

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Rodrigo Flach Lattuada

SELEÇÃO INTERNA E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO  
PÚBLICO: CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre

2013

Rodrigo Flach Lattuada

SELEÇÃO INTERNA E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO  
PÚBLICO: CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2013

Rodrigo Flach Lattuada

SELEÇÃO INTERNA E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 10 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e irmã, pelo amparo. Agradeço ao Professor Diogo Joel Demarco, pela orientação e pelo incentivo à realização deste trabalho. Agradeço também às professoras Aida Maria Lovison e Sueli Maria Goulart Silva, pelo papel fundamental que tiveram na consolidação do meu entendimento da Administração e da Sociedade. Agradeço aos colegas e amigos da UFRGS, sobretudo àqueles que acompanhei e que me acompanharam desde os primeiros semestres, e alguns desde o primeiro dia, e que permaneceram sempre próximos ao longo dos anos. Agradeço aos colegas da Prefeitura Municipal de Porto Alegre: aos que gentilmente participaram da pesquisa, aos que ofereceram suporte e palavras de encorajamento, e especialmente, aos amigos e colegas da Coordenação de Seleção e Ingresso, por todo o apoio que ofereceram na realização deste estudo.

*Confúcio não permite a nenhum ser humano que seja uma ferramenta. Não se trata de podermos isto ou aquilo, mas de sermos seres humanos em tudo o que podemos.*

Elias Canetti, *A consciência das palavras*

## RESUMO

Este estudo visa contribuir para as discussões relativas à gestão de pessoas na administração pública, com base na apresentação e na análise da sistemática de seleção interna da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. A coleta de dados foi desenvolvida através da análise de documentos e da aplicação de pesquisa, respondida voluntariamente por 586 servidores do quadro de pessoal, que expuseram suas percepções quanto à forma de movimentação de pessoal e quanto aos possíveis fatores motivadores para a troca de setor ou de órgão. Procurou-se realizar um diagnóstico do processo de provimento de vagas no Executivo Municipal, indicando as implicações da seleção interna e procedendo-se ao escrutínio dos processos seletivos realizados durante o primeiro ano de implantação da sistemática. A regulamentação legal foi submetida a exame, para verificação quanto à clareza das normas e quanto ao atendimento destas à realidade dos procedimentos necessários à sua execução. Os estudos realizados permitiram verificar que uma grande parcela de vagas oferecidas para processos seletivos é ignorada, e um pequeno número delas atrai o interesse dos servidores em geral, sendo a falta de isonomia remuneratória entre os órgãos o principal motivador dessa discrepância. Pôde-se averiguar o pouco conhecimento dos servidores e dos gestores quanto aos procedimentos da seleção interna, indicando-se a necessidade de maior divulgação. É possível concluir que o sistema de movimentação de pessoal estudado apresenta amplas áreas para melhoria, mas pode ter papel estratégico na gestão de pessoas na área pública, auxiliando efetivamente na distribuição de servidores para aquelas atividades na quais possam contribuir de forma mais eficaz.

**Palavras-chave:** seleção interna; movimentação de pessoal; administração pública.

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Tempo de serviço (no cargo atual).....	57
Gráfico 2: Exerce FG.....	57
Gráfico 3: Trabalha em setor de RH.....	57
Gráfico 4: Conhecia o Banco de Interesses.....	57
Gráfico 5: Tinha conhecimento da existência da SISM.....	57
Gráfico 6: Participou como candidato da SISM.....	58
Gráfico 7: Participou como gestor da SISM.....	59
Gráfico 8: Caso tenha participado como gestor, como considera o resultado.....	59
Gráfico 9: Sei como funciona a SISM.....	60
Gráfico 10: A SISM é bem divulgada.....	61
Gráfico 11: A SISM poderia ser mais divulgada.....	61
Gráfico 12: O processo de SISM é transparente.....	61
Gráfico 13: O processo de SISM é mais transparente do que o do Banco de Interesses.....	61
Gráfico 14: A SISM é mais rápida do que o Banco de Interesses.....	62
Gráfico 15: A SISM é melhor do que o Banco de Interesses.....	62
Gráfico 16: Os critérios para movimentação da SISM são claros.....	63
Gráfico 17: A SISM permite selecionar um servidor mais apto às atividades.....	63
Gráfico 18: A SISM qualifica o processo de ingresso.....	63
Gráfico 19: A SISM atrasa o processo de ingresso.....	64
Gráfico 20: As informações sobre a SISM são acessíveis.....	65

Gráfico 21: A SISM é uma boa forma de movimentação de servidores...	65
Gráfico 22: Estou satisfeito com as atividades que desempenho.....	70
Gráfico 23: Estou satisfeito com o setor em que trabalho.....	70
Gráfico 24: Gostaria de desenvolver atividades diferentes na Secretaria em que trabalho.....	70
Gráfico 25: O rendimento do meu trabalho poderia ser melhor em outras atividades.....	70
Gráfico 26: Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia.....	71
Gráfico 27: Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia para receber melhor remuneração.....	72
Gráfico 28: Estou satisfeito com a remuneração que recebo.....	72
Gráfico 29: Meus conhecimentos são bem aproveitados no trabalho.....	72
Gráfico 30: Sinto-me valorizado no trabalho.....	73
Gráfico 31: Sinto-me estimulado com relação às atividades que exerço	73
Gráfico 32: A SISM é uma forma de ascensão funcional.....	74
Gráfico 33: Estou me qualificando para participar de seleções da SISM	74
Gráfico 34: Acompanho a abertura de vagas da SISM.....	74
Gráfico 35: Estava acostumado com o Banco de Interesses.....	74



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de vagas ofertadas por cargo.....	50
Tabela 2 - Percentual de procura em relação ao total de vagas.....	51
Tabela 3 - Relação entre órgão, vagas e candidatos.....	52
Tabela 4 - Número de selecionados por cargo e órgão.....	53
Tabela 5 - Respondentes por cargo.....	55
Tabela 6 - Respondentes por órgão.....	56

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

BI	Banco de Interesses
CSI	Coordenação de Seleção e Ingresso
DEMHAB	Departamento Municipal de Habitação
DEP	Departamento de Esgotos Pluviais
DMAE	Departamento Municipal de Água e Esgotos
DMLU	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
DOPA	Diário Oficial de Porto Alegre
ECCMP	Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal
EI	Equipe de Ingresso
FASC	Fundação de Assistência Social e Cidadania
GEAF	Gerência de Acompanhamento Funcional
GP	Gabinete do Prefeito
NM	Nível Médio
NO	Nível Operacional
NS	Nível Superior
PGM	Procuradoria-Geral do Município
PMPA	Prefeitura Municipal de Porto Alegre
PREVIMPA	Departamento Municipal de Previdência
SECOPA	Secretaria Extraordinária da Copa 2014
SEDA	Secretaria Especial dos Direitos dos Animais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIMPA	Sindicato dos Municipários de Porto Alegre
SISM	Seleção Interna do Servidor Municipal
SMA	Secretaria Municipal de Administração
SMACIS	Secretaria Municipal de Acessibilidade e Inclusão Social
SMAM	Secretaria Municipal do Meio Ambiente
SMC	Secretaria Municipal da Cultura

SMDH	Secretaria Municipal de Direitos Humanos
SME	Secretaria Municipal de Esportes, Recreação e Lazer
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SMF	Secretaria Municipal da Fazenda
SMGES	Secretaria Municipal de Gestão
SMGL	Secretaria Municipal de Governança Local
SMIC	Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio
SMJ	Secretaria Municipal da Juventude
SMOV	Secretaria Municipal de Obras e Viação
SMPEO	Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico e Orçamento
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SMSEG	Secretaria Municipal de Segurança
SMT	Secretaria Municipal de Transportes
SMTE	Secretaria Municipal de Trabalho e Emprego
SMTUR	Secretaria Municipal de Turismo
SMURB	Secretaria Municipal de Urbanismo
SRH	Supervisão de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	19
<b>1.3.1 Amostragem .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2 Método de coleta de dados .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.3 Análise dos dados.....</b>	<b>21</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS .....	27
2.3 PERFIL PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DO SERVIDOR PÚBLICO .....	28
2.4 CONCURSO INTERNO COMO FORMA DE PROMOÇÃO.....	30
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO INTERNA DO SERVIDOR MUNICIPAL.....	31
<b>3.1.1 Mudanças para o servidor .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2 Etapas do processo .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.3 Dificuldades do antigo sistema de movimentação .....</b>	<b>35</b>

<b>3.1.4 Melhorias buscadas com a SISM</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2.1 Autorização da vaga</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.2 Seleção interna</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.3 Ingresso do candidato aprovado em concurso público</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2.4 Movimentação do servidor selecionado</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.5 Visão geral do processo</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3 ANÁLISE DO DECRETO</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 ANÁLISE DOS DADOS DE SELEÇÃO INTERNA</b> .....	<b>50</b>
<b>3.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.1 Composição dos respondentes</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.2 Percepção dos gestores</b> .....	<b>59</b>
<b>3.5.3 Percepção dos candidatos participantes da SISM</b> .....	<b>66</b>
<b>3.5.4 Satisfação dos servidores e motivações para troca de lotação</b> .....	<b>69</b>
<b>3.6 ANÁLISE FINAL</b> .....	<b>75</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B: REGULAMENTAÇÃO LEGAL DA SELEÇÃO INTERNA DO SERVIDOR MUNICIPAL</b> .....	<b>92</b>
<b>DECRETO Nº 17.758, DE 24 DE ABRIL DE 2012</b> .....	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Não é difícil caracterizar a administração pública, em termos gerais. Sabe-se que é pautada por princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e que tem em sua natureza o propósito de atender com soluções práticas o interesse público e suprir as necessidades sociais, utilizando-se de uma estrutura administrativa condizente com a sua área de atuação no Estado. Sabe-se que o limitador da ação pública é a permissão legal, e não a ausência de proibição legal. Sabe-se da influência política. Sabe-se da burocracia como parte do setor público, e da sociedade moderna, e se sabe fazer parte do imaginário coletivo a ideia de que a máquina pública opera em processos morosos, que nem sempre atingem um resultado ideal. Reafirmamos todas essas premissas como verdadeiras; não uma verdade absoluta, imutável, mas circunstancial, a verdade que está, a situação como se apresenta, que se pode criticar e repensar, sobre a qual se pode trabalhar, da qual se pode partir para buscar resoluções e novos caminhos para o fazer público, talvez não de forma definitiva e ideal, mas de forma responsável, consistente e significativa.

Outra ideia amplamente compartilhada diz respeito às pessoas que constituem a máquina pública. Popularmente, existe a caricatura do servidor público acomodado, estagnado; a imagem do paletó na cadeira. É senso comum. Ainda assim, a percepção da perenidade do vínculo do servidor público efetivo com a organização, seja ela parte do Executivo, Legislativo ou Judiciário, contrastando com o vínculo condicional, representativo, passageiro, do agente político, não é ignorada. Diz-se que os políticos passam e os servidores ficam. A análise da condição do vínculo desse servidor com a organização em que atua, das possibilidades de crescimento profissional, de qualificação e de desenvolvimento de uma carreira pública, e, principalmente, da possibilidade de convergência da qualificação e das áreas de interesse profissional do servidor com as atividades que ele executa, parece-nos essencial para a busca de maior eficiência das atividades públicas.

O fortalecimento do pensamento, no setor público, de que “a administração cabe ao administrador”, citado por Pierantoni (2001, p. 344), constitui-se em uma

importante ampliação do espaço para o administrador como proponente de mudanças, com base em princípios coerentes, buscando resultados mais eficazes e processos mais eficientes, em um ambiente fortemente caracterizado por interferências políticas.

A literatura sobre gestão de pessoas na área pública ainda é escassa, incipiente. Essa ausência de material bibliográfico é mais uma barreira para o administrador público. Embora haja grande amplitude de material a respeito da gestão de pessoas na área privada, as especificidades legais do serviço público tornam qualquer aplicação direta dessas ideias bastante difícil, se não impraticável.

As áreas de gestão de pessoas no setor público enfrentam desafios especialmente no plano distributivo dos servidores. O provimento dos cargos dá-se por concurso público, a partir de autorizações que, em muitos casos, partem apenas de bases orçamentárias, e não são embasadas em um planejamento de recursos humanos. Em órgãos que desenvolvem atividades mais homogêneas e bem definidas, essa questão não é especialmente problemática, considerando que todos os servidores de determinado cargo exercem atividades razoavelmente correlatas. Em órgãos do Executivo, responsáveis por uma ampla variedade de serviços nas mais diversas áreas, entretanto, o provimento por concurso, de acordo com ordem de classificação do candidato, parece dificultar a possibilidade de convergência entre as necessidades da administração e as capacidades e os interesses profissionais do servidor. Afora isso, há ainda a sazonalidade dos ingressos, principalmente em órgãos em que não há planejamento eficiente para a realização de novos concursos. Claramente, o provimento por concurso público e o respeito à ordem de classificação dos candidatos não podem ser ignorados; impõe-se, então, a necessidade de que a administração oportunize meios de coadunar suas necessidades com as habilidades dos seus servidores.

A carreira no serviço público tende a ser mais estagnada do que aquela desenvolvida na iniciativa privada. Ainda assim, percebe-se uma expansão do número de servidores públicos, sobretudo na esfera municipal (MATTOS, 2011, p. 257). O servidor público também tende a ter maior número de anos de estudo, em comparação com a iniciativa privada. A Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE de janeiro de 2012 aponta que 91% dos servidores públicos têm escolaridade superior

a 11 anos. No setor privado esse índice é de 64%. A última Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios do IBGE, de 2009, aponta ainda que o servidor público tem, em média, maior remuneração do que o funcionário da iniciativa privada de mesma qualificação. Tais dados apontam para um funcionalismo público bastante qualificado. Pressupõe-se que a maior qualificação do servidor signifique um maior interesse no desenvolvimento de sua carreira. Pressupõe-se, ainda, que o servidor tem condições de prestar melhores serviços quando exerce atividades com as quais tem maior afinidade.

Na literatura de gestão de pessoas do Brasil, são relativamente raros os relatos de ações de melhorias implantadas no serviço público. Os assuntos mais abordados são, geralmente, a gestão por competências, a meritocracia e o desenvolvimento de planos de carreiras. O tema da movimentação de pessoal, entretanto, segue largamente ignorado. Sabe-se que a distribuição dos servidores dentro de um quadro de pessoal é prerrogativa da administração pública; faltam, contudo relatos de métodos que permitam que essa distribuição seja feita de forma mais consistente, organizada e eficiente.

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre conta com um quadro de servidores efetivos que totaliza 13.503, de acordo com o relatório mensal de controle de cargos (CSI-6) de abril de 2013, disponível no Portal de Transparência daquele Executivo. Esses servidores estão distribuídos em 22 Secretarias, um Departamento, a Procuradoria-Geral do Município e o Gabinete do Prefeito, constituindo a Administração Direta do Município. O número de servidores lotados em cada órgão varia entre três, na Secretaria Municipal da Juventude, e 5.001, na Secretaria Municipal de Educação.

Outra característica da Prefeitura de Porto Alegre diz respeito à existência de gratificações específicas para alguns órgãos e para alguns cargos. A diferença no vencimento inicial de um servidor de nível médio lotado em um órgão que não recebe nenhuma gratificação e de um servidor lotado em um órgão que recebe gratificações pode chegar a 150%. Essa discrepância gera insatisfação, e a inexistência de um sistema eficiente que permita que o servidor do quadro pleiteie uma vaga nesses órgãos que melhor remuneram acirram ainda mais as insatisfações.



A primeira tentativa documentada de sistematizar a movimentação de pessoal na Prefeitura Municipal de Porto Alegre data de 1990. Tratava-se da Banca de Remanejamento e Lotação de Pessoal, um colegiado composto por seis a oito servidores que deveria se reunir ordinariamente três vezes por semana e seria responsável pelo gerenciamento da movimentação de pessoal e redimensionamento de recursos humanos na Prefeitura. A Banca de Remanejamento e Lotação de Pessoal foi extinta em 2001, não havendo registro dos resultados alcançados.

Em 2002, foi criado o Banco de Interesses (BI), “considerando a necessidade de dar transparência aos critérios que norteiam a movimentação de pessoal no âmbito da Administração Centralizada, Autárquica e Fundacional do Município”, conforme disposto no *caput* do Decreto 13.620, de 18 de janeiro de 2002. A sistemática do Banco de Interesses consistia na possibilidade de que o servidor se inscrevesse para até dois órgãos nos quais tivesse intenção de trabalhar. Essa listagem de servidores poderia ser utilizada pelas Secretarias e Departamentos para suprir suas necessidades de pessoal, mediante permuta com servidor ingressante.

Foi publicado na Edição 4252 do Diário Oficial de Porto Alegre do dia 03 de Maio de 2012, o Decreto nº 17.758, de 24 de Abril de 2012, extinguindo o Banco de Interesses e criando a Seleção Interna do Servidor Municipal.

A gestão do processo ficou a cargo de dois setores vinculados à Supervisão de Recursos Humanos (SRH) da Secretaria Municipal de Administração (SMA): a Coordenação de Seleção e Ingresso (CSI) é responsável pelo acompanhamento administrativo dos processos de seleção; e a Gerência de Acompanhamento Funcional (GEAF) é responsável por oferecer suporte ao gestor da vaga na elaboração do perfil e na condução das entrevistas.

Desde que a Seleção Interna do Servidor Municipal entrou em funcionamento, em maio de 2012, até maio de 2013, houve 20 movimentações de servidores por processos seletivos, para órgãos da Administração Direta, de acordo com dados da Prefeitura de Porto Alegre. Em comparação com o número de vagas ofertadas no mesmo período, 168, percebe-se que a porcentagem de movimentações é bastante pequena. Não se tem uma informação sistematizada que verifica em quais pontos o processo de seleção interna tem tido sucesso e quais pontos podem ser qualificados

para produzir melhores resultados. Não se sabe qual o grau de satisfação dos gestores com a seleção interna. Não se sabe com suficiente clareza quais os interesses que motivam os servidores a buscar a movimentação interna, dificultando que se pense em possíveis linhas de ação para diferentes contextos. A compilação de tais dados parece-nos essencial para que o processo de seleção interna tenha uma contínua melhoria.

