritos, aos leiloeiros, enfim, todos os envolvidos no processo do trabalho. A Justiça do Trabalho foi apontada, em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2009, como aquela que tem a melhor atuação entre o Poder Judiciário. No Plano Estratégico do TRT-RS, foram identificados os “Atributos de valor à Sociedade” (aquelas características que são reconhecidas pela sociedade como desejáveis). Dentre eles, salienta-se a “Valorização das Pessoas: assegurar tratamento digno às pessoas, respeitando sua identidade, integridade e diversidade”. O Plano ainda elege, como seu Objetivo Estratégico 2, intensificar a aproximação da Justiça do Trabalho com a sociedade, o que deve promover a criação de mecanismos que permitam o contato direto do cidadão com a JT, oportunizando melhor conhecimento do funcionamento e atuação da instituição. Assim, o bom e adequado atendimento é matéria cara aos gestores, especialmente Diretores de Secretaria de Varas do Trabalho, que lidam diretamente com as pessoas envolvidas no processo. Uma sistemática que auxilie a preservar e qualificar mais ainda a tarefa de atender bem tem significativo valor para estes gestores. Conforme indica Mascarenhas (2008), uma competência organizacional pode formar-se progressivamente à medida que os funcionários compartilham conhecimentos utilizando-os para solucionar problemas e aproveitar oportunidades. São processos apontados como desenvolvimento de competências. Neste caso, os gestores, ao atribuírem à Gestão por Competências a capacidade de diminuir o conflito no balcão de atendimento, estão buscando novas alternativas para atender ao Plano Estratégico. De acordo com Dutra (2004), o conceito de competência propicia que seja estabelecido o que se espera da pessoa, para que ela esteja alinhada ao plano estratégico e às competências organizacionais.

Em segundo lugar, se aponta que dois entrevistados relacionam, diretamente, a Gestão por Competências com a colocação da “pessoa certa no lugar certo”, com a qualificação correta. E acrescentam que, desta forma, estariam evitando grande perda de tempo em movimentações intermediárias. É a possibilidade de se ter uma mais adequada alocação dos recursos humanos.

Por último, chamou a atenção nesta pesquisa a manifestação de dois entrevistados sobre a possibilidade da Gestão por Competências proporcionar ao servidor um melhor entendimento de onde ele está e onde ele pode chegar dentro da Instituição. Representa uma possibilidade de percepção da Gestão de Carreira por parte do servidor. Dutra (2004) entende a carreira como uma sequência de posições e de trabalhos a serem realizados pela pessoa, de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o da organização. É findo o tempo em que se percebia a carreira como um caminho rígido a ser seguido. Os conceitos de competência e carreira, segundo o autor, estão cada vez mais associados.

3.3 ANÁLISE FINAL

Após a análise dos dados coletados junto aos gestores entrevistados sobre o processo anterior de movimentação de servidores do TRT-RS; sobre o processo atual (CIR); das considerações sobre prazo de processo de movimentação; da sondagem do nível de conhecimento dos entrevistados sobre Competências e Gestão por Competências; e, finalmente, após análise das contribuições por eles apresentadas para a elaboração de um novo processo de movimentação de servidores, coloca-se como próximo passo deste trabalho a elaboração da proposta de uma nova sistemática de remoção para o TRT-RS, com base em seleção por competências.

Para isso, foi crucial buscar a fundamentação teórica, principalmente apresentada por Pires *et al* (2005) e Dutra (2009). O primeiro salienta que, em uma seleção interna, nem sempre o gestor deseja ou precisa de um servidor “idealizado”, que corresponda a um perfil abstrato, construído com base em critérios técnicos previamente estabelecidos, o que vem endossar a manifestação de três entrevistados que apontaram o oferecimento de vagas em CIR apenas para as atividades mais simples de sua unidade, atividades relacionadas com o início de carreira. Pires complementa expondo que, normalmente, a seleção tem a intenção de ampliar uma equipe já existente, formada por indivíduos com um conjunto de competências

necessárias ao desempenho de suas funções. E este é exatamente o caso que se apresenta no TRT-RS por ocasião de vaga disponível: normalmente, ela tem origem no afastamento de um servidor, seja por aposentadoria, vacância (desligamento), remoção ou por falecimento, ou a vaga pode ter origem no aumento de lotação da unidade determinado pela Presidência do Tribunal. Então, o novo integrante vem complementar uma equipe já formada e em plena atividade.