O presente estudo busca analisar a movimentação interna dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e a forma com as vagas são supridas, diagnosticando problemas no processo e também repercussões administrativas, e propondo melhorias.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral estudar o processo de seleção interna de servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e a forma como as vagas são supridas, diagnosticando problemas no processo e também as repercussões administrativas, e propondo melhorias.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o processo de seleção interna (atualmente, o processo de seleção interna é parte do processo de ingresso; tenta-se selecionar um servidor do quadro para suprir a vaga e se encaminha o ingressante para o lugar desse selecionado).
- Verificar satisfação dos servidores do quadro, por faixa de tempo de serviço, com a vaga que ocupa e as atividades que desempenha.

- Identificar fatores que motivam os servidores do quadro a buscarem novas vagas.
- Verificar a satisfação dos servidores que participaram de processos de seleção interna.
- Verificar satisfação dos gestores que utilizaram a seleção interna.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escassez de relatos, especialmente no nível local, acerca de ações da administração pública no tocante à movimentação de pessoal configura-se como uma barreira para o desenvolvimento de projetos de gestão de pessoas na área pública, sobretudo em organizações caracterizadas pela amplitude de serviços desenvolvidos e de áreas de atuação, como o Executivo Municipal. O grande número de atividades que podem ser desenvolvidas em uma dessas organizações deveria proporcionar possibilidades de que os seus servidores exerçam funções para as quais são mais qualificados e com as quais têm mais afinidade, gerando, dessa forma, melhores resultados para a própria organização.

O trabalho desenvolvido não apenas irá agregar material ao incipiente referencial bibliográfico sobre o tema, como poderá, também, ter influência direta na movimentação de pessoal da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, trazendo um diagnóstico do atual processo no que diz respeito ao desenvolvimento da carreira dos seus servidores e às possibilidades de melhoria do próprio processo, podendo, ainda, ajudar a indicar novas soluções para a gestão de pessoas no setor público. A oportunidade para a realização deste estudo no Executivo Municipal de Porto Alegre apresentou-se pela participação do autor na implantação do processo de seleção interna abordado neste trabalho.

### 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para podermos avaliar o modelo de seleção interna da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, precisamos conhecer e compreender o funcionamento do processo, diagnosticando os pontos de maior relevância para o desenvolvimento deste estudo. Para atingirmos os objetivos que fazem parte do escopo deste trabalho, utilizaremos como método o estudo de caso, coletando dados primários e secundários.

Os dados secundários serão coletados: de relatórios já existentes, sobretudo aqueles referentes aos processos de seleção interna já realizados; do sistema informatizado de seleção interna; e das planilhas de acompanhamento da movimentação de pessoal. Tais informações fornecem variáveis relevantes para dar suporte ao estudo e à elaboração do questionário utilizado para a coleta dos dados primários.

#### 1.3.1 Amostragem

Considerando a especificidade dos dados que se pretende obter, será necessária a definição de grupos de público-alvo, e da amostra que se pretende obter de cada um desses públicos-alvo. Nos itens seguintes trataremos do universo e da amostragem da pesquisa.

##### 1.3.1.1 Servidores do quadro

A população de servidores efetivos é de aproximadamente 13 mil, entre servidores de nível operacional, médio e superior. Considerando que a seleção interna somente ocorre quando há concurso em validade e considerando, também, que não há expectativa de realização de concurso para cargos de nível operacional, excluiremos da pesquisa os cerca de três mil servidores ocupantes de cargos operacionais. Os servidores ocupantes dos cargos de professor (aproximadamente

4200), guarda municipal (aproximadamente 600) e de cargos da área médica (aproximadamente 1500), terão menor atenção da pesquisa, tendo em vista tratem-se de cargos de lotação exclusiva, que normalmente não participam de seleção interna. A população relevante para a pesquisa é de cerca de quatro mil servidores da Administração Direta. A SISM abarca, também, servidores das Administrações Autárquica e Fundacional, que podem se movimentar para órgão da Administração Direta. Será dispensada atenção também a esses servidores, que somam, em população relevante para este estudo, cerca de 1000.

Será analisada, também, a percepção dos servidores que participaram de processos de seleção interna, que totalizam 299, em 31 de maio de 2013.

#### 1.3.1.2 Gestores e Rede de RH

Serão considerados gestores os servidores ocupantes de funções gratificadas de nível 5 (Chefe de Equipe) e de nível 7 (Coordenador). Os ocupantes das funções gratificadas de nível 6, que normalmente prestam serviços de assessoramento aos Coordenadores, e de nível 8, que atuam como supervisores, também serão considerados.

Será dada prioridade aos gestores que participaram de pelo menos um processo de seleção interna, quer cedendo, quer recebendo o servidor selecionado.

Farão parte desta amostra, também, os servidores membros da Rede de RH, grupo que engloba todos os setores de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

#### 1.3.1.3 Servidores ingressantes

Estima-se o ingresso de aproximadamente 500 servidores a cada ano. Entre esse número, estima-se que 40% fazem parte da população relevante para a pesquisa. Serão considerados nesta etapa os servidores com menos de três anos

de serviço, projetando, dessa forma, cerca de 500 indivíduos. A amostragem para esta pesquisa será estipulada em pelo menos 10%, considerando a proporção de ocupação de cargos por Secretaria.

### **1.3.2 Método de coleta de dados**

Na primeira etapa da pesquisa, serão analisados os dados secundários sobre a seleção interna, para a elaboração de questionário estruturado, buscando informações sobre o quanto cada grupo conhece da seleção interna, qual a percepção de cada grupo a respeito do processo, qual a confiabilidade que cada grupo atribui ao processo e o grau de satisfação, comparado com o processo de movimentação de pessoal anterior. Também serão verificados os graus de satisfação dos servidores com relação às vagas que ocupam e às atividades que desempenham. Os questionários têm questões gerais para todos os grupos de pesquisa, e questões específicas para cada grupo.

Os questionários foram encaminhados fazendo uso de listas de e-mail pré-definidas da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

### **1.3.3 Análise dos dados**

Os dados coletados a partir da aplicação dos questionários foram tabulados e analisados, gerando uma visão ampla da percepção de cada grupo sobre a seleção interna, e provendo informações de possíveis pontos de melhoria. Os resultados serão analisados e contextualizados de acordo com o escopo deste estudo, nos capítulos posteriores.

Para compreensão do processo, apresentaremos também o fluxo do processo de ingresso de servidor, que abarca a seleção interna. O referido fluxo foi desenvolvido por um grupo de trabalho da Secretaria Municipal de Administração, no

segundo semestre do ano de 2012, e oferece uma visão geral dos procedimentos, permitindo a identificação de gargalos e pontos de melhoria.

Realizaremos, também, uma análise do atual decreto que regulamenta a seleção interna de servidores no âmbito da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, apontando eventuais divergências entre a norma e os procedimentos efetivamente realizados, e propondo melhorias, com base no estudo realizado.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico, no que diz respeito à movimentação de pessoal no serviço público, é bastante incipiente. Não há razão, entretanto, para desprezarmos o ferramental teórico desenvolvido por estudiosos da área pública.

A implementação e, mais especificamente, a otimização de um modelo de seleção interna e movimentação de pessoal no setor público deve levar em consideração perspectivas da organização em si e do quadro funcional. Acreditamos que estudos sobre desenvolvimento de pessoas, organização de carreira, gestão por processos, além de fundamentos da própria gestão de pessoas aplicada à administração pública, podem fornecer grande apoio na abordagem da mobilidade de servidores no setor público. Considerando a natureza deste trabalho, de caráter aplicado, será apresentada, também, a condição atual da movimentação de pessoal na Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública brasileira encontra-se sob a influência tanto do paradigma da *nova administração pública*, que vigora em amplitude mundial, quanto das pressões internas à nação, advindas de diferentes setores da sociedade, em uma trajetória crescente de demandas por mais, melhores e diferenciados serviços públicos. Dessa forma, tem sido admitida uma influência cada vez mais substancial de elementos antes identificados com o espaço gerencial privado. Pela incidência de valores gerenciais, a administração pública tem sido alcançada por pressões que tendem a identificá-la com organismos do setor empresarial, especialmente no que diz respeito aos sistemas de gestão (Bergue, 2011). É preciso reconhecer que as organizações públicas, em face da natureza das relações que estabelecem, e da função institucional que encerram, operam em um nível de complexidade equivalente ou superior àquele que enfrentam as instituições privadas. Entretanto, Bergue (2011) acredita que os organismos da administração pública não enfrentam



no mesmo nível de intensidade o dinamismo das relações que atingem as empresas.

Segundo Gemelli e Filippim (2010), a administração é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo, e a modernização da administração pública é o processo contínuo no qual modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz às demandas sociais. Na administração pública, a política de recursos humanos, especificamente, tem como uma de suas ações prioritárias modernizar os processos de trabalho e o sistema de informação na gestão de pessoas, conforme o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009).

Quanto à atuação histórica das áreas de gestão de pessoas no setor público, Gemelli e Filippim (2010, p. 154) afirmam que:

por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento, nem sempre visto como melhoria.

Os problemas enfrentados na gestão de pessoas na área pública envolvem também a prática da indicação política como forma de acesso aos cargos de comando das administrações (GRAEF e CARMO, 2008), em contraposição ao mérito. Gemelli e Filippim (2010) tratam do mesmo tema.

Percebe-se que as administrações públicas não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração. Sabe-se que nos órgãos públicos havia um grande apadrinhamento de pessoas da família, sem contar a falta de capacitação de tais pessoas. Com isso, a Constituição de 1988 iniciou um processo de mudança nesse quadro, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além de concursos públicos que ofereçam aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público (GEMELLI e FILIPPIM, 2010, p. 167).

Lima (2009) afirma que, historicamente, as políticas de gestão de pessoas na administração pública no Brasil apresentam dificuldades na estruturação de seus principais sistemas, sendo a legislação que regula as relações de trabalho nesse setor inadequada, devido ao protecionismo e à uniformização do tratamento dos servidores. Na prática, cada organização configura-se como um sistema único, alicerçado em uma cultura e em competências que são o resultado de processos históricos de aprendizagem. Um modelo de gestão de pessoas deve traduzir uma realidade multifacetada e historicamente construída, refletindo particularidades tais como a adoção de ideologias e modelos consagrados de gestão, as demandas e possibilidades do contexto tecnológico, as interpretações e as inclinações idiossincrásicas dos indivíduos, os conceitos da cultura organizacional, as iniciativas estratégicas com implicações para a gestão de pessoas e as imposições institucionais (MASCARENHAS, 2008).

Primo *et al* (2009) entende ser fundamental o alinhamento do planejamento de pessoal com a descrição e análise dos cargos, afirmando, também, que compreender a natureza do trabalho de cada instituição, organizando a demanda de trabalho para os cargos e os requisitos para os servidores é o ponto de partida para não haver desperdício de recursos humanos. O autor aponta ainda a consecução de qualidade e excelência na gestão de pessoas, alinhadas e integradas à realidade da instituição, como grande desafio das áreas de recursos humanos do setor público.

No tocante ao recrutamento e à seleção de pessoal, embora haja grande número de restrições legais impostas aos processos seletivos, Pires *et al* (2005) preceitua que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que tenham também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Segundo o autor, alguns concursos públicos já possuem uma etapa chamada de curso de formação, em que são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais; essa forma de avaliação auxilia o atingimento do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

A organização pública caracteriza-se pela presença da questão política, transitória em termos de interesses, pela perenidade da máquina pública, pelo longo tempo que os servidores permanecem em seus cargos, exercendo as mesmas funções e, muitas vezes, tornando-se referência para o gestor e sedimentando o espaço que ocupam em determinado setor. A propensão à manutenção do estado das coisas na administração pública não se dá sem razão. As microrrelações de poder que derivam dessa estrutura são, geralmente, avessas a mudanças. A função que o servidor exerce passa a parecer a ele um direito, do qual ele apenas poderia abrir mão; assim como o cargo por ele ocupado foi conquistado em um processo seletivo e, três anos após o ingresso, passa a ser direito seu. Da mesma forma, a presença daquele servidor desempenhando aquela função parece ao gestor como direito seu, do gestor. A organização é um espaço de jogo estratégico entre atores sociais, e a receptividade cultural da organização às mudanças, além de uma comunicação clara e de um processo de negociação com gestores e servidores, são necessários à boa implantação de ações estratégicas de Gestão de Pessoas.

Geertz (1989, p. 15) ilumina o contexto cultural de forma valiosíssima, quando afirma que “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise”. Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004, p. 05) afirmam que:

numa organização, a cultura pode ser definida como os conjuntos de representações e estruturas de significação renegociadas constantemente pelos membros da organização a partir dos quais eles dão significado às suas ações, no contexto de sua interação social (VASCONCELOS, MASCARENHAS e PROTIL, 2004, p. 05)

Os autores também argumentam que visões conflitantes de gestores e funcionários podem gerar paradoxos culturais em uma organização, atrapalhando a construção de sentido coletivo e dificultando as ações da instituição.

Pires *et al* (2005) afirma, quanto aos processos de recrutamento e seleção, que uma das grandes mudanças recentes, refere-se à definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações. O autor afirma, ainda, que:

a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o

domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições (PIRES *et al*, 2005, p. 24).

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

O conceito de processo é central no estudo da administração pública, quando se pensa o trabalho, as estruturas, os projetos e as políticas públicas. Bergue (2011) afirma que:

a complexidade das demandas sociais em relação à administração pública exige que as estruturas das organizações sejam definidas em função dos processos organizacionais necessários à consecução dos fins a que os entes se propõem (BERGUE, 2011, p. 492).

Os aspectos relacionados ao funcionamento da organização pública devem ser dimensionados a partir do redesenho dos processos organizacionais. Por essa perspectiva, Bergue (2011, p. 492) prossegue afirmando que a administração pública precisa, com relativa frequência, “empreender uma ampla revisão crítica de seus processos organizacionais, a partir da identificação de seus objetivos”.

Os processos, priorizando o atendimento do interesse público, devem ser capazes de gerar os resultados desejados por seus usuários, utilizando recursos, mas adicionando valor. De fato, a satisfação do usuário com o produto do processo assume posição preponderante como parâmetro de avaliação de desempenho organizacional (BERGUE, 2011).

As rotinas de trabalho das pessoas nas organizações públicas tendem a um caráter relativamente estável. A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho, portanto, devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor, para melhoria do desempenho da ação. Todos os processos organizacionais, entretanto, apresentam perdas, que devem ser continuamente combatidas. Bergue (2011, p. 499-500) afirma que a análise das condições de trabalho, em relação aos métodos e processos organizacionais, tem por finalidade indicar as atividades críticas, os gargalos e as atividades que não agregam valor ao produto, ou o fazem de forma pouco eficiente.

É preciso levar em consideração que as organizações públicas têm suas particularidades estruturais e funcionais, e que a estabilidade dos servidores públicos confere outros formatos para as relações gerenciais, se comparadas com aquelas da iniciativa privada. Além disso,

*a complexidade do produto* pretendido pela ação governamental requer arranjos laborais distintos e um processo de formulação, execução e avaliação múltiplo e heterogêneo em termos de atores e interesses intervenientes a serem equacionados. (BERGUE, 2011, p. 500, grifo do autor).

Há, ainda, que se considerar a existência de inúmeros fatores contingenciais capazes de desequilibrar o ritmo do processo. Dada a interdependência sistêmica existente entre as atividades de um processo, a ação da gestão, levando em consideração as restrições estruturais, deve priorizar aquelas atividades que afetam direta e mais intensamente o resultado final (BERGUE, 2011).

Ohno (1997 *apud* BERGUE, 2011) decompõe os processos de trabalho humano em três parcelas: trabalho efetivo, trabalho adicional e perdas. O trabalho efetivo representa aquele que efetivamente adiciona valor. O trabalho adicional é considerado como aquele que dá suporte às operações que resultam no trabalho efetivo. A perda corresponde à parcela de desperdício, ou seja, todo esforço que não adiciona valor, nem é revertido em atividade de suporte. É necessário, entretanto, particularizar os casos para que se possa analisar o que é efetivamente perda. Entretanto, de modo geral, se uma atividade pode ser realizada de forma mais eficiente, existe um componente de perda, sendo uma das funções do gestor de processos buscar alternativas para maximizar o trabalho efetivo, minimizar o trabalho adicional e eliminar as perdas.

### 2.3 PERFIL PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DO SERVIDOR PÚBLICO

O perfil profissional do servidor público contemporâneo exige como traço característico o desejo de aprendizagem constante, mediante todas as formas de

desenvolvimento (BERGUE, 2011), diferentemente do perfil estereotipado de agente público especializado e pouco estimulado, tradicionalmente difundido. Deve-se levar em consideração que as pessoas são o principal ativo da organização pública, e que o setor público desenvolve atividades intensivas em utilização de pessoas. Existem, entretanto, restrições para a construção desse capital humano mais qualificado nas organizações públicas, restrições essas que não se apresentam para os gestores de empresas privadas. Entre as principais, Bergue (2011, p. 601) cita: a defasagem técnica dos agentes, a cultura organizacional específica e a estrutura normativa, todos esses fatores permeados pela ideia de estabilidade. As possíveis linhas de ação dos gestores seriam: a reforma da estrutura normativa, o redesenho de estruturas e processos de trabalho, a renovação dos quadros, a qualificação dos servidores e o estímulo à participação e à inovação. Não se pode, entretanto, perder de foco a perenidade das relações de trabalho na administração pública, considerando-se que o ingresso no serviço público caracteriza, na maioria das vezes, a escolha profissional derradeira de uma vida (Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal 2009, p. 15), deve-se investir em propostas que permitam aos servidores desenvolverem uma carreira no serviço público.

Quando inexistente um plano de carreira, os gestores de recursos humanos da administração pública veem-se obrigados a buscar alternativas para oferecer uma contraprestação correspondente àqueles servidores dos quais são exigidas atividades diferenciadas. Bergue (2011, p. 631) apresenta as formas mais comuns de *ajuste* remuneratório nesses casos: “a designação para o exercício de funções de confiança; a concessão de adicionais de periculosidade, insalubridade, e de gratificações por desempenho; a concessão de horas extras indevidas.”

Essa compensação financeira, entretanto, pode causar perturbação do equilíbrio remuneratório, com o privilégio de uns em detrimento de outros, especialmente em função do caráter discricionário da decisão de beneficiar alguém. Esses atritos não ocorrem, normalmente, por discordância quanto à pessoa escolhida, mas, pela forma destituída de critérios explícitos e objetivos para que ocorra essa indicação. Existe, dessa forma, um desafio em se estruturar carreiras no serviço público e em se organizar sistemas institucionais, objetivos e pautados pela transparência, para ascensão funcional, em suas mais diversas formas. Essa

valorização do percurso na organização pública deve ser sempre pautada, é importante frisar, pelo estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos (BERGUE, 2011).

## 2.4 CONCURSO INTERNO COMO FORMA DE PROMOÇÃO

Wist (2010), em pesquisa sobre o concurso interno no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, argumenta que a movimentação de pessoal está intimamente ligada à captação de pessoas, ou seja, ao processo realizado para encontrar e atrair o funcionário com a capacidade de atender às demandas de determinada vaga.

Existe um equívoco comum em relação à gestão de pessoas na administração pública quanto à vedação legal ao concurso interno. O instituto do concurso interno é vedado apenas como forma de captação de pessoas, conforme dispõe o inciso II, do artigo 37 da Constituição Federal, não como forma de seleção interna. Bergue (2011) não apenas esclarece quaisquer dúvidas quanto à possibilidade legal de se promover concursos internos para seleção de servidores, como também aponta esta como uma possível forma de estímulo à qualificação dos servidores:

É importante destacar que o concurso [interno] é, por conceito, um instrumento de seleção, observados parâmetros transparentes e consoantes com as disposições constitucionais e legais aplicáveis. Considerando, portanto, que o concurso interno constitui instrumento vedado como forma de *recrutamento* (dado que este deve ser público), mas não de *seleção*, tem-se que o referido instituto não é incompatível com o ordenamento jurídico vigente para fins, por exemplo, de promoção no âmbito de uma carreira. Nesses termos, o instituto do concurso interno, observados os critérios de conveniência e oportunidade que revestem cada situação em particular, pode constituir um interessante instrumento de concorrência e estímulo ao desenvolvimento constante com vistas à promoção de servidores. (BERGUE, 2011, p. 659, grifos do autor).

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão analisados com dois focos: o processo em si, e a percepção dos servidores. O processo será analisado criticamente com relação ao seu fluxo atual e com relação à regulamentação legal, para que se verifiquem possíveis pontos de ajuste, quer procedimentais, quer legais. A percepção dos servidores será verificada de acordo com os grupos de interesse deste trabalho, para caracterizar a visão dos usuários e potenciais usuários do processo de seleção interna.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO INTERNA DO SERVIDOR MUNICIPAL

A Seleção Interna do Servidor Municipal (SISM) é a forma de movimentação dos servidores entre diferentes órgãos ou setores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, regulamentada pelo Decreto nº 17.758, de 24 de Abril de 2012, publicado na Edição 4252, de 03 de Maio de 2012, do Diário Oficial de Porto Alegre. O processo tem, em si, aspectos de concurso interno, embora não se destine diretamente a uma forma de promoção dos servidores. Considerando a amplitude de serviços prestados pelo Executivo Municipal, a seleção interna tem como foco principal possibilitar que os servidores atuem em áreas em que seus conhecimentos e habilidades possam ser mais bem utilizados.

A sistemática de movimentação de pessoal proposta pela SISM modifica alguns dos conceitos então vigentes na Prefeitura Municipal de Porto Alegre e, de certa forma, retira o que alguns servidores consideram direitos adquiridos. O Banco de Interesses, modelo anterior à Seleção Interna do Servidor Municipal era um processo marcadamente moroso, não sendo raros os relatos de servidores inscritos à época da implantação, ou seja, 2002, que ainda não haviam sido movimentados, ou sequer participado da entrevista que poderia possibilitar a movimentação. Mas o Banco de Interesses trazia uma lista de inscritos por ordem cronológica de inscrição, e a posição na lista era vista pelo servidor como direito seu. Sobretudo entre os servidores mais antigos do quadro, a percepção, com a implementação da SISM,



pode ser a de perda de um direito, de uma posição por ele ocupada, de um privilégio pelo tempo de serviço. Tais questões remetem ao paradoxo “passado *versus* futuro” é tratado por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006); os autores afirmam:

Em processos de transformação do sistema social, o surgimento do paradoxo “passado versus futuro” pode dificultar a práxis e a ação dos indivíduos. Os projetos fáusticos de mudança organizacional rompem abruptamente com os sentidos construídos pelos atores sociais e atribuídos às suas experiências, que viabilizavam os arranjos de poder e a construção de identidades consolidadas no sistema até então, comprometendo o envolvimento dos indivíduos com a evolução do sistema organizacional (VASCONCELOS, MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2006, p. 5).

O novo modelo de seleção interna foi desenvolvido por um pequeno grupo de trabalho envolvendo quase que exclusivamente servidores da Secretaria Municipal de Administração, com a consultoria da Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre, para desenvolvimento do sistema informatizado.

O processo de SISM ocorre sempre que são autorizadas nomeações de candidatos aprovados em concurso público, possibilitando que servidores do quadro inscrevam-se para as vagas abertas. A movimentação somente pode ocorrer se o concurso de ingresso do servidor contemplar lotação no Órgão Municipal da vaga.

Ao gestor da vaga, que receberá o servidor, cabe indicar quantos servidores tem interesse em entrevistar, estipular as atividades que o servidor deverá desempenhar e definir um perfil de formações e experiências aconselháveis para esse servidor. A cada uma das formações e experiências é designada uma pontuação. A vaga é divulgada através de Edital no Diário Oficial e de um sistema *on-line* de inscrição e acompanhamento dos processos seletivos. O servidor interessado em trocar de lotação pode acompanhar a abertura de vagas, inscrevendo-se para aquelas que desejar, no momento em que elas estiverem disponíveis. No ato da inscrição, o servidor deverá marcar suas experiências e formações, entre aquelas indicadas para a vaga, recebendo uma pontuação. Os servidores que obtiverem as maiores pontuações são encaminhados para entrevista com o gestor da vaga e com um técnico da Gerência de Acompanhamento Funcional. Entende-se que a existência de um sistema de movimentação pautado

nessas bases motiva o servidor a se qualificar, e traz uma perspectiva do desenvolvimento de uma carreira.

É preciso destacar que a SISM atende às movimentações “a pedido”, ou seja, no interesse do servidor. Existem também as movimentações “*ex-officio*”, no interesse da Administração, que podem ocorrer sempre que o Executivo Municipal entender necessário, fazendo uso da prerrogativa legal de distribuir os servidores de acordo com as necessidades dos órgãos, ou de alterar a estrutura de um órgão ou setor. Há, também, o dispositivo da “cedência”, que se configura como o empréstimo de um servidor de um órgão para outro, por período determinado. Essa modalidade representa a maior parcela das movimentações que ocorrem na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, somando cerca de 100 novas cedências por ano.

Os tópicos a seguir foram elaborados de acordo com informações apuradas junto à Secretaria Municipal de Administração.

### **3.1.1 Mudanças para o servidor**

Antes de ser implantada a SISM, foi feita uma análise pelo grupo de trabalho designado para o desenvolvimento da proposta, sendo apontada uma insatisfação de servidores e gestores com o antigo modelo de movimentação, tendo havido perda de credibilidade do antigo sistema. Ficou caracterizada, também, uma demanda intensa dos servidores por movimentação para diferentes órgãos ou setores, contrastando com uma preocupação dos gestores com a manutenção do histórico das áreas.

Com a implementação do processo de SISM, as principais mudanças para o servidor são:

- Extinção das inscrições no Banco de Interesses, que se configurava como a forma anterior de movimentação dos servidores do quadro.

- Possibilidade de inscrição para uma vaga específica, conhecendo as atividades que serão desenvolvidas, o local de trabalho e eventuais gratificações remuneratórias.
- A manifestação de interesse na vaga deve ser feita no momento em que a seleção irá ocorrer, de forma que o servidor tem ciência de quando o processo seletivo ocorrerá.

### **3.1.2 Etapas do processo**

De acordo com dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Administração, o processo de Seleção Interna está organizado nas seguintes etapas:

1) Inscrições: a abertura dos processos seletivos é divulgada no DOPA e no site da PMPA. A partir do dia da publicação da abertura de cada processo seletivo, os servidores têm prazo de cinco dias úteis para efetuar a inscrição.

2) Classificação preliminar: após as inscrições, são verificadas as seguintes condições de participação dos candidatos: se o servidor está em processo de Estágio Probatório; percentual de liberação por Órgão Municipal; identidade de cargos; tempo de permanência no mesmo Órgão ou liberação da chefia e do titular da pasta, no caso de servidor com menos de três anos no mesmo Órgão Municipal; e se possui faltas não justificadas pelo período de um ano retroativo à data da inscrição, casos que bloqueiam a inscrição. Os servidores que discordarem do bloqueio de sua inscrição devem entrar com recurso em campo específico que será disponibilizado a partir da publicação da classificação preliminar.

Essa etapa se caracteriza pela classificação dos candidatos através de somatório de pontos, considerando apenas as experiências e formações indicadas na abertura do processo. O currículo não é considerado nessa etapa. O número de classificados corresponde ao número de entrevistados divulgado na abertura da seleção. Nos processos seletivos da Administração Direta, os documentos comprobatórios que validem as informações pontuáveis prestadas no ato da inscrição devem ser apresentados à Equipe de Controle de Cargos e Movimentação

de Pessoal, em até dois dias úteis após o término do prazo de inscrições. A não comprovação acarreta reclassificação dos inscritos.

3) Aplicação de critérios de desempate: havendo obtenção de mesma pontuação por diferentes candidatos, são utilizados nesta ordem os seguintes critérios de desempate: maior tempo de permanência no mesmo órgão; maior tempo de designação em função gratificada; maior referência de progressão.

4) Fase de recursos: os servidores inscritos têm dois dias úteis após a divulgação da classificação preliminar para entrar com recurso. No caso do recurso ser julgado procedente, é publicada nova classificação.

5) Marcação de entrevistas: a ordem de classificação não é considerada nessa etapa. Todos os classificados são entrevistados pelo gestor da vaga. É responsabilidade dos candidatos classificados monitorar a marcação de suas entrevistas no site da SISM.

6) Divulgação do candidato selecionado é feita através do site da SISM e a movimentação do servidor é publicada no Diário Oficial de Porto Alegre.

### **3.1.3 Dificuldades do antigo sistema de movimentação**

O grupo de trabalho expôs dificuldades no antigo modelo de movimentação. Entre elas, a principal apontada era a manutenção de listas de servidores em espera por anos. Tal apontamento comprova-se em consultas aos registros existentes do antigo Banco de Interesses, que indicam que, em 2012, nos últimos registros até a extinção da validade das inscrições, existiam servidores inscritos para determinadas Secretarias por períodos de até dez anos, ou seja, desde a implementação daquele sistema, em 2002.

Foi apontado, ainda, a falta de critérios unificados para a realização da seleção, no modelo Banco de Interesses; as seleções eram realizadas através de entrevista, pela chefia do setor que receberia o servidor, e era privilegiada a ordem de inscrição do servidor, em detrimento de um processo de seleção planejado. Outra questão diz respeito à manifestação de interesse genérico, não privilegiando a

atividade a ser desenvolvida e as habilidades e conhecimentos do servidor, desestimulando o planejamento da carreira.

### **3.1.4 Melhorias buscadas com a SISM**

Em sua redação final, a proposta de implementação da SISM visava atingir as seguintes melhorias no processo de movimentação do servidor:

- Racionalizar a utilização de recursos humanos na organização.
- Tornar o processo de movimentação de pessoal mais ágil.
- Selecionar por vaga e não mais por órgão.
- Estimular o desenvolvimento permanente.
- Fixar diretrizes de valorização de carreira na PMPA, criando condições para o desenvolvimento pessoal.
- Criar critérios transparentes, claros e objetivos para seleção de pessoal.
- Diminuir a tensão sobre os gestores.
- Estimular a escolha por espaço de trabalho.
- Produzir conhecimento que permita o enfrentamento eficaz dos desafios da administração pública.
- Promover políticas de gestão que favoreçam clima favorável ao desenvolvimento institucional.

## **3.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO**

O processo de seleção interna corresponde a uma parte do macroprocesso de ingresso de servidores. Isso se deve à natureza do processo de seleção, que depende da existência de autorização para nomeação para determinado cargo e de candidato habilitado em concurso público.

O tempo de duração do processo de ingresso é bastante variável, e depende em grande parte de prazos legais. Estudos conduzidos pela Secretaria Municipal de Administração no segundo semestre de 2012 indicaram que entre a abertura do processo e o atendimento da demanda, podem decorrer seis meses, se a tramitação do processo não for feita com agilidade, e todos os prazos legais forem utilizados. O processo ainda tramita, fisicamente, de setor para setor, algumas dezenas de vezes, consumindo, ao seu final, um somatório de tempo bastante grande para meros encaminhamentos.

Bergue (2011) entende que o conceito de processos organizacionais induz a uma perspectiva que privilegia as atividades logicamente integradas e o resultado final. A atuação sobre os processos possibilita melhorar os resultados da organização pública, sem a necessidade de alteração da estrutura disponível. É necessário, entretanto, identificar a sucessão de atividades integradas que geram determinado bem ou serviço, identificando custos, disfunções, gargalos e potencialidades.

Nesta seção, analisaremos todo o fluxo do processo de ingresso, com especial atenção à etapa de seleção interna. Para facilitar a explanação, subdividimos o processo em quatro etapas: autorização da vaga; seleção interna; ingresso do candidato concursado; e movimentação do servidor selecionado. A duração das etapas é indicada em dias corridos, salvo quando constar informação em contrário.

### **3.2.1 Autorização da vaga**

Podemos indicar como início do processo a solicitação formal, por parte de uma Secretaria, de nomeação de servidor de determinado cargo. Esse pedido de

nomeação normalmente deriva de análises internas da Secretaria, que verifica os setores com déficit de pessoal.

A solicitação formal é feita por ofício, direcionado ao Secretário de Administração, e gera uma processo administrativo. Na Secretaria Municipal da Administração (SMA), é procedida a instrução do processo, com análise da repercussão financeira, ou seja, dos gastos anuais decorrentes do pedido, e da situação geral da Secretaria demandante da vaga, no que se refere a Recursos Humanos. Esta etapa depende especialmente da presteza na remessa de documentos, considerando que o transporte do processo ocorre via malote. Estima-se que essa tramitação inicial leve de cinco a dez dias.

O processo é, posteriormente, enviado para a Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico e Orçamento (SMPEO), que redige um relatório, com base na repercussão financeira já realizada pela SMA e analisa o pedido com relação à situação orçamentária geral do Município. Excepcionalmente, dependendo da situação orçamentária, o processo pode ser encaminhado para a Secretaria Municipal da Fazenda (SMF), para verificações quanto ao limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal. O relatório gerado pela SMPEO será base para deliberação, por parte do Comitê Gestor (colegiado formado pelos Secretários Municipais de Administração, da Fazenda, de Gestão, de Governança Local, e de Planejamento Estratégico e Orçamento, que tem suas decisões validadas pelo Prefeito), quanto à autorização ou não do pedido. Caso a vaga não seja autorizada, o processo é devolvido à Secretaria demandante, para conhecimento e arquivamento, finalizando o processo. Em caso de autorização da vaga, o processo é remetido para a SMA, para conhecimento e início dos trâmites de seleção interna, que precede o ingresso. A estimativa de tempo para cumprimento desta parte é de cerca de dez a 20 dias.

O tempo total de duração da etapa de autorização da vaga fica em um intervalo de 15 a 30 dias.

### 3.2.2 Seleção interna

O processo é recebido pela Coordenação de Seleção e Ingresso (CSI), responsável pela parte administrativa da seleção interna. Dentro da estrutura da CSI, participam do processo de ingresso e de seleção interna duas equipes: a Equipe de Ingresso (EI), e a Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal (ECCMP), além da própria Coordenação da CSI. A comunicação com a Gerência de Acompanhamento Funcional (GEAF), responsável pela orientação aos gestores e pelo acompanhamento da elaboração do perfil da vaga e, posteriormente, das entrevistas, é feita através de uma planilha compartilhada.

A ECCMP registra a entrada do processo na planilha citada e inclui as informações sobre a vaga constantes no processo. A GEAF entra em contato com o setor de RH da Secretaria demandante da vaga, que ratifica a informação de para qual setor aquela vaga será direcionada. Aqui, cabe relatar que na solicitação inicial da vaga já consta uma indicação de local; entretanto, as secretarias normalmente fazem seus pedidos de nomeação de forma pouco sistemática, pouco organizada, e alguns desses pedidos são costumeiramente rejeitados ou autorizados apenas em parte. A Secretaria tem a prerrogativa de distribuir as vagas que já sabe autorizadas considerando as necessidades de momento. Conseqüentemente, os processos autorizados podem atender vagas não autorizadas de processos anteriores, motivando a necessidade de confirmar o setor ao qual cada vaga será destinada. Com essa informação, a GEAF entra em contato com o gestor designado, para elaborar, conjuntamente, quando necessário, o perfil dessa vaga. Nesse momento, são listadas as atividades que serão desenvolvidos pelo servidor e são definidas as experiências e os conhecimentos basilares para esse servidor. A cada uma das competências listadas é atribuída uma pontuação, que deve somar um total de cem pontos. A GEAF registra o perfil na planilha e comunica à ECCMP. Essa comunicação normalmente é feita por e-mail ou por telefone. A duração desta fase é bastante variável, dependendo em grande parte da celeridade na resposta do gestor. Pode-se estabelecer que, entre a chegada do processo à CSI e a definição do perfil da vaga decorra um mínimo de cinco e um máximo de 20 dias.