Para Dutra (2009), a movimentação de funcionários pode ser estudada sob duas perspectivas: a da empresa e a da pessoa. Pelo lado da empresa, a movimentação se interliga principalmente ao planejamento e à atração de pessoas; pela parte dos funcionários, está ligada à melhor oportunidade de trabalho e localização geográfica do trabalho (excluídas as situações apontadas pelo autor que não se aplicam ao contexto da presente pesquisa). Então, se conjugam aqui os interesses de ambas as partes relacionadas na movimentação: o gestor (pela Instituição) e o servidor. Este enfoque vem ao encontro da reivindicação dos gestores entrevistados em querer participar do processo de seleção, para que possam viabilizar o planejamento de sua equipe de trabalho.

Dutra (2009) elenca, ainda, seis aspectos desejáveis que se identifique na pessoa em relação às necessidades da organização que, resumidamente, pode-se apresentar como: definição das entregas da pessoa, perfil profissional, perfil comportamental, condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional e condições contratuais. Considerando que a presente pesquisa é dirigida ao TRT-RS, órgão do Poder Judiciário da União, foi descartado da análise o aspecto da condição contratual, pois todos os envolvidos no processo necessariamente são servidores públicos estatutários.

Pires *et al* (2005) sugere que a movimentação tenha início pela indicação de um perfil específico para cada vaga disponível e, a partir daí, seja elaborado um edital, no qual constarão as atividades a serem desenvolvidas e todos os procedimentos para a seleção. Aventa, ainda, a possibilidade de consulta ao Banco de Talentos para a identificação de possíveis candidatos, com a intenção de agilizar o processo. Finalmente, o autor encerra o processo encaminhando à área solicitante uma relação dos servidores previamente selecionados para as entrevistas finais com o gestor, que tomará a decisão da escolha.

Atendendo ao objetivo específico desta pesquisa que almeja averiguar as possibilidades e os impedimentos legais para remoção de servidor público federal, verificou-se que um sistema de movimentação interna de servidores pode ter livre regulamentação na Instituição que o implementa, ficando restrita à sua abrangência territorial. Destaca-se como

relevante o reconhecimento, por parte do CSJT, da possibilidade de remoção por seleção de perfil de competências no âmbito da Justiça do Trabalho.

Outro fator que deve ser considerado no aspecto legal do planejamento de um novo processo de movimentação, por seleção por competências, de servidores do TRT-RS, é se o Edital do Concurso Público que está em vigor faz alguma restrição ou exigência específica em relação aos novos servidores ingressantes na Instituição por este Concurso. Caso conste no Edital que não pode haver remoção durante o estágio probatório, ou exige que o servidor ingressante permaneça por determinado tempo na unidade, o processo de movimentação deverá obedecer tal preceito. Desta forma, acredita-se que seja mais interessante que, a partir da regulamentação de um novo processo de remoção, todo Edital de Concurso Público da Instituição acompanhe as normas vigentes na regulamentação do concurso de movimentação.

Assim, considerando os aspectos elencados por Dutra (2009), a proposição de processo exposta por Pires *et al* (2005) e as sugestões apresentadas pelos entrevistados (com base em sua realidade de trabalho), esta pesquisa propõe um processo de movimentação de servidores para o TRT-RS, com base em seleção por competências, que compreende as seguintes etapas:

Etapa	Apresentação do processo de movimentação
1 ^a	Formação de um Banco de Perfil pela SRH
2 ^a	Definição, pelo gestor, do perfil desejado para a vaga disponível
3 ^a	SRH divulga Edital do processo de movimentação
4 ^a	SRH forma o portfólio de cada inscrito
5 ^a	Entrevista com gestor da Unidade
6 ^a	Divulgação do resultado do processo

Tabela 4: Apresentação do processo de movimentação

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Detalha-se, na sequência, as etapas da proposta de processo de movimentação para servidores do TRT-RS, por seleção por competências:

Primeira etapa – Formação do Banco de Perfil: com intenção de atender à reivindicação de agilidade no processo manifestada pelos gestores entrevistados, que referem prazo de 10 a 30 dias como ideal para um processo de movimentação, este trabalho propõe que o novo procedimento seja iniciado pela formação de um Banco de Perfil. A ideia é que

mensalmente a SRH ofereça aos servidores interessados a oportunidade de participar de uma bateria de atividades, realizadas com a intenção de mapear os aspectos que Dutra (2009) entende como importantes para a movimentação do servidor por seleção por competências: perfil profissional e perfil comportamental. Esta bateria de atividades é indicada por Pires *et al* (2005): testes psicológicos, para que melhor sejam identificados tendências, características e padrões de atitudes; dinâmica de grupo, para observação das reações do candidato; e entrevistas presenciais. Certamente a área indicada para realizar este trabalho é aquela onde estão lotados os psicólogos do Recursos Humanos, que são os profissionais mais habilitados para aplicação de testes psicológicos e de dinâmicas de grupos. Assim, cada servidor interessado teria o seu perfil mapeado pela SRH e incluído no Banco de Perfil, de acesso restrito à SRH.

Segundo Mascarenhas (2008), o desenvolvimento de competências, que pode ser um processo constante, está ligado à promoção e à integração de práticas capazes de dar apoio aos processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos. Como práticas, o autor destaca a avaliação das competências, as práticas de *coaching*⁵ e *mentoring*⁶ e as universidades corporativas. Assim, entende-se necessária a atualização dos perfis cadastrados no Banco a cada período de tempo definido pela SRH, de acordo com o desenvolvimento do funcionário.

Uma vez concluída a etapa de formação do Banco de Perfil, o servidor estará habilitado para participar de processo de movimentação, pois seu perfil estará cadastrado no Banco. Desta forma, entende-se que o processo de movimentação ganha agilidade porque o Banco de Perfil já terá feito o trabalho que demanda mais tempo: mapeamento das competências do servidor.

Dutra (2009) aponta quatro práticas desenvolvidas por empresas que enfrentaram com sucesso a questão de orientar os movimentos e o desenvolvimento das pessoas. Entre as quatro, destaca-se uma das práticas que se entende em consonância com a criação de Banco de Perfil: “avaliaram a capacidade das pessoas existentes de atender às necessidades do presente e do futuro da empresa e/ou negócio”. (p. 73)

Segunda etapa - Definição, pelo gestor, do perfil desejado para a vaga disponível: para que se cumpra esta segunda etapa da proposta de um novo modelo de movimentação de servidores para o TRT-RS, é necessário que o gestor, por ocasião de surgimento de vaga em

⁵ *coaching*: processo que busca orientar a pessoa no desenvolvimento de sua atuação na vida pessoal e profissional, visando atingir metas.

⁶ *mentoring*: processo pelo qual um profissional experiente orienta e promove a evolução e desenvolvimento de uma pessoa inexperiente, muitas vezes estudante ou profissional em início de carreira.

sua Unidade, indique as competências necessárias ou desejadas para o seu preenchimento. Novamente Pires *et al* (2005) indica que é importante participarem da montagem deste perfil, além do gestor, outros membros da equipe que estarão envolvidos diretamente com o servidor que virá, e a equipe de recursos humanos encarregada da seleção. É o que Dutra (2009) aponta como estabelecer as entregas que se espera da pessoa que preencherá a vaga, e este conjunto de entregas é formatado pelas competências exigidas para o desempenho da função.

Como parte do perfil, o gestor deverá indicar o cargo, formação acadêmica e experiência anterior, pretendidos para o candidato que for preencher a vaga. Estas informações o Recursos Humanos poderá acessar no Banco de Talentos. Os dois bancos de informações – o de Talentos e o de Perfil - estariam assim se complementando: aquele, oferecendo todas as informações que o servidor julga necessário disponibilizar ao processo de movimentação, e este, oferecendo o perfil do servidor construído pela área de psicologia organizacional da SRH.

Terceira etapa - SRH divulga Edital do processo de movimentação: nesse edital, que compõe a terceira etapa do processo proposto para movimentação de servidores, devem estar relacionadas todas as informações pertinentes àquela vaga e todos os procedimentos do processo de seleção, para que o preenchimento da vaga seja um processo transparente e público. Deverão constar, também, os requisitos básicos estabelecidos pelo gestor: cargo exigido do candidato, formação acadêmica, experiência anterior e todas as demais informações. O edital deve ser publicado na Intranet e no Boletim de Serviço – publicação da SRH/TRT-RS, no qual são divulgados todos os atos administrativos que se referem a servidores da 4ª Região, com larga repercussão entre servidores e magistrados.