A ECCMP dá prosseguimento ao processo, elaborando um edital de oferta das vagas, a ser publicado no Diário Oficial de Porto Alegre, e registrando a vaga no sistema *on-line*, pelo qual o servidor deve efetuar a sua inscrição, o que ocorre em cerca de três a cinco dias. Há um prazo de cinco dias úteis, após a data de publicação do edital, para que os servidores interessados inscrevam-se. Após, a ECCMP procede à análise das inscrições, verificando o atendimento ou não dos requisitos legais para participação na seleção interna. As inscrições que atendem aos requisitos são homologadas, indeferindo-se as demais. Essa etapa é normalmente realizada no dia seguinte ao término do prazo de inscrições. Segue-se um prazo de dois dias úteis para apresentação de recursos. Caso haja recursos, estes são avaliados por decisão colegiada da GEAF e da CSI, com aval, quando necessário, da Procuradoria do Município. A incidência de recursos é bastante baixa, e essa etapa é normalmente vencida em um ou dois dias. Da elaboração do edital até a definição dos candidatos classificados para entrevistas decorrem cerca de dez a 20 dias. Caso não haja servidores inscritos para as vagas ofertadas, o processo administrativo é encaminhado diretamente à EI, para início dos trâmites de nomeação do ingressante. Caso contrário, a GEAF conduz os procedimentos para realização das entrevistas.

Havendo inscritos, a GEAF agenda as entrevistas, de acordo com a disponibilidade do gestor da vaga. A data da entrevista é informada por mensagem eletrônica, encaminhada automaticamente pelo sistema ao endereço de e-mail cadastrado pelo servidor no momento da inscrição. A agenda das entrevistas também fica disponível no site da SISM. O tempo disponibilizado para entrevista normalmente varia de 30 a 40 minutos por servidor. As entrevistas com todos os classificados são costumeiramente realizadas no mesmo dia, conduzidas pelo gestor responsável pela vaga, com acompanhamento de um técnico da GEAF. Não há prazo legal para a definição, por parte do gestor, do servidor selecionado. Alguns gestores submetem a decisão ao Secretário do órgão em que atuam, mas não existe um procedimento padronizado. A escolha é comunicada via e-mail, para a GEAF, que comunica à ECCMP através da planilha compartilhada. A CSI providencia um ofício, dirigido ao gestor do órgão de origem, comunicando a seleção do servidor e estabelecendo prazo de 30 dias para o encaminhamento do servidor ao órgão para o qual foi selecionado. Concomitantemente ao prazo para encaminhamento, inicia o

processo de ingresso do candidato aprovado em concurso público, que irá suprir a vaga do servidor selecionado. O prazo de marcação de entrevista e definição do selecionado varia entre cinco e 15 dias.

Para o total desta etapa, excluído o prazo de apresentação do servidor, temos um prazo de 15 a 55 dias, dependendo, em grande parte, da disposição do gestor para participar do processo. A média verificada nos processos já ocorridos, entretanto, varia de 25 a 35 dias.

### **3.2.3 Ingresso do candidato aprovado em concurso público**

Terminada a etapa da seleção interna, a ECCMP encaminha o processo à EI, para início dos trâmites de nomeação. É feita uma análise da listagem de candidatos aprovados, sendo verificadas as cotas para afro-brasileiros e para portadores de deficiência, e, então, é confeccionado um edital de convocação do próximo candidato habilitado. O edital é assinado pelo Secretário de Administração e publicado no Diário Oficial de Porto Alegre, o que normalmente ocorre em um prazo de três a dez dias após o recebimento do processo pela Equipe de Ingresso.

É encaminhado um telegrama para o candidato convocado, que tem prazo de cinco dias úteis, após o recebimento do telegrama, para manifestar interesse na vaga. Caso o candidato não se manifeste nesse prazo, ou desista formalmente da vaga, procede-se à convocação do próximo candidato habilitado. Caso o candidato manifeste interesse na vaga, é feito seu encaminhamento para os exames médico e psicológico. O exame psicológico é realizado pela GEAF, que pode sugerir a lotação do candidato. Isso é possível em caso de existirem convocações concomitantes para o mesmo cargo, para setores diferentes. Aguarda-se o resultado dos exames para a comprovação da aptidão do candidato. Não existe um prazo estabelecido, mas estima-se o recebimento dos resultados em dez a 20 dias. Sendo o candidato considerado apto nos exames, é feita a publicação da nomeação do candidato, no Diário Oficial. Após publicado o ato de nomeação, o processo retorna à ECCMP. O prazo legal para que o candidato tome posse do cargo é de 15 dias corridos, prorrogáveis por mais 15. O candidato deve tomar posse dentro desse prazo, tendo,

então, mais cinco dias corridos para entrar em exercício. Caso o candidato não tome posse, ou não entre em exercício, dentro do prazo, é necessário proceder à convocação do próximo candidato habilitado.

Da publicação da convocação do candidato até a sua entrada em exercício, decorrem entre 20 e 70 dias, dependendo, em grande parte, da presteza do candidato para realizar os exames e para tomar posse do cargo. Essa estimativa desconsidera eventuais perdas dos prazos por parte do candidato.

### **3.2.4 Movimentação do servidor selecionado**

A movimentação do servidor selecionado ocorre, comumente, antes do término da etapa do ingresso do candidato. Considerando-se os prazos médios, o servidor selecionado é encaminhado durante a primeira semana do prazo de posse do candidato aprovado no concurso público.

Cabe ao órgão de origem do elecionado emitir um ofício de apresentação e fazer o encaminhamento dentro do prazo. Uma cópia desse ofício é encaminhado à ECCMP, para ser anexado ao processo. Com a informação do ofício, a ECCMP providencia o despacho de relotação, quando se tratar de movimentação entre órgãos da Administração Direta, ou o ato de transposição do servidor, quando se tratar de movimentação que envolva a Administração Autárquica ou Fundacional. O documento legal de movimentação do servidor, seja o despacho ou o ato, é assinado pelo Secretário da Administração e publicado, pela ECCMP, no Diário Oficial de Porto Alegre. O prazo, como já mencionado, é de 30 dias, a contar da data de publicação do resultado e comunicação ao órgão de origem do servidor. Em todas as seleções realizadas, até maio de 2013, o prazo completo de 30 dias foi utilizado pelo órgão de origem.

### **3.2.5 Visão geral do processo**

O tempo para realização do processo e atendimento da demanda inicial, ou seja, para suprir uma vaga em aberto, é bastante longo, em parte pelos prazos legais, em parte pela tramitação física do processo, que envolve diversos órgãos e diversos setores. A referida tramitação física poderia ser considerada trabalho adicional, ou seja, uma parcela de esforço que dá suporte às operações que resultam no trabalho efetivo, que adiciona valor. Entretanto, Bergue (2011) acredita que no setor público, especialmente, em face da natureza de sua atividade e de outros componentes determinantes de sua dinâmica, os processos tendem a ser configurados de forma a resultar em parcelas tão expressivas de trabalho adicional que estas podem passar a ser consideradas perdas, pois exigem esforços que não são revertidos em adição de valor ou em atividade de efetivo suporte.

Quanto aos prazos legais do processo de ingresso, pouco se pode fazer, tendo em vista que são inerentes ao provimento por concurso. Nesse aspecto, cabe a cada gestor manter seu setor bem organizado e promover políticas de gestão de conhecimento para que a perda de um ou outro servidor possa ser contornada. As perdas nas tramitações, entretanto, podem ser combatidas.

Com relação à etapa da seleção interna, parece-nos adequada à sua proposta, de forma geral. Contudo, deve-se indicar que muitas das vagas ofertadas não atraem servidores interessados, e mesmo entre aquelas que atraem interessados, poucas são efetivamente preenchidas pelo processo seletivo. Para a definição do perfil da vaga, Pires *et al* (2005) indica que não apenas o gestor da vaga deveria participar da montagem desse perfil, mas também outros membros da equipe na qual o servidor poderá vir a atuar.

A análise do processo à luz da proposta formulada por Wist (2010) permite verificar que o processo de SISM é bastante semelhante àquele proposto pela autora para implantação no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Wist (2010) propõe, entretanto, um acompanhamento constante por parte do órgão responsável por Recursos Humanos, promovendo mensalmente, entre os servidores interessados em participar de uma movimentação interna, uma bateria de atividades para mapear competências, para posterior montagem de um banco de perfil. Apenas após concluir as atividades oferecidas pela organização, o funcionário estaria apto a participar de um processo de movimentação. Tal proposta poderia, se bem

implementada no processo da SISM, suprimir uma boa parcela de tempo do processo de ingresso, entretanto, poderia gerar insatisfação caso os servidores que participassem dessas atividades não conseguissem efetivar uma movimentação.

Uma falha pode ser identificada no processo, com relação ao prazo para encaminhamento do servidor selecionado, comparando-se com o prazo para entrada em exercício do candidato do concurso. Seria importante que ambas as movimentações ocorressem de forma mais próxima, para não deixar a descoberto o setor que cede o servidor selecionado, sem garantias de quando receberá o ingressante.

Sobre o mesmo aspecto, também podemos tecer comentários quanto aos prazos dos concursos públicos. A SISM não parece operar adequadamente quando depende de um concurso público cujo prazo esteja prestes a expirar. O prazo final do concurso estabelece a data limite para convocação de candidatos aprovados, e a necessidade de realização de seleção interna antes da convocação acaba prejudicando ingressos que venham a ocorrer no último mês de validade de um concurso público. De fato, se a seleção interna for realizada, não se terá prazo para convocar o ingressante, de forma que o processo, como um todo, é perdido. Além disso, a convocação não garante o exercício do candidato. Ou seja, mesmo que haja tempo para convocar o candidato após a seleção interna, não se tem a garantia de que a vaga será efetivamente preenchida. Para lidar com essa questão, é necessário estabelecer o ingresso do candidato aprovado em concurso como anterior à movimentação do servidor selecionado internamente. Entendemos que apenas após o exercício do ingressante deveria ocorrer a movimentação do servidor selecionado do quadro.

Entre as ações que já estão sendo tomadas para diminuir as perdas do processo, a principal é o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ao qual a Prefeitura de Porto Alegre tem acesso mediante convênio com o Tribunal Regional Federal da 4ª Região. O SEI permite a tramitação por via eletrônica, eliminando a necessidade de envio físico do processo. Os testes desse sistema nos processos de ingresso iniciaram no mês de abril de 2013. Embora ainda se enfrente um período de adaptação, verificou-se que a etapa de autorização da nomeação sofreu sensível melhora, sendo vencida em cerca de cinco a sete dias.

### 3.3 ANÁLISE DO DECRETO

A natureza da administração pública exige a existência de uma base legal que regre e regule direitos, deveres, a estrutura administrativa e também atos administrativos. Meirelles (2007, p. 124) esclarece que:

no poder de chefiar a Administração está implícito o de regulamentar a lei e suprir, com normas próprias, as omissões do Legislativo que estiverem na alçada do Executivo. Os vazios da lei e a imprevisibilidade de certos fatos e circunstâncias que surgem, a reclamar providências imediatas da Administração, impõem que se reconheça ao Chefe do Executivo o poder de regulamentar, através de decreto, as normas incompletas.

É necessário que esses regulamentos mantenham uma consonância com o restante da legislação, que atendam aos princípios da Administração Pública e que reflitam a realidade. Tais regulamentações podem ser realizadas através de Decretos, sobre os quais Meirelles (2007, p. 181) firma que:

em sentido próprio e restrito, são atos administrativos da competência exclusiva dos chefes do Executivo, destinados a prover situações gerais ou individuais, abstratamente previstas de modo expresse, explícito ou implícito pela legislação.

Decretos que regulamentem processos administrativos devem oferecer direções para esses processos, sem, no entanto, limitar em demasia as ações dos administradores públicos. A função da norma legal, neste caso, é a de oferecer esclarecimento sobre a lei e facilitar sua execução.

A regulamentação da Seleção Interna do Servidor Municipal deu-se através do Decreto nº 17.758, de 24 de abril de 2012, alterado pelo Decreto nº 17.844, de 28 de junho de 2012.

A redação do regulamento foi realizada com base no projeto de implementação, e precedeu a programação do sistema *on-line* pelo qual a SISM opera. O texto integral do Decreto nº 17.758/12, com a redação alterada, encontra-se disponível no Apêndice B deste trabalho. Nesta seção, procederemos a uma

análise das disposições do Decreto, confrontando com sua aplicação prática, para verificar a adequação entre a norma legal e os procedimentos dela decorrentes.

O Decreto nº 17.758/12 regulamenta os artigos 27 e 271 da Lei Complementar nº 133, de 31 de dezembro de 1985 - Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Porto Alegre. Os referidos artigos tratam, respectivamente, da lotação e da transposição de funcionários. O artigo 27 da Lei Complementar nº 133/85 dispõe, em seu § 2º, sobre a possibilidade de lotação e relotação "a pedido", que representa, exatamente, o conceito sobre o qual a SISM opera.

Art. 27 - Lotação, observados os limites numéricos fixados, é a distribuição dos funcionários nas Repartições em que devam ter exercício.

§ 1º - A indicação da repartição atenderá, sempre que possível, à relação entre as características demonstradas pelo funcionário, as atribuições do cargo e as atividades do órgão.

§ 2º - Tanto a lotação como a relotação poderão ser feitas, a pedido ou "ex-officio", no interesse da Administração.

§ 3º - A lotação, no caso de nomeação em cargo em comissão ou designação para função gratificada, será compreendida no próprio ato.

O artigo 271 da Lei Complementar nº 133/85 estabelece requisitos para a transposição.

Art. 271. A transposição de funcionário de um para outro quadro do Município deverá ser precedida da verificação de existência de vaga, identidade dos cargos e interesse da Administração.

Passando à análise do Decreto nº 17.758/12, verifica-se um texto que necessitaria de melhor estruturação e maior clareza quanto a alguns dispositivos. Não trataremos do Decreto em sua totalidade nesta seção; serão apresentados alguns artigos que nos pareçam insatisfatórios, e uma análise geral do texto.

As definições gerais da seleção interna encontram-se no artigo 2º:

Art. 2º A SISM destina-se a servidores municipais detentores de cargos de provimento efetivo, que poderão ser movimentados entre órgãos da Administração Centralizada ou entre esta e as Autarquias e Fundação Municipais e vice-versa e entre as Autarquias, mediante o preenchimento dos requisitos estabelecidos neste Decreto.

§ 1º A SISM é decorrente do pedido para lotação de servidores em órgãos da Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município e de candidatos classificados em concurso público do Município.

§ 2º A SISM ocorrerá desde que haja candidatos inscritos a cada novo ingresso, mediante concurso público, salvo em casos excepcionais, por manifestação fundamentada do gestor e homologada pelo Secretário Municipal de Administração.”(NR)

§ 3º Os servidores detentores de cargos efetivos com lotação exclusiva em determinado Órgão, serão distribuídos por suas respectivas áreas de recursos humanos.

§ 4º Quando todos os inscritos para a SISM estiverem lotados na Administração Centralizada, o ingressante, após a nomeação, poderá ser lotado temporariamente na Secretaria Municipal de Administração (SMA), a critério da Supervisão de Recursos Humanos (SRH) e, após o término da SISM, lotado no órgão definitivo.

O § 1º do artigo 2º refere-se à SISM como “decorrente do pedido para lotação”, onde, para maior clareza, deveria constar “decorrente da autorização de nomeação”. O pedido de lotação, por si só, não dá início ao processo de seleção interna, porque não garante a autorização da vaga.

É importante indicar que a possibilidade de não realizar a SISM em “casos excepcionais”, disposta no § 2º, foi acrescentada apenas pelo Decreto nº 17.844/12; o texto original não previa tal possibilidade, obrigando à execução de seleção interna para todas as vagas autorizadas, que se enquadrassem nos critérios da SISM. Falta, contudo, melhor explicação quanto aos casos que poderiam ser considerados excepcionais. A possibilidade prevista no § 4º, de lotar temporariamente os servidores ingressantes da Secretaria Municipal de Administração, até o término do processo de seleção interna, não encontrou exequibilidade na prática, e nos parece uma disposição desnecessária.

O artigo 3º estabelece competências para aplicação da SISM, e o artigo 4º traz, em seus incisos I e II, as definições que serão utilizadas ao longo do Decreto, com relação ao “gestor da vaga” e ao “gestor do órgão de origem”, além de contar com um parágrafo único estabelecendo prazo para o gestor do órgão de origem



liberar o servidor selecionado e informar se tem interesse em realizar uma nova seleção interna para a vaga que ficará em aberto, no órgão de origem, com a primeira seleção.

Art. 4º Para fins de aplicação deste Decreto, considera-se:

I – gestor da vaga: a chefia mediata ou imediata da unidade de trabalho ao qual se destina a vaga objeto da seleção; e

II – gestor do órgão de origem: a chefia mediata ou imediata da unidade de trabalho onde o servidor selecionado exerce suas atividades.

Parágrafo único. O gestor do órgão de origem deverá estabelecer, em um prazo máximo de 30 (trinta) dias, a liberação do servidor selecionado e informar, se for do seu interesse, sobre a opção de abertura de novo processo de SISM ou o aproveitamento do servidor ingressante.

O parágrafo único parece-nos claramente mal posicionado no artigo 4º, trazendo informações que formarão sentido apenas depois de entendido o sistema como um todo. O prazo estabelecido de 30 dias para a liberação do servidor selecionado não leva em consideração a reposição da vaga, através de nomeação. Dessa forma, não se tem garantia de em quanto tempo o servidor liberado seria repostado, podendo ocasionar uma lacuna de tempo em que o órgão de origem do servidor movimentado pela SISM fique a descoberto.