Quarta etapa - SRH forma o portfólio de cada inscrito: Uma vez publicado o edital com a vaga disponível e recebidas as inscrições, é chegado o momento da SRH fazer a seleção prévia dos candidatos. Para tanto, ela procederá à aplicação de dois filtros na lista de todos os servidores inscritos: no primeiro, selecionando aqueles que contemplem as exigências feitas pelo gestor da Unidade no que se refere a cargo, formação acadêmica e experiência anterior – pode ser realizada junto ao Banco de Talentos; para o segundo filtro, a SRH buscará, no Banco de Perfil, quais servidores, dentre os que passaram pelo primeiro filtro, também atendem às competências solicitadas pelo gestor.

Após esta triagem, a SRH complementarará o portfólio dos candidatos habilitados para a seleção com o acréscimo dos resultados das últimas avaliações de desempenho, da relação dos

cursos realizados com a respectiva avaliação, do levantamento de suas lotações anteriores, das funções comissionadas às quais foi indicado e das punições a que tenha sido submetido, envolvendo os vários subsistemas de recursos humanos: nomeação, movimentação, avaliação de desempenho, treinamento e capacitação, designação de funções comissionadas e processos administrativos. Uma vez montado este portfólio de cada candidato à vaga, a SRH encaminha ao gestor da Unidade, sob compromisso de sigilo em relação às informações contidas no documento, para que sejam realizadas as entrevistas finais para a decisão de quem será o candidato escolhido.

Quinta etapa - Entrevista com gestor da Unidade: esta etapa busca atender à reivindicação dos gestores entrevistados que, unanimemente, apontaram a participação do gestor no processo de seleção do candidato à vaga como fator primordial de um novo processo de movimentação de servidores no TRT-RS. Este anseio dos gestores do TRT-RS encontra eco em Pires *et al* (2005), quando ele indica que, após a área de recursos humanos promover uma pesquisa inicial no banco de talentos, divulgar edital, promover inscrição de candidatos, reunir a documentação do funcionário e outros procedimentos, será encaminhada, à área que solicitou o preenchimento da vaga, uma relação com a avaliação dos candidatos selecionados, sendo responsabilidade desta Unidade a entrevista final. Ainda segundo Pires *et al* (2005), a entrevista é uma técnica vastamente utilizada em processos de recrutamento e seleção, e sua importância decorre do fato de ser um instrumento muito útil para a avaliação de conhecimentos, interesses e atitudes dos trabalhadores. Lacombe (2005) indica que a decisão final tem que caber à futura chefia, pois ela é que será responsável pelo desempenho de sua equipe. Para auxiliar o Entrevistador nesta etapa, a SRH pode construir, conforme aponta o autor, um questionário para entrevista estruturado em relação às perguntas que serão feitas, para diminuir possível parcialidade do entrevistador e facilitar comparações com entrevistas feitas por diferentes pessoas. Ressalta, ainda, que entrevistas previamente estruturadas podem ser mais facilmente conduzidas por pessoas inexperientes.

Sexta etapa - Divulgação do resultado do processo: aqui, conclui-se o processo de escolha do candidato por seleção por competências: uma vez notificada pelo gestor de qual foi seu candidato escolhido, a SRH providenciará a publicação desse resultado no BS. Entende-se conveniente que, simultaneamente, a SRH providencie a ciência das demais partes envolvidas no processo: comunique o atual gestor do servidor escolhido de que ele deverá ser removido para a outra unidade, e comunique o resultado oficial da seleção a todos os candidatos

inscritos no processo, para que desta forma se complete com transparência o processo de seleção para movimentação.

As figuras a seguir buscam mostrar, de forma sintética, três reflexões decorrentes da pesquisa realizada nesse trabalho:

- o processo de movimentação deve ser um processo de responsabilidades compartilhadas entre as três partes envolvidas: gestor, SRH e servidores;
- o portfólio do servidor, que espelha sua performance profissional, deve envolver todos os subsistemas de recursos humanos;
- a síntese da proposta de um novo processo de movimentação de servidores, com seleção por competências, para os servidores do TRT-RS.