O artigo 7º estabelece os requisitos para que os servidores participem da Seleção Interna. Foi determinado que o servidor somente poderá concorrer se estiver lotado no mesmo órgão há pelo menos três anos. O § 3º do referido artigo estabelece, entretanto, a possibilidade de que um servidor com menos de três anos de lotação no órgão atual participe da seleção, desde que autorizado pela chefia e pelo titular da pasta, mediante “termo de dispensa sem reposição de pessoal para a vaga”. Essa disposição carece de explicação quanto a sua aplicabilidade: considerando-se que a seleção interna somente ocorre mediante autorização para nomeação, um processo seletivo sem reposição não faria sentido, pois haveria, invariavelmente, uma nomeação após a Seleção Interna; essa nomeação não teria destino, caso se observasse essa disposição.

O Decreto estabelece, também, um limitador para movimentações de servidores por órgãos, no § 1º do artigo 13:

§ 1º Para fins do disposto no inc. III deste artigo, os critérios utilizados para liberação do servidor da Secretaria, Autarquia ou Fundação, pelo gestor do órgão de origem, serão:

I – quando o órgão de origem tiver em seu quadro até 10 (dez) servidores do mesmo cargo efetivo: poderá ser liberado para movimentação, 1 (um) servidor por ano;

II – quando o órgão de origem tiver em seu quadro mais de 10 (dez) servidores do mesmo cargo efetivo: poderão ser liberados para movimentação, no máximo, 10 % (dez por cento) dos servidores por ano, considerando o período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro.

Tal limitador visa resguardar o histórico das áreas, evitando, principalmente para as Secretarias que dispõem de poucos servidores, um desmanche dos setores, sem que se possa fazer uma transição adequada.

Importante indicar, também, que os gestores não têm obrigação de escolher um entre os servidores inscritos; existe a possibilidade de dispensar os entrevistados, e receber o servidor ingressante, conforme § 3º do artigo 12:

§ 3º Após a realização de todas as entrevistas, o Gestor da vaga poderá, em comum acordo com a GEAF, entrevistar também, o servidor ingressante e após fazer a sua escolha, devendo justificar, por escrito à CSI, da SRH, da SMA, o não aproveitamento de cada um dos entrevistados.

Na análise do processo, foram apontadas falhas que também precisariam ser previstas no Decreto. Sobretudo com relação aos concursos com prazos de validade próximos de expirar, e quanto ao prazo de encaminhamento do servidor selecionado.

É preciso ainda indicar que o Decreto não é claro quanto à “classificação” dos servidores. O projeto do sistema tinha claramente definido que a classificação seria para a entrevista, e que a seleção se daria exclusivamente na entrevista. Entretanto, essa questão não está explícita na norma legal, e a carência dessa informação tem

gerado diversas reclamações, e até mesmo processos judiciais, de servidores que se veem classificados na primeira colocação, mas acabam não selecionados.

É necessária revisão do Decreto nos sentidos apontados. A redação de norma legal que regulamente um sistema de movimentação de pessoal e seleção como a SISM deve ser feita de forma clara e minuciosa, buscando não apenas esclarecer possíveis dúvidas e guiar a execução dos processos, mas, também, evitar criar futuros empecilhos aos gestores e usuários.

Fazemos a ressalva de que a Secretaria Municipal de Administração de Porto Alegre tem ciência dessa necessidade, e que um grupo de trabalho foi formado para revisar e propor melhorias ao Decreto nº 17.758/12.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS DE SELEÇÃO INTERNA

A Seleção Interna passou a operar em 03/05/2012, com a publicação do Decreto 17.758, de 24 de abril de 2012. Nesta seção, iremos analisar as vagas ofertadas e a composição das inscrições, verificando quais vagas são mais ou menos procuradas, procurando estabelecer padrões na procura e prover possíveis explicações para o fato de haver mais interessados em algumas vagas do que em outras.

**Tabela 1: percentual de vagas ofertadas por cargo**

Cargo	Número de vagas ofertadas	% de vagas ofertadas
Administrador (NS)	5	2,98%
Agente de Fiscalização (NM)	46	27,38%
Arquiteto (NS)	9	5,36%
Arquivista (NS)	3	1,79%
Assistente Administrativo (NM)	59	35,12%
Assistente Social (NS)	2	1,19%
Bibliotecário (NS)	4	2,38%
Eletrotécnico (NM)	1	0,60%
Engenheiro (NS)	16	9,52%
Engenheiro Agrônomo (NS)	3	1,79%
Monitor (NM)	14	8,33%

Psicólogo (NS)	1	0,60%
Terapeuta Ocupacional (NS)	5	2,98%

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Administração.

Desde o início da operação da Seleção Interna, até 31/05/2013, foram abertas 168 vagas para processos seletivos. A tabela 1 apresenta a composição percentual das vagas ofertadas. Os cargos de nível superior estão indicados com “NS”; “NM” indica os cargos de nível médio. Pode-se verificar que 35,12% das vagas destinavam-se ao cargo de Assistente Administrativo. Outro cargo que teve grande número de vagas ofertadas foi o de Agente de Fiscalização, representando 27,38% do total.

**Tabela 2: percentual de procura em relação ao total de vagas**

Cargo	Interessados por cargo	% de procura em relação ao total de vagas
Administrador (NS)	0	0,00%
Agente de Fiscalização (NM)	1	0,33%
Arquiteto (NS)	5	1,67%
Arquivista (NS)	0	0,00%
Assistente Administrativo (NM)	274	91,64%
Assistente Social (NS)	0	0,00%
Bibliotecário (NS)	0	0,00%
Eletrotécnico (NM)	0	0,00%
Engenheiro (NS)	4	1,34%
Engenheiro Agrônomo (NS)	0	0,00%
Monitor (NM)	13	4,35%
Psicólogo (NS)	2	0,67%
Terapeuta Ocupacional (NS)	0	0,00%

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Administração.

O número de inscritos totaliza 299, o que representa cerca de 1,78 candidato interessado por vaga. Agrupando os dados por contexto, entretanto, percebe-se que algumas vagas atraem grande número de interessados, enquanto outras despertam interesse de um número pequeno ou nulo de servidores. Conforme a tabela 2, do número total de 299 inscritos, 91,64% eram Assistentes Administrativos. A procura

pelas vagas de nível superior representa apenas 3,68% do total, sendo que a oferta de vagas de nível superior soma 28,57% do total.

De fato, se separarmos apenas as dez vagas mais procuradas, veremos que elas tiveram 199 interessados, aproximadamente 66,55% do total de inscritos. As vagas mais procuradas foram, invariavelmente, aquelas que ofereciam maior ganho remuneratório ao servidor que fosse selecionado. Todas as dez vagas mais procuradas eram destinadas ao cargo de Assistente Administrativo. Nove dessas vagas tinham como órgão de destino a Secretaria Municipal da Fazenda, que oferece aos servidores do seu quadro a “Gratificação de Resultado Fazendário e Programação Orçamentária”, que equivale a cerca de 140% do valor do vencimento básico de um Assistente Administrativo. A outra das dez vagas mais procuradas tinha como destino a Secretaria Municipal da Administração, que oferece aos seus servidores a “Gratificação de Incentivo ao Desempenho”, equivalente a 120% do vencimento básico do cargo de Assistente Administrativo.

**Tabela 3: Relação entre órgão, vagas e candidatos**

Órgão	Vagas	Candidatos	Candidatos / vagas
DEP	6	0	0,00
GP	8	6	0,75
PGM	1	0	0,00
SEDA	3	0	0,00
SMA	10	58	5,80
SMAM	16	0	0,00
SMC	17	9	0,53
SMGL	31	5	0,16
SMED	12	1	0,08
SMF	12	197	16,42
SMGES	2	2	1,00
SMIC	24	1	0,04
SMOV	1	0	0,00
SMS	8	15	1,88
SMT	1	0	0,00
SMTE	6	0	0,00
SMURB	10	5	0,50

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Administração.

A tabela 3 oferece uma visão de quantas vagas foram oferecidas por cada órgão, e o somatório de servidores inscritos para as vagas de cada órgão. A grande maioria das vagas tem uma procura baixa, muitas vezes nula.

Foram oferecidas 74 vagas que não incluíam nenhuma gratificação remuneratória, representando 44,05% do total de vagas abertas pela SISM. Apenas 22 servidores inscreveram-se para essas seleções, o que significa que 29,73% das vagas ofertadas tiveram interessados. Importante notar, também que o número de inscritos para essas vagas representa 7,36% do total de 299 inscritos nos processos na Seleção Interna.

**Tabela 4: Número de selecionados por cargo e órgão**

Cargo	Órgão	Selecionados
Arquiteto	SMC	1
Arquiteto	SMURB	1
Assistente Administrativo	SMA	5
Assistente Administrativo	SMF	9
Engenheiro	SMF	1
Monitor	SMS	3

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Administração.

A tabela 4 oferece o número de servidores selecionados, por cargo e por órgão, considerando-se todas as 168 vagas oferecidas. Cerca de 11,90% das vagas abertas foram preenchidas através da seleção interna. O número de selecionados considerado diz respeito àqueles que efetivamente foram movimentados, somando 20. Houve, ainda, cinco servidores selecionados que desistiram posteriormente da vaga.

Comparando-se os dados das tabelas 3 e 4, verifica-se que a Secretaria Municipal da Fazenda selecionou candidatos para 10 das 12 vagas ofertadas, atingindo um índice de 83,33%. O índice combinado de servidores selecionados em relação às vagas ofertadas dos demais órgãos, entretanto, é de cerca de 6,33%.

A análise dos processos seletivos realizados no primeiro ano da SISM indica um número bastante grande de vagas sem interessados e, fundamentalmente, sem

servidores selecionados. A seleção interna exige engajamento dos setores de Recursos Humanos das Secretarias, e, principalmente, dos gestores que receberão os selecionados. Um índice baixo de eficácia do processo tende a desestimular esse engajamento. Parece-nos clara a necessidade de se garantir que a seleção interna ofereça resultados mais consistentes aos gestores.

### 3.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

A coleta de dados foi realizada via internet, através de pesquisa on-line, que ficou disponível para respostas de 20/05/2013 a 02/06/2013. A participação dos servidores foi incentivada através de mensagens de e-mail, endereçadas aos servidores que faziam parte dos grupos considerados relevantes para esta pesquisa. Foram encaminhados e-mails para cerca de 5000 servidores, sendo obtidas 586 respostas.

A pesquisa era composta de dez questões voltadas à contextualização do perfil do respondente, 27 questões de concordância, utilizando escala de cinco pontos, considerando (1) “discordo totalmente” e (5) “concordo totalmente”. Havia, ainda, um espaço livre, para que os servidores emitissem quaisquer opiniões que considerassem relevantes. O formulário completo de pesquisa consta no Apêndice A deste trabalho.

#### 3.5.1 Composição dos respondentes

Nesta seção, iremos apresentar uma visão geral da composição dos servidores que responderam à pesquisa.

**Tabela 5: Respondentes por cargo**

<b>Cargo</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Administrador (NS)	41	7,00%
Agente de Fiscalização (NM)	19	3,24%
Arquiteto (NS)	22	3,75%
Assistente Administrativo (NM)	230	39,25%
Assistente Social (NS)	18	3,07%
Contador (NS)	4	0,68%
Economista (NS)	4	0,68%
Enfermeiro (NS)	3	0,51%
Engenheiro (NS)	32	5,46%
Fisioterapeuta (NS)	1	0,17%
Guarda Municipal (NM)	16	2,73%
Médico (NS)	5	0,85%
Monitor (NM)	8	1,37%
Motorista (NO)	3	0,51%
Nutricionista (NS)	2	0,34%
Procurador Municipal (NS)	8	1,37%
Professor (ou Especialista em Educação) (NS)	30	5,12%
Psicólogo (NS)	21	3,58%
Técnico em Comunicação Social (NS)	1	0,17%
Técnico em Contabilidade (NM)	3	0,51%
Técnico em Enfermagem (NM)	3	0,51%
Técnico em Nutrição e Dietética (NM)	2	0,34%
Terapeuta Ocupacional (NS)	1	0,17%
Outro (nível operacional)	25	4,27%
Outro (nível médio)	48	8,19%
Outro (nível superior)	36	6,14%

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

O cargo de Assistente Administrativo teve a maior participação, correspondendo a quase 40% do total de respondentes. Entre os demais cargos, destaca-se a participação dos Administradores (7% do total de respondentes) e Engenheiros (5,46% do total).



**Tabela 6: Respondentes por órgão**

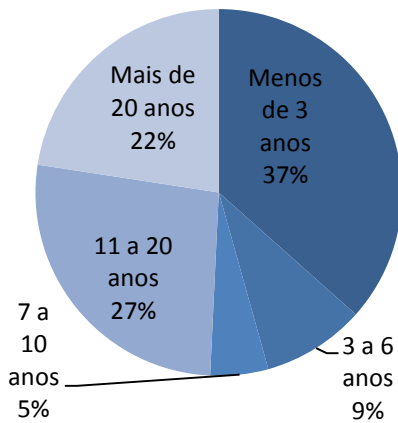
Órgão	Respondentes	%
DEMHAB	21	3,58%
DEP	6	1,02%
DMAE	71	12,12%
DMLU	22	3,75%
FASC	39	6,66%
GP	5	0,85%
PGM	10	1,71%
PREVIMPA	16	2,73%
SECOPA	1	0,17%
SEDA	9	1,54%
SMA	65	11,09%
SMACIS	0	0,00%
SMAM	24	4,10%
SMC	24	4,10%
SMDH	5	0,85%
SME	7	1,19%
SMED	52	8,87%
SMF	59	10,07%
SMGES	8	1,37%
SMGL	11	1,88%
SMIC	21	3,58%
SMJ	2	0,34%
SMOV	31	5,29%
SMPEO	14	2,39%
SMS	24	4,10%
SMSEG	15	2,56%
SMT	0	0,00%
SMTE	4	0,68%
SMTUR	2	0,34%
SMURB	18	3,07%

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

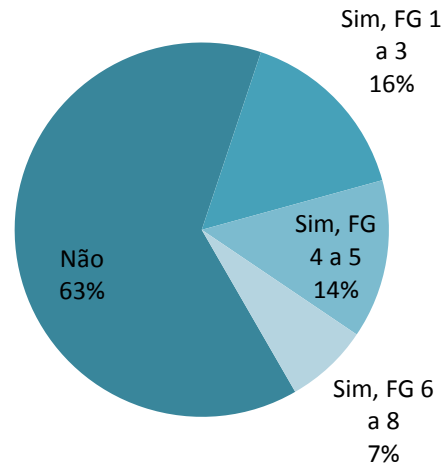
Entre os órgãos, aqueles de maior participação foram o DMAE, a SMA, a SMF e a SMED, com mais de 50 servidores de cada um desses órgãos respondendo a pesquisa. Nenhum servidor da SMACIS ou da SMT respondeu a pesquisa.

Os gráficos 1 a 8 apresentam a composição de respondentes em relação às demais questões para identificação: tempo de serviço; se exerce ou não Função Gratificada (FG); se trabalho em setor ligado aos Recursos Humanos; se conhecia o Banco de Interesses; se já tinha conhecimento sobre a seleção interna; se já havia participado como candidato da seleção interna; se já havia participado como gestor da seleção interna; e, caso tivesse participado como gestor, como avaliava o resultado.

**Gráfico 1: Tempo de serviço (no cargo atual)**



**Gráfico 2: Exerce FG**

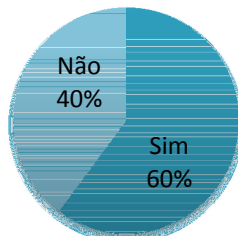


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

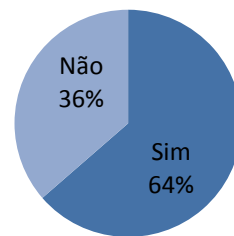
**Gráfico 3: Trabalha em setor de RH**



**Gráfico 4: Conhecia o Banco de Interesses**



**Gráfico 5: Tinha conhecimento da existência da SISM**

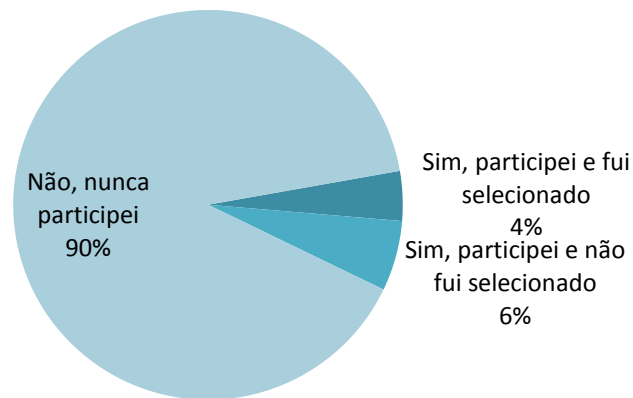


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Percebe-se que 36% dos servidores não tinham conhecimento da existência da SISM. Contudo, um percentual ainda maior, 40%, não tinha conhecimento do Banco de Interesses. Deve-se levar em consideração, entretanto, que dos 233

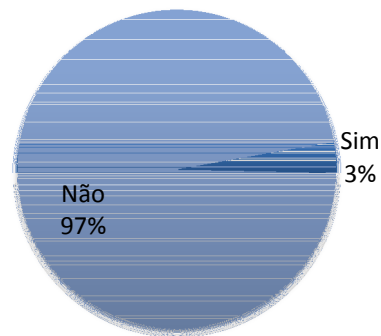
servidores que responderam não ter conhecimento do Banco de Interesses, 111 são considerados servidores ingressantes, com menos de três anos de serviço. Entre os que responderam não ter conhecimento quanto à existência da SISM, foi possível observar menor discrepância em relação aos grupos de tempo de serviço; todas as faixas têm nível de conhecimento similar quanto à existência da SISM. Entre os cargos, foi possível verificar que cerca de 85% dos servidores do cargo de Assistente Administrativo tinham conhecimento da existência da SISM.

**Gráfico 6: Participou como candidato da SISM**

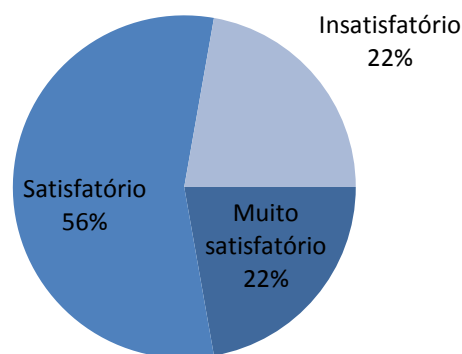


Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

A pesquisa teve a participação de 24 servidores que declararam ter participado de processos de seleção interna, tendo sido selecionados, o que corresponde à quase totalidade dos 25 servidores que foram efetivamente selecionados em processos de SISM, cinco dos quais desistiram da vaga posteriormente. Houve, ainda, 34 servidores respondentes da pesquisa que declararam ter participado da SISM, mas não terem sido selecionados.

**Gráfico 7: Participou como gestor da SISM**

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

**Gráfico 8: Caso tenha participado como gestor, como considera o resultado**

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Entre os gestores que participaram da SISM, 18 responderam à pesquisa. Dez consideraram a SISM um processo de resultado satisfatório, quatro consideraram muito satisfatório, e quatro consideraram insatisfatório. Nenhum deles classificou o resultado do processo como muito insatisfatório.

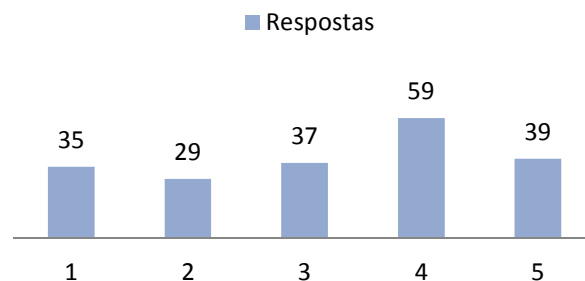
### 3.5.2 Percepção dos gestores

Nesta seção, analisaremos a percepção dos gestores com relação à SISM. Os gestores foram agrupados de acordo com suas respostas a três questões: ter

participado, como gestor, de processo de SISM; exercer função gratificada de nível 4 ou superior; ou trabalhar em setor ligado ao RH. Todos os respondentes que se enquadram em pelo menos um desses critérios será considerado gestor, neste trabalho. Entre os 586 servidores que responderam à pesquisa, 199 podem ser classificados como gestores, o que significa 33,96% dos respondentes.

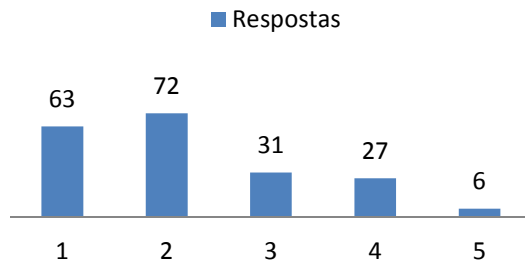
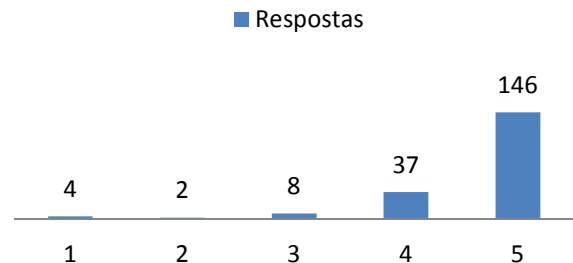
Para analisar este grupo de interesse, foram selecionadas 13 entre as 27 questões de concordância da pesquisa. Nenhuma das questões de concordância era obrigatória, e algumas delas foram deixadas sem marcação pelos respondentes. Percebeu-se, ainda, grande número de respostas neutras, em que os gestores não discordaram nem concordaram, o que pode indicar que não se sentem suficientemente informados para opinar com relação às questões apontadas na pesquisa.

**Gráfico 9: Sei como funciona a SISM**



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

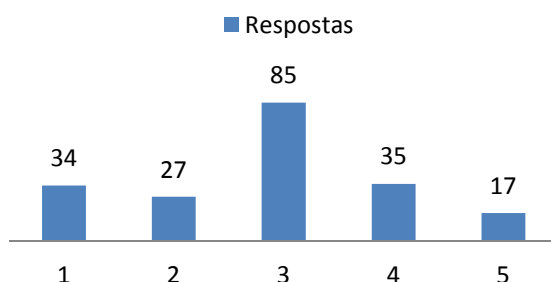
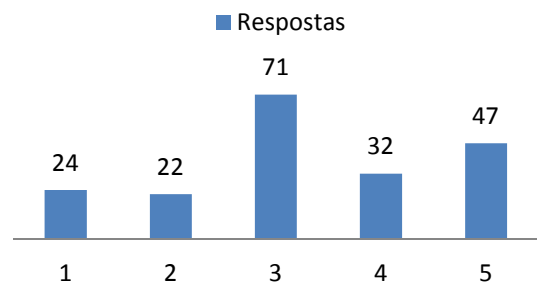
Com relação à afirmativa “Sei como funciona a SISM”, verifica-se que 32,16% dos gestores discordaram ou discordaram totalmente; cerca de 49,25% dos gestores concordaram ou concordaram totalmente; e 18,59% responderam de forma neutra, conforme o gráfico 9. Entre os 18 gestores que participaram da SISM, um discordou da afirmativa, outro manifestou-se de forma neutra, e os 16 demais concordaram ou concordaram totalmente.

**Gráfico 10: A SISM é bem divulgada****Gráfico 11: A SISM poderia ser mais divulgada**

Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

O gráfico 10 apresenta as respostas dos gestores à afirmação “A SISM é bem divulgada”. Verificou-se que 67,84% dos respondentes discordam ou discordam totalmente da afirmativa, enquanto 16,58% consideram a SISM bem divulgada, tendo concordado ou concordado totalmente com a questão.

O gráfico 11 apresenta as respostas dos gestores com relação à afirmativa “A SISM poderia ser mais divulgada”. Aproximadamente 75% dos gestores responderam concordar totalmente, e apenas 3,05% discordaram ou discordaram totalmente da questão.

**Gráfico 12: O processo de SISM é transparente****Gráfico 13: O processo de SISM é mais transparente do que o do Banco de Interesses**

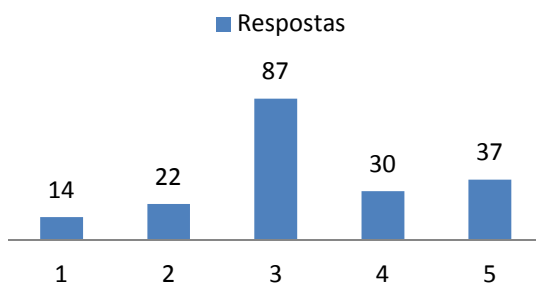
Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Os gráficos 12 e 13 apresentam as respostas dos gestores com relação à transparência do processo de SISM. De acordo com o gráfico 12, 30,81% dos respondentes acreditam que o processo de SISM não é transparente, enquanto

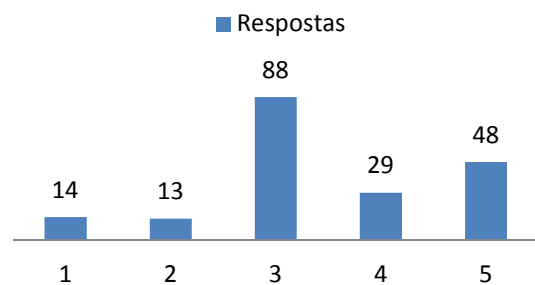
26,26% declararam-se em concordância quanto à transparência do processo. Entretanto, grande parte dos gestores manifestou-se de forma neutra; 42,93% deles nem discordam, nem concordam com relação a essa afirmativa.

Com relação à comparação entre a transparência dos processos de Seleção Interna e do Banco de Interesses, 40,31% dos gestores concordam ou concordam totalmente com a afirmativa “O processo de SISM é mais transparente do que o do Banco de Interesses”, enquanto 27,47% discordam ou discordam totalmente, e 36,22% responderam de forma neutra.

**Gráfico 14: A SISM é mais rápida do que o Banco de Interesses**



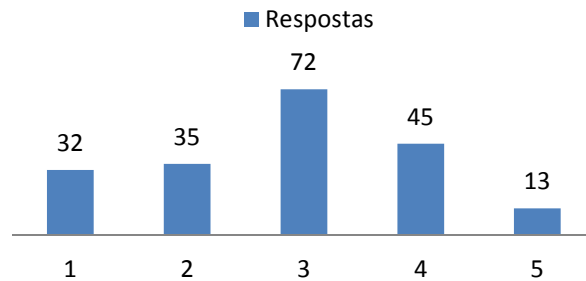
**Gráfico 15: A SISM é melhor do que o Banco de Interesses**



Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Os gráficos 14 e 15 apresentam outras duas comparações entre a SISM e o Banco de Interesses. Em ambas as questões “A SISM é mais rápida do que o Banco de Interesses” e “A SISM é melhor do que o Banco de Interesses”, grande parte dos gestores manifestou-se de forma neutra ou não soube opinar. Com relação à primeira dessas questões, 35,26% dos gestores concordaram em algum grau, enquanto 18,95% discordaram ou discordaram totalmente. Quanto à outra questão, 40,10% dos gestores concordam ou concordam totalmente que a SISM é melhor do que o Banco de Interesses, enquanto 14,06% discordam em algum grau.

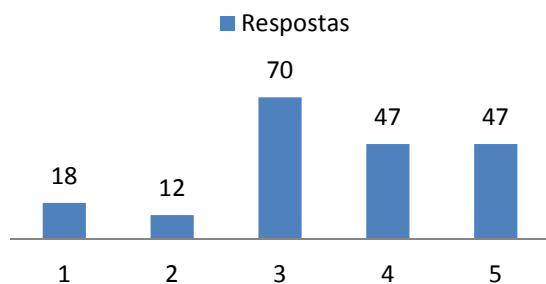
**Gráfico 16: Os critérios para movimentação da SISM são claros**



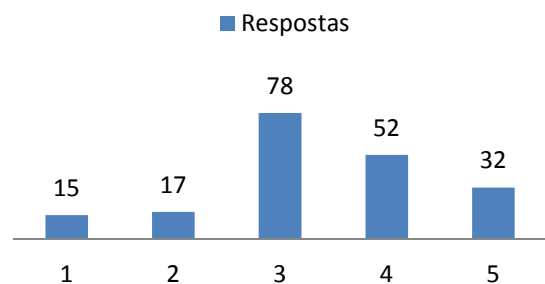
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

A questão “Os critérios para movimentação da SISM são claros”, apresentada no gráfico 16, teve respostas bastante divididas, com 29,44% dos gestores concordando ou concordando totalmente, e 34,01% discordando ou discordando totalmente. Separando-se apenas aqueles gestores que já participaram da SISM, verifica-se que nenhum deles discordou totalmente da afirmativa; do total de 18 gestores, sete discordaram, dois manifestaram-se neutros, e nove concordaram ou concordaram totalmente.

**Gráfico 17: A SISM permite selecionar um servidor mais apto às atividades**



**Gráfico 18: A SISM qualifica o processo de ingresso**



Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

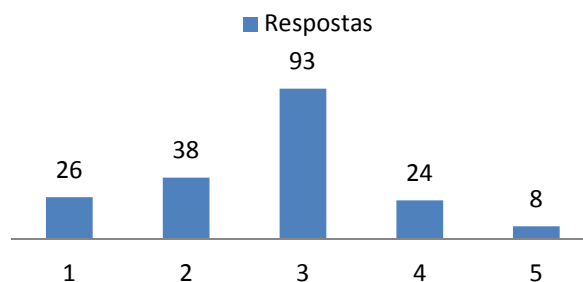
Com relação à afirmativa “A SISM permite selecionar um servidor mais apto às atividades”, 48,45% dos gestores concordam ou concordam totalmente, enquanto 15,46% discordam ou discordam totalmente, conforme dados apresentados no



gráfico 17. Entre os gestores que já participaram de processos de SISM, verifica-se uma discordância, três respostas neutras, quatro concordâncias e dez concordâncias na totalidade.

Com relação à afirmativa “A SISM qualifica o processo de ingresso”, 43,30% dos gestores responderam que concordam ou concordam totalmente, enquanto 16,49% discordam ou discordam totalmente. No grupo de gestores que já participaram da SISM, dois discordaram, seis manifestaram-se neutros, seis concordaram, e quatro concordaram na totalidade. Em comparação com a questão anterior, verifica-se que alguns dos gestores que acreditam que a SISM permite selecionar um servidor mais apto não se sentem seguros para concordar que a SISM qualifica o processo de ingresso.

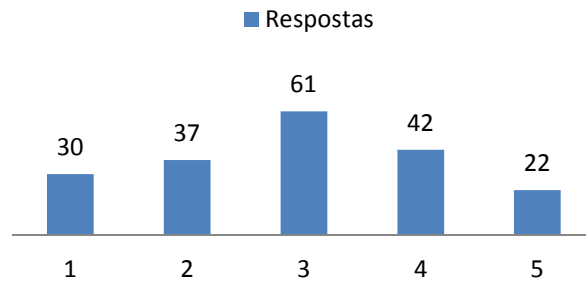
**Gráfico 19: A SISM atrasa o processo de ingresso**



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

A afirmativa “A SISM atrasa o processo de ingresso” teve 33,86% de discordância em algum grau, e 16,93% de concordância ou concordância na totalidade, enquanto 49,21% dos respondentes permaneceram neutros. Entre os 18 gestores que participaram de processos de seleção interna, apenas três concordaram em algum grau com essa questão.

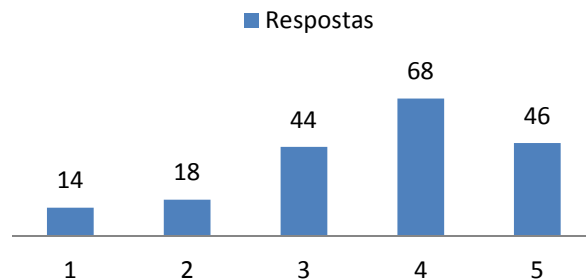
**Gráfico 20: As informações sobre a SISM são acessíveis**



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

A questão “As informações sobre a SISM são acessíveis”, apresentada no gráfico 20, teve respostas bem distribuídas, com 34,90% dos respondentes discordando em algum grau, 31,77% neutros, e 33,33% concordando ou concordando totalmente.

**Gráfico 21: A SISM é uma boa forma de movimentação de servidores**



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

A última questão analisada para o grupo de gestores afirmava “A SISM é uma boa forma de movimentação de servidores”. Com relação a essa assertiva, 7,37% dos gestores manifestaram discordância na totalidade, 9,47% discordaram, 23,16% responderam de forma neutra, 35,79% concordaram, e 24,21% concordaram totalmente. Agregados os últimos dois índices, verifica-se que 60% dos gestores

consideram a SISM uma boa forma de movimentação de servidores. Analisando as respostas dos gestores que já participaram de processos de seleção interna, verifica-se que um discordou totalmente, um discordou, dois permaneceram neutros, seis concordaram, cinco concordaram totalmente, e três gestores não declinaram resposta a esta questão.

### **3.5.3 Percepção dos candidatos participantes da SISM**

Para análise da percepção dos usuários da Seleção Interna, verificaremos as respostas dos candidatos participantes, tenham sido ou não selecionados. Nesta seção, apresentaremos as manifestações desses servidores na última questão da pesquisa, que possibilitava aos respondentes fazer um comentário sobre a SISM. Foram feitos pequenos ajustes nos textos escritos pelos servidores, sem alteração no sentido das manifestações.

Entre os servidores que participaram da SISM e foram selecionados, escolhemos as seguintes manifestações:

“[A] SISM é um sistema muito mais transparente e rápido, onde os servidores realmente [têm] uma oportunidade para serem relatados para alguma Secretaria de sua preferência. Eu estava inscrita [há] mais de 8 anos no Banco de Interesses e nunca fui chamada para entrevista, enquanto que [na] SISM, fui chamada para entrevista e selecionada na 1ª inscrição que fiz.” (Assistente Administrativo, SMA, 7 a 10 anos de serviço)

“Agradeço à SISM por ter me possibilitado o retorno a minha secretaria de origem, na qual posso exercer atividades inerentes a minha formação acadêmica.” (Assistente Administrativo, SMF, mais de 20 anos de serviço)

“Falta maior [transparência] quanto ao critério de escolha, atualmente o Solicitante só informa que aceita ou não o candidato sem informar os motivos.” (Assistente Administrativo, DMAE, mais de 20 anos de serviço)

“[A] SISM é um avanço importante. Porém, ainda há casos de movimentações que são feitas fora [da] SISM, como as da Secretaria

da Fazenda. Também ainda ocorrem movimentações com influências políticas e pessoais” (Assistente Administrativo, DMAE, 7 a 10 anos de serviço).

Embora as opiniões dos servidores selecionados em processos de SISM tenham sido em grande parte positivas, foi possível perceber que permanecem as críticas quanto às movimentações “*ex-officio*”, que ocorrem no interesse da Administração. É preciso indicar que a SISM destina-se apenas às movimentações a pedido dos servidores, e apenas em casos que envolvam nomeação por concurso, não tendo influência nas demais movimentações no interesse da Administração.

Escolhemos não apresentar algumas manifestações, que poderiam identificar os servidores, tendo em vista que a pesquisa era anônima. É preciso, entretanto, indicar que houve referências a um processo seletivo em que a Secretaria de origem impediu a movimentação do servidor selecionado, sem que houvesse previsão legal para tal. A referida situação ainda não teve resolução definitiva, e tramita processo administrativo tratando do tema.