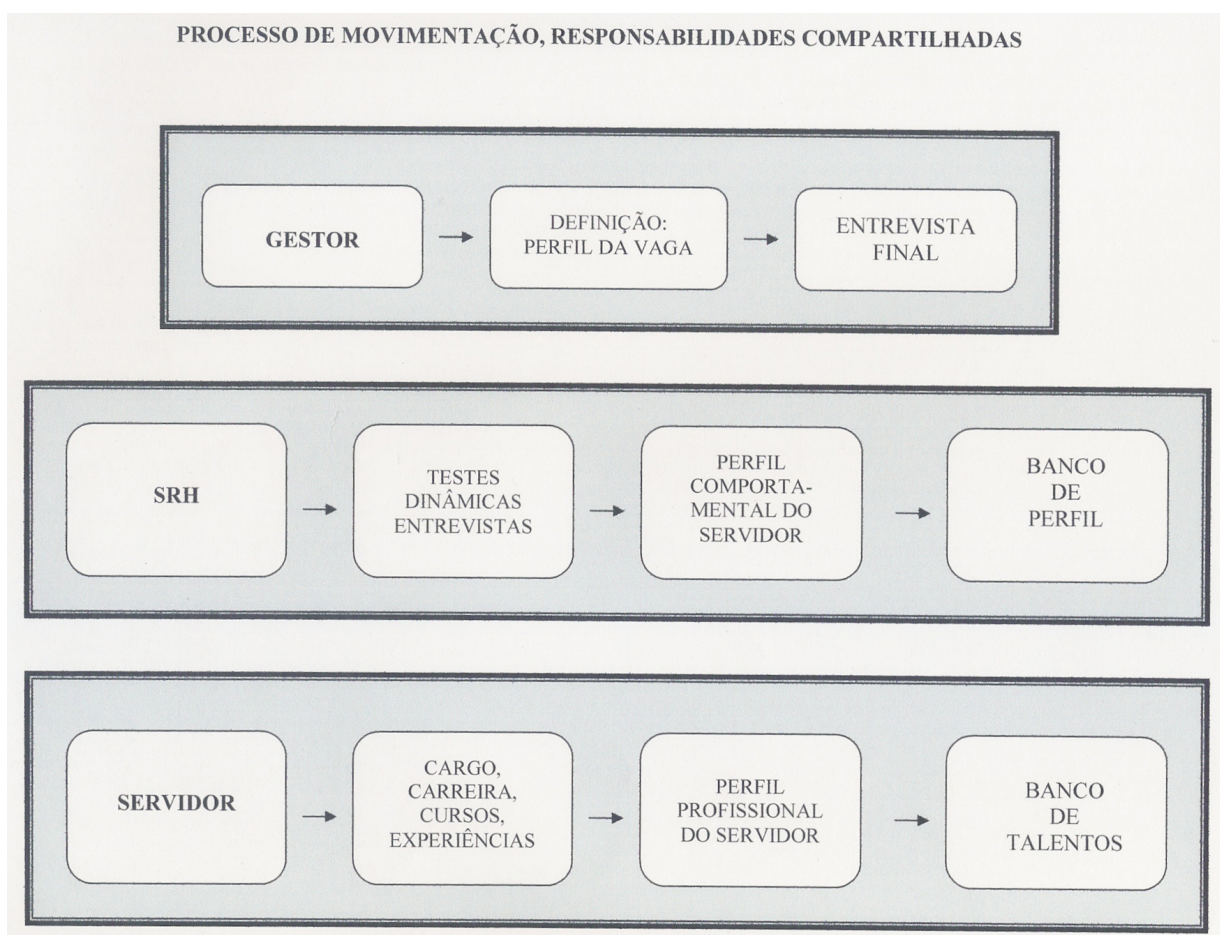


Figura 2: Processo de movimentação, responsabilidades compartilhadas

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO: APRESENTAÇÃO DO SERVIDOR

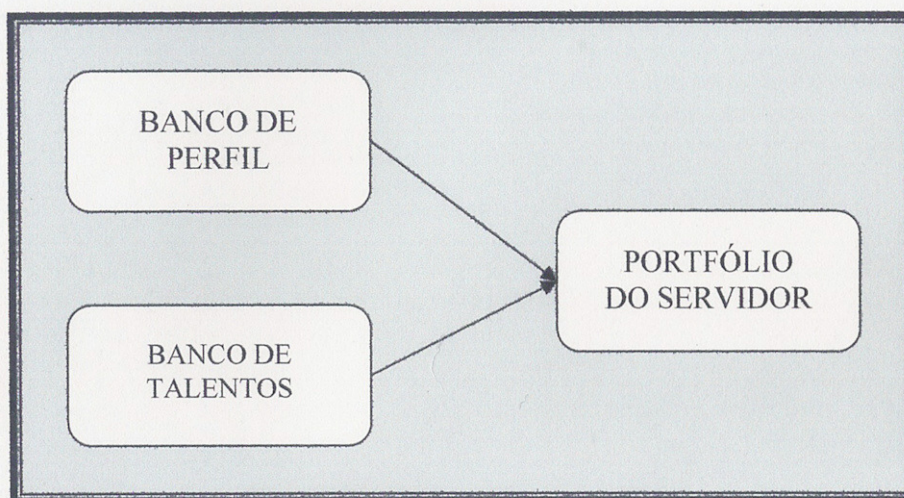


Figura 3: Formação do portfólio – apresentação do servidor

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

PROPOSTA DE PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES

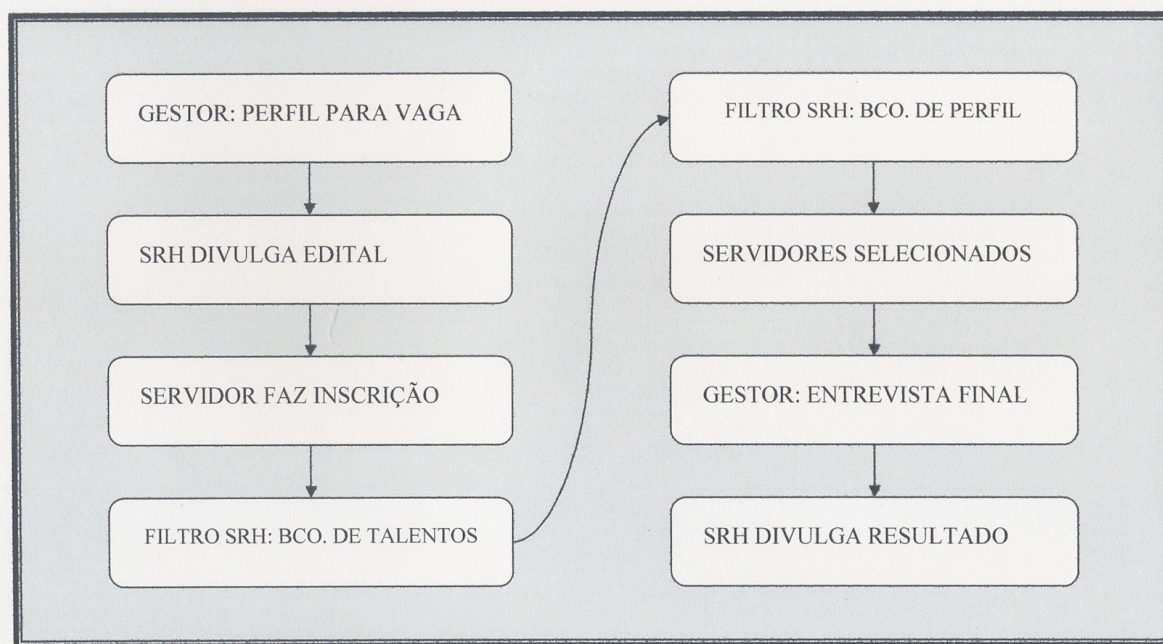


Figura 4: Proposta de processo de movimentação de servidores

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

O sistema de movimentação de servidores por seleção por competências apresentado foi embasado no estudo de caso do TRT-RS e apoiado na fundamentação teórica deste trabalho, em que diversos autores foram analisados no que se referem a competências, gestão por competências e movimentação de pessoal. Acredita-se que este trabalho possa espelhar

também a realidade de alguns outros Tribunais do Trabalho – no total são 24 no Brasil, desde que tenham estrutura e características semelhantes ao TRT-RS.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal desenvolver um plano de movimentação interna para os servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, partindo da seleção por perfil de competências.

A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, usando o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa, do tipo Exploratório. Como técnicas de Coleta de Dados, foram utilizadas duas formas: análise de documentos disponíveis sobre o assunto e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores do TRT-RS. Na sequência, passou-se à Análise de Conteúdo, que buscou descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos.

Como objetivos específicos, este trabalho propunha abordar as possibilidades e os impedimentos legais para remoção de servidor público federal e, também, identificar o conhecimento dos gestores sobre o processo de seleção por competências.