Entre os respondentes que marcaram a opção “participei da SISM e não fui selecionado”, escolhemos as seguintes manifestações:

“[A] SISM é um processo transparente em termos, para terem ideia participei de uma seleção que tinha 18 vagas, tinha 11 inscritos e selecionaram somente 2 pessoas, então ficou visível que era uma fachada somente para não colocarem direto os concursados que estavam entrando, pois tinha muita gente boa para ser aproveitada para estas vagas porém não [tiveram] oportunidade, eu no meu caso com anos de PMPA com FG incorporada [...]” (Assistente Administrativo, SMIC, 11 a 20 anos de serviço)

“Penso que [a] SISM deveria ser [utilizada] sempre e ser mais [divulgada]”. (Assistente Administrativo, SMA, 11 a 20 anos de serviço)

“Após escolhido o candidato selecionado na SISM, os demais candidatos não selecionados deveriam receber um feedback do motivo de não terem sido selecionados.” (Assistente Administrativo, SMA, 7 a 10 anos de serviço)

“Quanto [à] movimentação do Banco de Interesses, tenho a informar que, apesar de ter ficado 12 anos inscrito, nunca consegui a

transposição, vi vários funcionários conseguirem trocar de secretaria sem estar no Banco de Interesses. Mas eu nunca consegui, apesar de ter sido o 1.º da lista durante anos. Outros conseguiram. Agora veio a SISM, vamos ver se a coisa realmente muda.” (Assistente Administrativo, SMOV, 11 a 20 anos de serviço)

“[A] SISM não muda nada em relação a Banca de Interesse, já [que] basta ser conhecido do gestor da vaga para ser chamado, como aconteceu com uma colega [que] já tem todas vantagens incorporadas, [...] e foi selecionada pra SMF, [porque] já era conhecida. [No] [Banco] de Interesses tu [podias] procurar a pessoa [que] poderia interceder a teu favor. Não mudou nada.” (Assistente Administrativo, SMOV, mais de 20 anos de serviço)

“É totalmente parcial, os deslocamentos de funcionários são para atender a interesses pessoais dos gestores e não dos funcionários.” (Assistente Administrativo, SMIC, 11 a 20 anos)

“Creio que a SISM é a única oportunidade para a maioria dos servidores que estão em secretarias que não foram contempladas pelas gratificações de desempenho.” (Cargo de nível superior não identificado, SMC, menos de 3 anos de serviço)

“O único porém sobre a SISM, é que infelizmente ainda continuam existindo as cedências, reloações e transposições de ofício, que [têm] por objetivo apenas burlar a SISM (como já se burlava o Banco de Interesses) em prol de uns poucos apadrinhados, políticos ou não. Além disso, ainda continua existindo a prática abominável de boicote [à] SISM (como já existia também [no] [Banco] de Interesses) quando do ingresso de novos servidores, onde os "gestores" políticos, sequer entrevistam os servidores cadastrados.” (Assistente Administrativo, PGM, 11 a 20 anos de serviço)

“[A] SISM não atende ao que é proposto, uma vez que se submete a interesses dos órgãos e não [há] uma avaliação séria de RH. Nossos RHs não [têm] competência técnica e não fazem nenhum trabalho relevante de administração de pessoal. Esta atividade é [subestimada] na gestão pública municipal.” (Assistente Administrativo, SMF, 11 a 20 anos de serviço)

“Os servidores não usam [a] SISM apenas para se sentirem mais satisfeitos com o que fazem, mas para ter isonomia de rendimentos. Se não houvesse diferenciações de vencimentos para os mesmos cargos, a demanda [da] SISM seria insignificante.” (Economista, SMIC, 11 a 20 anos de serviço)

“Gostaria que o Banco de Interesses voltasse, para poder me cadastrar, pois é muito difícil abrir uma vaga para meu cargo. E é

complicado e nada prático ficar a todo momento olhando o [sistema da] SISM para verificar se, por sorte, abriu alguma vaga do meu interesse.” (Cargo de nível superior não identificado, DMAE, 3 a 6 anos de serviço)

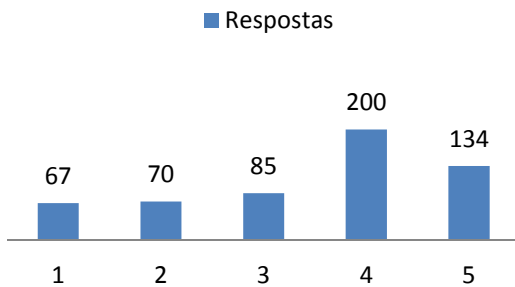
Uma das críticas mais comuns desse grupo de servidores foi a falta de imparcialidade, transparência e clareza na definição do servidor selecionado. Houve algumas críticas, também, ao fato de a entrevista, e não a pontuação classificatória, ser o preponderante para a seleção. Críticas também foram feitas à sistemática de inscrição, que exige dos servidores o acompanhamento contínuo do Diário Oficial ou do site da SISM, para que possam participar de processos seletivos. Alguns respondentes relataram o tempo em que ficaram inscritos no Banco de Interesses, e a expectativa de que a SISM possa facilitar a movimentação. Outros solicitaram o retorno da sistemática do Banco de Interesses. Houve ainda uma crítica à atuação dos órgãos de RH da Prefeitura de Porto Alegre, em que o servidor considera faltar competência técnica a esses setores. Um respondente ainda indicou que as movimentações são motivadas preponderantemente pela discrepância remuneratória entre os órgãos, opinando que, caso essa discrepância não existisse, a demanda da SISM seria insignificante.

De um modo geral, percebe-se, dentre os respondentes do grupo de servidores que já participou da SISM, uma insatisfação com os sistemas de movimentação da Prefeitura de Porto Alegre, tanto com relação ao vigente quanto com relação aos seus antecessores.

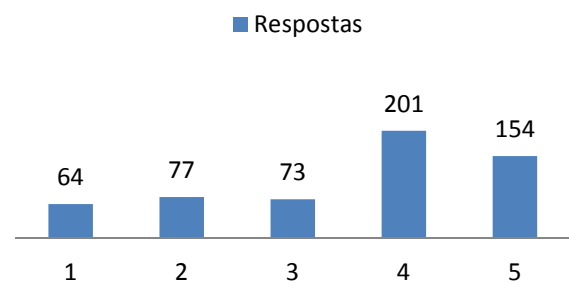
#### **3.5.4 Satisfação dos servidores e motivações para troca de lotação**

Para avaliar a satisfação dos servidores com relação às atividades que exercem, à remuneração que percebem e o setor em que estão lotados, iremos analisar respostas a 14 das questões de concordância da pesquisa. Serão analisadas as respostas de todos os servidores que participaram da pesquisa, contextualizando-se por grupo de interesse quando cabível.

**Gráfico 22: Estou satisfeito com as atividades que desempenho**



**Gráfico 23: Estou satisfeito com o setor em que trabalho**



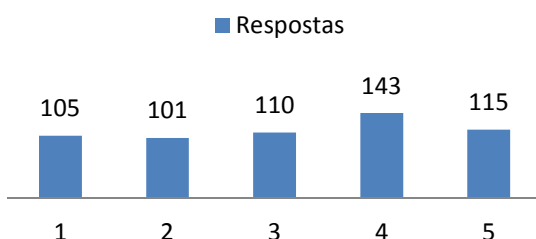
Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Conforme apresentado nos gráficos 22 e 23, a satisfação dos servidores tanto em relação às atividades que desempenham, quanto com relação aos setores em que trabalham, apresenta certa homogeneidade, com cerca de 60% dos servidores manifestando-se satisfeitos em relação a cada uma dessas questões.

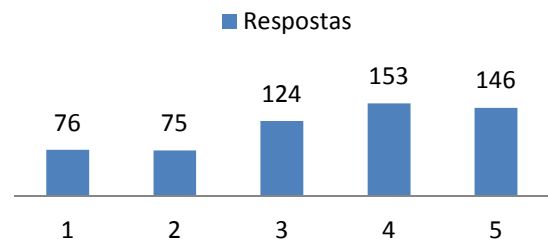
Entre os servidores com mais de 20 anos de serviço, 66,40% manifestaram satisfação com relação às atividades que exercem. Entre os servidores com tempo de serviço de até seis anos, o índice é de 59,60%.

Em relação ao setor em que trabalham, 64,45% dos servidores com até seis anos de serviço manifestaram-se satisfeitos, tendo marcado “concordo” ou “concordo totalmente” nessa questão. Entre os servidores com tempo de serviço de sete a dez anos, esse índice cai para 46,67%. Entre os servidores lotados em Órgãos que oferecem gratificações remuneratórias (PGM, PREVIMPA, SMA, SMF, SMPEO e SMS), o índice aumenta para 75,14%.

**Gráfico 24: Gostaria de desenvolver atividades diferentes na Secretaria em que trabalho**



**Gráfico 25: O rendimento do meu trabalho poderia ser melhor em outras atividades**

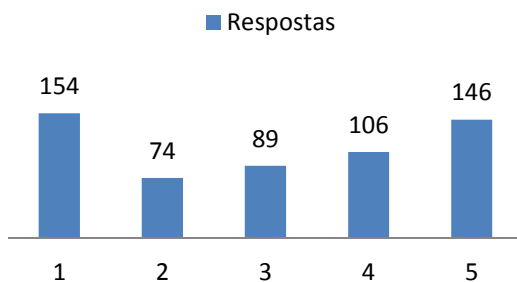


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

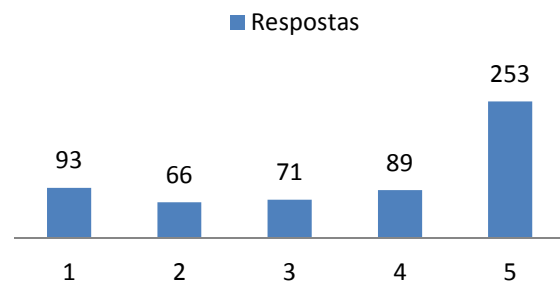
Com relação à afirmativa “Gostaria de desenvolver atividades diferentes na Secretaria em que trabalho”, 44,95% dos servidores declararam concordar ou concordar totalmente. O menor índice entre os grupos, por tempo de serviço, foi verificado entre aqueles servidores com 11 a 20 anos, com 37,91% deles concordando, ou concordando totalmente, com a afirmativa. Os demais grupos apresentaram bastante homogeneidade, com índices entre 45% e 50% de concordância em algum grau.

Para a questão “O rendimento do meu trabalho poderia ser melhor em outras atividades”, 52,09% dos respondentes declarou concordar em algum grau. Com relação a essa afirmação, 47,62% dos servidores com menos de três anos de serviço manifestaram concordância em algum grau, enquanto entre os servidores com mais de 20 anos de serviço, o mesmo índice ficou em 58,40%. Para os servidores do cargo de Assistente Administrativo, houve concordância ou concordância na totalidade em 56% dos casos.

**Gráfico 26: Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia**



**Gráfico 27: Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia para receber melhor remuneração**

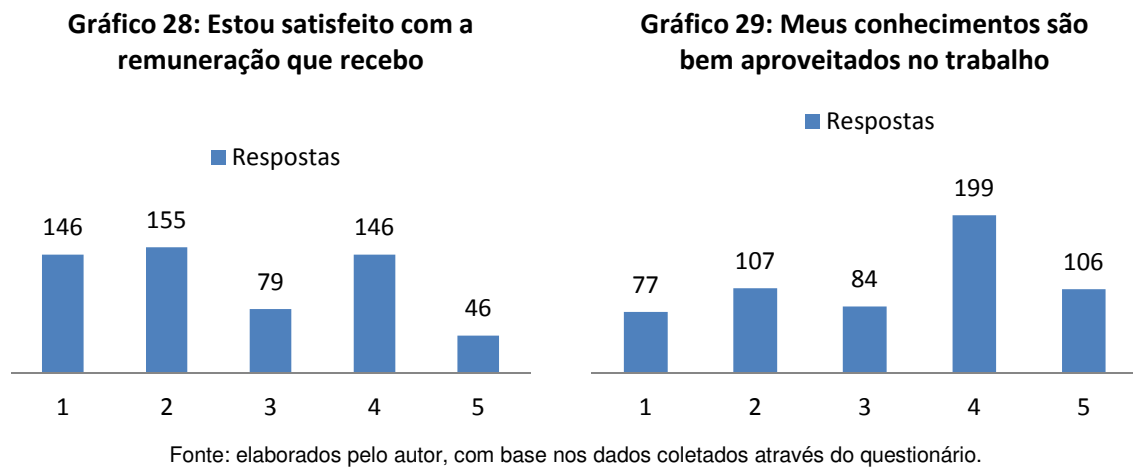


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

O interesse em trabalhar em outro Órgão, auferido na questão “Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia”, teve 44,29% de servidores manifestando concordância ou concordância na totalidade. Analisando as respostas dos servidores lotados em Órgãos que recebem gratificações remuneratórias, verifica-se que apenas 24,04% deles responderam positivamente a essa questão.



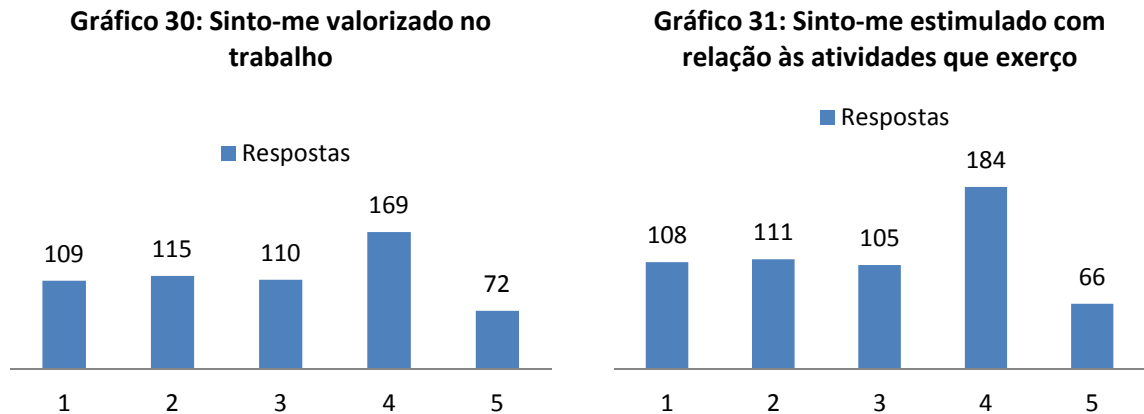
Com relação à afirmativa “Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia para receber melhor remuneração”, teve 59,29% de respostas positivas, com 44,23% do total de respondentes concordando totalmente. Entre os servidores lotados em Órgãos que recebem gratificações remuneratórias, o índice ficou novamente bastante abaixo da média: 31,35% desses servidores responderam positivamente, em algum grau, a essa questão.



Ainda com relação à remuneração, foi pedido que os servidores respondessem à questão “Estou satisfeito com a remuneração que recebo”. Conforme apresentado no gráfico 28, 52,62% dos respondentes discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, com 13,81% respondendo de forma neutra, e os demais 33,57% concordando em algum grau. O índice de servidores que concordou ou concordou totalmente com a afirmativa, entre aqueles lotados em Órgãos que recebem gratificação remuneratória foi de 45,86%, com 41,43% deles discordando em algum grau. Por tempo de serviço, verifica-se que 40,16% dos servidores com mais de 20 anos estão satisfeitos com a remuneração que recebem, tendo concordado em algum grau com a afirmação. Entre os servidores com 11 a 20 anos de serviço, o índice de concordância, em algum grau, é de 25,49%.

A questão “Meus conhecimentos são bem aproveitados no trabalho”, apresentada no gráfico 29, teve 53,83% de concordância em algum grau, enquanto 13,44% dos respondentes discordaram totalmente. Entre os servidores com mais de

20 anos de serviço, 56,25% responderam concordar ou concordar totalmente com a afirmação, enquanto entre os servidores com 11 a 20 anos de serviço apresentam 51,63% com relação ao mesmo índice. A questão teve respostas bem homogêneas entre os grupos por tempo de serviço.

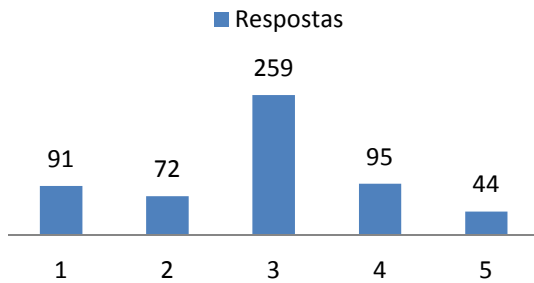


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

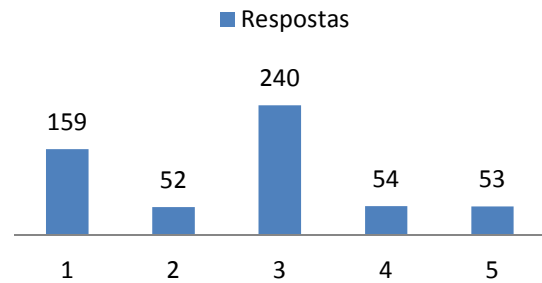
A afirmativa “Sinto-me valorizado no trabalho” teve 41,91% de respostas de concordância em algum grau, embora apenas 12,52% tenham concordado totalmente. O índice de discordância ou discordância na totalidade foi de 38,96%. Entre os servidores com mais de 20 anos de serviço, 38,76% concordou em algum grau com a afirmativa, enquanto entre os servidores, o mesmo índice chega a 46,77%. Entre os órgãos, verifica-se que os servidores da SMA apresentam 63,08% de concordância em algum grau em relação a essa questão, enquanto os servidores do DMLU responderam concordar ou concordar totalmente com essa afirmação em 28,57% dos casos.

A afirmativa “Sinto-me estimulado com relação às atividades que exerço” teve 43,55% dos respondentes concordando ou concordando totalmente, com 11,50% do total concordando totalmente, enquanto 18,82% discordaram totalmente. Analisando por órgãos, verifica-se novamente um alto índice de servidores da SMA concordando em algum grau com a afirmativa, 60%, enquanto 31,82% dos servidores do DMLU manifestaram concordância ou concordância na totalidade nessa questão.