Após coletar os dados e proceder a sua análise, foi sugerido um processo de movimentação de servidores, contando com seleção por competências, composto de seis etapas: definição, pelo gestor, do perfil desejado para a vaga disponível; divulgação, pela SRH, do edital do processo de movimentação; inscrição dos servidores interessados; formação, pela SRH, do portfólio de cada inscrito no processo; entrevista dos candidatos com o gestor da Unidade; divulgação do resultado do processo pela SRH. Pela proposta apresentada, a criação de um Banco de Perfil, pela SRH, deve anteceder a implantação deste processo de movimentação.

Entende-se por pertinente salientar a contribuição deste trabalho para o TRT-RS, uma vez que a Instituição dá seus primeiros passos na implementação do Plano Estratégico e, a partir de seu amadurecimento, deverá aprofundar a gestão estratégica de pessoal que, como sugere Dutra (2009), está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Complementando, o autor acrescenta que a gestão estratégica de pessoas estabelece parâmetros para definir políticas e práticas de movimentação de pessoas. Assim, um processo de movimentação, que tem por base a seleção por competências, inclusive integrando vários subsistemas de recursos humanos, deverá estar em consonância com uma gestão estratégica de pessoas.

Acredita-se que esta proposta de movimentação de servidores possa ser aplicável em outros órgãos do Poder Judiciário Federal, em especial na esfera trabalhista, em razão da similaridade de estrutura, carreira de servidores e funcionamento que compartilham.

Ao elaborar este trabalho, pretendeu-se utilizar o regramento da metodologia de pesquisa de tal forma que seus resultados fossem alvo de credibilidade. Mas, no correr do desenvolvimento da pesquisa, surgiram algumas limitações, que merecem registro:

- salienta-se que o TRT-RS, por ter seu Plano Estratégico implementado recentemente, ainda está avaliando todas as alterações nos processos administrativos que estão associados ao Plano. Assim, na medida em que for acontecendo o desenvolvimento e a consolidação da gestão estratégica de pessoas, acredita-se que a Instituição poderá estar receptiva à implementação de diversos processos de recursos humanos ligados à gestão de pessoas, como a seleção e alocação de pessoal, avaliação de desempenho, plano de capacitação e, naturalmente, um novo processo de movimentação de servidores que tenha por base a seleção por competências. Como afirma Dutra (2009), é a gestão estratégica de pessoas que alinha os parâmetros que moldarão as políticas e as práticas de movimentação de pessoal;

- aponta-se, também como limitação deste trabalho, o fato de o processo de movimentação proposto não ter sido testado na prática. Encontra-se aqui a proposição teórica de um tipo de processo de movimentação de servidor público, por seleção por competências, que não teve oportunidade de ser testado;

- outra limitação sentida ao longo do trabalho foi a constatação do conhecimento superficial que os gestores fazem do assunto “competências e gestão por competências”. Todos apontaram como desejosa a adequação do perfil da vaga às competências do servidor, mas ainda referem de forma indireta a indicação da melhora nas entregas como consequência de uma seleção por competências. Entende-se que será necessário, para implementação de uma gestão estratégica de pessoas, na qual conste um sistema de movimentação por seleção por competências, que a SRH promova a capacitação dos gestores para o gerenciamento de suas unidades em conformidade com os princípios da gestão por competências;

- ainda como limitação desta pesquisa salienta-se que o Banco de Perfil, apontado como etapa inicial e imprescindível do processo de movimentação sugerido, exige também análise à luz da Psicologia Organizacional, por pretender fazer uso de técnicas de avaliação de perfil psicológico do servidor (dinâmicas de grupo, entrevistas e testes psicológicos), para que seja examinado o prazo de validade de seus mapeamentos;

- não foi desenvolvida nesta pesquisa uma avaliação de quais recursos disponíveis na SRH seriam exigidos para o desenvolvimento das atividades de mapeamento dos perfis dos

candidatos, exigidos para a formação do Banco de Perfil, o que representa mais uma limitação.

Percebeu-se, ao longo da realização deste trabalho, que ainda há um vasto campo de pesquisa inexplorada nesta área de movimentação de servidores públicos por seleção de competências. Sugere-se, assim, que antes da implementação de um processo como o indicado neste trabalho, seja realizada nova pesquisa, tendo como uma das formas de Coleta de Dados a realização de entrevistas semiestruturadas com servidores que não sejam gestores, para que se possam conhecer também as expectativas e sugestões daqueles que pretendem fazer parte deste processo como candidatos à vaga, e não como gestores.

Como outra opção de pesquisa, acredita-se que pode ser de interesse o desenvolvimento de novo trabalho que proponha um outro plano de movimentação de servidores por seleção de competências, mas com o diferencial de ser dirigido especificamente para suprir vagas de Funções Comissionadas ou Cargos em Comissão. Hoje, o Magistrado ou o gestor que pretende designar um servidor para ocupar um Cargo em Comissão ou desempenhar uma Função Comissionada, não conta com um processo de seleção para ajudá-lo a buscar aquele que tenha o perfil mais adequado à responsabilidade do desempenho da função de confiança. Isto faz com que o processo de preenchimento desta vaga fique hoje, muitas vezes, dependente da indicação de outras pessoas, o que o torna limitado se comparado com a possibilidade de uma seleção por perfil de competências, e que tenha seu edital publicado no BS e acompanhado pela SRH. Com isso, espera-se ter contribuído com a discussão sobre novos processos de movimentação de servidores na Justiça do Trabalho.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. Guia completo de Conteúdo e Forma. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

ACORDÃO do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, proferido no Processo nº 2176026-76.2009.5.00.0000

Disponível em: <https://aplicacao.jt.jus.br/dejt/diariocon.pub>. Acesso em 13 nov 2010, 20h35min.

APROVADO Plano Estratégico do TRT-RS até 2015. Disponível em:

<<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/comunicacao/noticia/info/NoticiaWindow?cod=318704&action=2&destaque=false&filtros=>> Acesso em 31 jul 2010, 11h57min.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez 1990.

BRASIL. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 fev 2006.

BRASIL. Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jul 2006.

BRASIL. Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 20, de 06 de setembro de 2007. **Diário da Justiça**, Seção I, página 790, Brasília, DF, 12 set 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C.A. Análise do conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 1, jan./fev. 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a09.pdf>> Acesso em: 14 jul 2010, 8h09min.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em 14 jul 2010, 8h08min.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun 1995.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**.

Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp?cd_edi=4> Acesso em 14 jul 2010, 8h03min.

JUSTIÇA em números. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8016&Itemid=988&numtab=2> Acesso em 4 jul 2010, 20h40min.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Quadrimestral de Educação**, Porto Alegre: PUCRS, v. 37, p. 7-31, mar/ 1999.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PORTARIA MP 208/2006 Disponível em:

<<http://www.encontrosipec.planejamento.gov.br/palestras/PORTARIA%20MP%20208%20capacita%C3%A7%C3%A3o.doc>> Acesso em 12 jul 2010, 20h36min.

QUANTITATIVO de cargos na Justiça do Trabalho do RS. Disponível em:

<<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/transparencia/pessoal/cargos>> Acesso em: 5 jul 2010, 21h12min.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**. Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Identificação dos objetivos (geral e específicos) do trabalho para o entrevistado.
- 2) Identificação do entrevistado: sexo, idade, formação, função que ocupa.
- 3) Há quanto tempo está nesta função e quantos subordinados têm?
- 4) Como ingressou nesta função ? E que tipo de preparação teve para assumi-la?
- 5) Quantas vezes utilizou o Concurso Interno de Remoção para suprir vaga de sua unidade?
- 6) Quais as diferenças entre o Concurso Interno de Remoção atual e o método utilizado anteriormente?
- 7) A seu ver, quais as principais vantagens e limitações do CIR no atual formato? Pode exemplificar com alguma situação que tenha enfrentado?
- 8) Os prazos utilizados atualmente nos Concursos Internos, a seu ver, são adequados? Comente.
- 9) Na sua opinião, como seria realizada uma seleção interna de pessoal de maneira diferente da que é feita atualmente?
- 10) Como seria a sua participação neste novo processo de seleção?
- 11) Você já participou de algum treinamento, promovido pela SRH ou não, que abordasse o assunto “competências”? Se sim, o que lembra deste tema?
- 12) O que você conhece sobre Competências?
- 13) E sobre Gestão por Competências?
- 14) E a seleção por competências? Como você entende que o Tribunal poderia implantar esta nova modalidade de movimentação de pessoas?
- 15) Qual foi a última vaga que disponibilizou através de CIR? Quais seriam as competências que, na sua opinião, seriam essenciais para tal cargo/função?
- 16) Quanto tempo julga adequado disponibilizar para um eventual processo de seleção de pessoal por competências?
- 17) Como encerramento: abordar sobre dúvidas, sugestões, algum aspecto que não foi abordado.