**Gráfico 32: A SISM é uma forma de ascensão funcional**



**Gráfico 33: Estou me qualificando para participar de seleções da SISM**

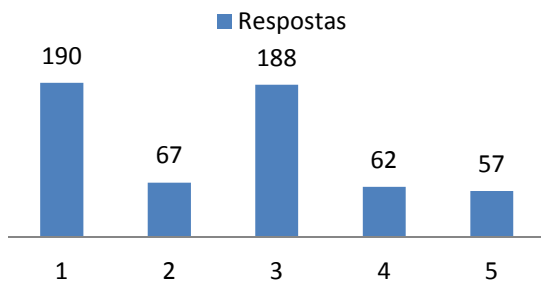


Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

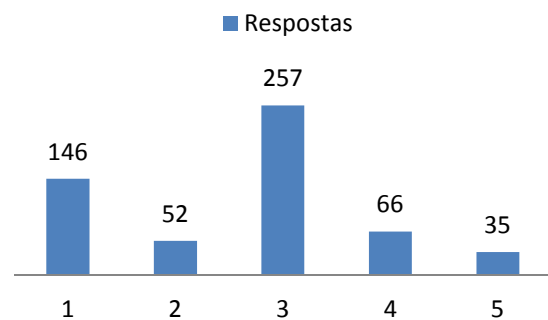
Analisando a afirmativa “A SISM é uma forma de ascensão funcional”, verifica-se que 46,17% dos servidores mantiveram-se neutros, com 29,05% discordando em algum grau, e 24,78% concordando ou concordando totalmente.

Para a questão “Estou me qualificando para participar de seleções da SISM”, verifica-se que apenas 19,17% responderam concordar em algum grau, enquanto 37,81% discordaram, sendo que 28,49% discordaram totalmente.

**Gráfico 34: Acompanho a abertura de vagas da SISM**



**Gráfico 35: Estava acostumado com o Banco de Interesses**



Fonte: elaborados pelo autor, com base nos dados coletados através do questionário.

Por fim, com relação à afirmativa “Acompanho a abertura de vagas da SISM”, verifica-se que 21,10% dos servidores responderam concordar em algum grau,

enquanto 45,57% discordaram ou discordaram totalmente, havendo, ainda, uma significativa parcela de respostas neutras.

Com relação à afirmativa tratada no gráfico 35, 18,16% dos respondentes manifestou que estava acostumado com o Banco de Interesses, e 44,22% dos respondentes manifestou-se de forma neutra.

### 3.6 ANÁLISE FINAL

A Seleção Interna do Servidor Municipal apresenta-se como um processo de movimentação de pessoal bastante complexo e ainda pouco divulgado entre os servidores, mas que oferece uma importante alternativa para os servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Dutra (2009) afirma que a pessoa deve ser pensada em toda a sua trajetória na organização, de forma que processos de movimentação, desenvolvimento e valorização têm sua importância já consolidada na gestão de pessoas. Em organizações públicas, onde não é raro que o funcionário permaneça por toda a sua vida profissional, tais questões emergem com relevância ainda maior. A existência de um modelo institucionalizado visando permitir que os servidores movimentem-se de um órgão para outro deve ser saudada como extremamente positiva, contudo, é necessário que tal modelo seja capaz de gerar resultados para a organização e de atender ao interesse dos servidores. Pires *et al* (2005) afirma que as formas de provimento próprias da administração pública escolhem candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para o bom desempenho da função para a qual são designados. Passado o recrutamento, a exigência formal para o ingresso no serviço público, não é raro que as organizações deixem de focar no desenvolvimento de formas de identificar os perfis adequados para as atividades, e deixem de promover o desenvolvimento da trajetória de seus servidores na organização.

Pires *et al* (2005) alerta quanto à generalidade dos requisitos estabelecidos nos processos de seleção interna, sugerindo que cada tipo de posto de trabalho disponível tenha um perfil desejado para a sua ocupação. É preciso, entretanto,

evitar a rigidez em demasia, levando-se em consideração que a composição de equipes de trabalho com perfis diversos pode ser enriquecedora. Pires et al (2005) também considera importante, ainda que não indispensável, a existência de um banco de talentos previamente constituído, para facilitar o processo de seleção.

A SISM opera com um modelo de abertura de vagas específicas, contendo informações sobre o setor, sobre as atividades a serem desenvolvidas, sobre as competências esperadas dos servidores que virão a ocupar aquelas posições e sobre os eventuais adicionais remuneratórios oferecidos. Em contrapartida, exige acompanhamento constante por parte dos servidores interessados. Não existe a busca de talentos, citada por Pires *et al* (2005) e por Wist (2010) como uma ação facilitadora para que um processo seletivo interno tenha melhores resultados. As vagas da SISM são oferecidas, e espera-se que os servidores manifestem interesse, em um procedimento que parece, e assim é percebido por uma parcela dos servidores, meramente protocolar, especialmente quando nenhum dos inscritos é selecionado.

O modelo de seleção interna estudado por Wist (2010) propunha uma formação preliminar de um “banco de perfil”, como etapa que precederia aos processos de movimentação. Acreditamos que uma medida semelhante poderia ser aplicada à Seleção Interna do Servidor Municipal: uma coleta anterior de informação quanto à existência de servidores interessados em determinadas vagas, para que se pudesse, sempre que uma vaga não tivesse interessados prévios, suprimir, do processo de ingresso, a etapa da seleção interna. Tal medida possibilitaria eliminar do processo uma parte do trabalho adicional que redundaria em perda, como citado por Bergue (2011). Tal medida parece adequada principalmente pelo alto número de vagas que são abertas e não atraem interessados, atrasando o processo de ingresso e podendo abalar o engajamento do gestor responsável por conduzir aquela seleção. Preliminarmente, considerando que o interesse do servidor em uma movimentação, conforme averiguado na pesquisa, tem como ponto crucial a Secretaria de destino, e não as atividades que poderão ser desempenhadas no novo setor, esse banco preliminar poderia retomar, em parte, a sistemática do Banco de Interesses, antiga modalidade de movimentação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Nesta proposta de alteração de rotina, o servidor manifestaria interesse genérico em determinado órgão, e seria informado de qualquer processo seletivo

que se enquadrasse nesse interesse. As demais rotinas de definição de perfil, divulgação da vaga, classificação por pontuação e entrevista permaneceriam como parte preponderante da SISM, mas apenas quando houvesse interessados. É necessário, entretanto, evitar os principais vícios do BI: a seleção por ordem cronológica e a perenidade das inscrições. É preciso ainda ressaltar que esta medida poderia melhorar a eficiência do processo, mas o processo em si permaneceria em um contexto ainda longe do ideal, em termos de políticas de gestão de pessoas.

Como processo, percebe-se grande espaço para melhorias, sobretudo no tempo de tramitação. Conforme tratado anteriormente, testes iniciais de tramitação eletrônica pelo sistema SEI têm apresentado boas perspectivas para a diminuição do tempo necessário para o atendimento do processo de ingresso.

É positivo o fato de que os gestores que receberão os servidores participam efetivamente do processo, traçando o perfil que consideram adequado e conduzindo as entrevistas de seleção. Dutra (2004) acredita que os gestores são a principal ligação entre as pessoas e a instituição. A participação efetiva do gestor é referida por Wist (2010) como primordial para a qualificação de um processo seletivo interno. A autora também sugere que as movimentações devem atender aos interesses dos trabalhadores e dos gestores, e que uma decisão unilateral por parte da organização poderia ver abalado o comprometimento do funcionário com a instituição (WIST, 2010, p. 20).

Conforme já tratado, a ausência de um maior equilíbrio remuneratório entre os órgãos da Prefeitura Municipal de Porto Alegre é um fator de preponderante importância. Foi constatado que muitos servidores enxergam na SISM meramente uma forma de melhorar a remuneração, através da lotação em setores que percebam gratificações. O padrão de procura pelas vagas demonstra com razoável clareza que esse é o principal atrativo da seleção interna, atualmente. Existe, na agenda de negociações entre a Administração Municipal e o Sindicato dos Municipários de Porto Alegre (SIMPA), a pauta de uma formulação de um plano de carreira para todos os cargos da Administração Direta. Não acreditamos, entretanto, que mesmo se for alcançada uma maior isonomia nas remunerações entre os órgãos municipais, a seleção interna venha a perder relevância. Neste caso, pelo

contrário, ela poderia ter uma função muito mais estratégica, direcionando os servidores para as atividades com as quais eles têm mais afinidade, sem sofrer a influência do interesse remuneratório. Para tal, entendemos necessária uma flexibilização do processo, tornando-o mais simples e atrativo, tanto para os servidores quanto para os gestores. Enquanto não forem corrigidas as discrepâncias remuneratórias entre os órgãos municipais, a SISM permanecerá tendo como principal função a de aplacar o descontentamento de uma parcela de servidores que se vê recebendo remuneração menor do que a de alguns de seus pares, e enxerga como causa desse desnivelamento a mera diferença, muitas vezes arbitrária, de lotação.

A gestão estratégica de pessoas já começa a se fortalecer nas instituições privadas, mas na administração pública ela ainda tem diversas barreiras a vencer. O provimento por concurso é uma primeira dificuldade, especialmente quando se trata do Executivo, responsável por prestar serviços em todas as áreas sociais. O Executivo se vê obrigado a atender demandas por pessoal, e esses servidores ingressantes são direcionados às áreas obedecendo quase exclusivamente ao critério da classificação no concurso, paralelamente ao ordenamento das demandas. A existência de um instrumento para movimentar esses servidores, após esse provimento, para setores nos quais eles possam não apenas desenvolver-se na carreira, mas, também, prestar serviços mais qualificados para a administração, parece-nos de inestimável valor. Pressupõem-se, entretanto, alguns passos anteriores, como o dimensionamento de pessoal das áreas, a qualificação dos gestores, a paridade entre as remunerações e o desenvolvimento de planos para carreiras.

O processo de seleção interna nos parece, na forma atual, demasiado truncado, com vasto campo para melhorias. O modelo atual desempenha um papel incipiente, paliativo, ainda longe de atingir alguns dos principais propósitos para os quais foi desenvolvido: estimular a qualificação permanente dos servidores e a escolha por espaço de trabalho. Acreditamos, entretanto, que a SISM seja um indicativo consideravelmente importante de rumos que se pode tomar para a melhoria da gestão de pessoas na administração pública.

É preciso lembrar que a SISM constitui-se no único sistema de movimentação de pessoal destinado a atender o interesse dos servidores na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Existem, ainda, outras formas de movimentação, de caráter técnico e político, no interesse da administração, que constituem a maior parcela dos atos que promovem alterações na lotação dos servidores. Tais formas não foram abordadas neste estudo, tendo em vista sua natureza pouco sistemática.



#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o processo de Seleção Interna do Servidor Municipal (SISM), implantado na Prefeitura Municipal de Porto Alegre em maio de 2012.

Para entendimento dos conceitos fundamentais para a realização deste trabalho, retornamos ao referencial teórico relacionado à gestão de pessoas na administração pública, à gestão por processos, ao perfil profissional e à carreira do servidor público, e a estudos prévios sobre a seleção interna na administração pública. Foram analisados diversos dados secundários relativos à SISM e ao macroprocesso de provimento de vagas, e foi realizada coleta de dados com 586 servidores municipais, através de questionários para verificação da percepção de diversos grupos de interesse com relação à movimentação de pessoal e à seleção interna.

A análise do processo de seleção interna apontou diversas possibilidades de melhoria, seja com relação à regulamentação legal, seja com relação aos procedimentos adotados para a realização da seleção. Foi possível averiguar que a grande maioria das vagas ofertadas para seleções internas não são preenchidas, sobretudo aquelas que não envolvem gratificações remuneratórias para os possíveis selecionados.

Através da pesquisa, foi possível verificar como o processo da SISM ainda é pouco conhecido, e ainda menos entendido, pelos servidores em geral e, até mesmo, pelos gestores. Entre as opiniões colhidas, a mais amplamente compartilhada é a de que falta uma melhor divulgação para a seleção interna. Pudemos verificar, também, ainda que de forma pouco aprofundada, o nível de satisfação dos servidores com relação às atividades que desempenham e aos setores em que atuam, de modo a indicar, em linhas gerais, possíveis motivadores para participação de processos seletivos internos.

Paralelamente à realização deste trabalho, foram tomadas diversas medidas, pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, para o ajuste de diversos aspectos do processo de ingresso e, mais especificamente, do processo de seleção interna. Tais

medidas não foram analisadas amiúde neste estudo, por se tratarem de trabalhos em andamento, que ainda não ofereciam campo para averiguar seus resultados. Alguns desses ajustes foram referenciados ao longo do texto, mas este trabalho não pretende tomar crédito por eles.

Podemos indicar como uma limitação desta pesquisa o seu caráter intermediário entre estudo de caso capaz de despertar interesse acadêmico e uma intervenção prática nas rotinas de seleção interna da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Espera-se, entretanto, ter contribuído para as discussões no tocante à movimentação de pessoal e à seleção interna no âmbito da administração pública, indicando questões a serem consideradas quando da implantação de sistemas análogos à SISM, e apontando possíveis rumos para pesquisas de gestão de pessoas na área pública.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas.** Teorias e tecnologias para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho e Rendimento/Pesquisa Mensal de Emprego/fasciculo indicadores ibge/2012/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2012/)>, acesso em 09 mai. 2013.

BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad\\_brasil\\_2009.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad_brasil_2009.pdf)>, acesso em 09 mai. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.** Relatório Final. Brasília: MP, 2009.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas.** Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, Vol. 9, Nº. 1-2, 2010, p.153-180.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GRAEF, Aldino; CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz. A Organização de Carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira: o Papel das Carreiras Transversais. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, p. 4 - 7 nov. 2008.

LIMA, Ildevania Félix de. **Gestão de pessoas na Administração Pública:** pessoas competentes, melhores resultados. (Artigo), 2009.

MATTOS, F. Emprego público no Brasil: aspectos históricos e evolução recente. In: CARDOSO JR., J. C. (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Brasília: Ipea, 2011. Vol. 5, cap. 6 (Série Diálogos para o desenvolvimento).

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2007.

PIERANTONI, Celia Regina. **As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades**. Ciênc. saúde coletiva, 2001, vol.6, no.2, p.341-360.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: [www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br). Acesso em 18 jan. de 2013.

PORTO ALEGRE. Decreto nº 9797, de 31 de agosto de 1990. Institui a Banca de Remanejamento e Lotação de Pessoal, integrante do sistema de pessoal da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Diário Oficial de Porto Alegre**. Porto Alegre, RS, 04 set., 1990.

PORTO ALEGRE. Decreto nº 13620, de 18 de janeiro de 2002. Regulamenta os arts. 27 e 271 da Lei Complementar nº 133, de 31-12-85, fixando diretrizes para a movimentação de pessoal, e dá outras providências. **Diário Oficial de Porto Alegre**. Porto Alegre, RS, 25 jan., 2002.

PORTO ALEGRE. Decreto nº 17758, de 24 de abril de 2012. Regulamenta os arts. 27 e 271 da Lei Complementar nº 133, de 31 de dezembro de 1985, dispendo sobre a Seleção Interna do Servidor Municipal na Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município. **Diário Oficial de Porto Alegre**. Porto Alegre, RS, 03 mai., 2012.

PRIMO, Claudiana Aparecida de Oliveira *et al.* **A Gestão na Administração Pública: estudo de caso no Município de São João do Pau 'Alho**. SLins: Centro Universitário de Lins, 2011.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André O.; PROTIL, Roberto M. **Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 11, jan./jun. 2004, p. 1-19.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Flávio. **Gestão do paradoxo “passado versus futuro”**: uma visão transformacional de gestão de pessoas. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2006, p. 1-25.

WIST, Carolina. **Concurso interno de remoção com base em seleção por competências**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29903/000778922.pdf?sequence=1>>. Acesso em 12 mar. 2013.

## APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Pesquisa de TCC - Movimentação de pessoal e Seleção Interna

Esta pesquisa se destina a verificar a percepção dos servidores efetivos da Prefeitura quanto à movimentação de pessoal, especialmente com relação à Seleção Interna do Servidor Municipal (SISM).

As respostas são anônimas e o preenchimento deve levar cerca de 5 minutos.

\*Obrigatório

#### 1. Dados funcionais

Cargo \*

Secretaria (ou Autarquia) em que trabalha \*

Tempo de serviço (no cargo atual)?

- Menos de 3 anos.
- 3 a 6 anos.
- 7 a 10 anos.
- 11 a 20 anos.
- Mais de 20 anos.

Exerce Função Gratificada (FG) atualmente?

- Não.
- Sim, FG 1 a 3.
- Sim, FG 4 a 5.
- Sim, FG 6 a 8.

**Trabalha em setor ligado ao RH?**

- Sim
- Não.

**Conhecia o Banco de Interesses?**

- Sim.
- Não.

**Já tinha conhecimento da existência da Seleção Interna do Servidor Municipal (SISM)?**

- Sim.
- Não.

**Já participou, como candidato, de processo de SISM?**

- Sim, participei e fui selecionado.
- Sim, participei e não fui selecionado.
- Não, nunca participei.

**Já participou, como gestor, de processo de SISM?**

- Sim.
- Não.

**Caso tenha participado como gestor de um processo de SISM, como considera o resultado do processo?**

Caso contrário, continue para a próxima página.

- Muito satisfatório.
- Satisfatório.
- Insatisfatório.
- Muito insatisfatório.

[Continuar »](#)

## Pesquisa de TCC - Movimentação de pessoal e Seleção Interna

### 2. Percepção

Abaixo, são apresentadas afirmativas. Você deve responder se discorda ou concorda, em relação a cada uma delas.

Considere a seguinte escala:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Neutro / não se aplica
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

Sei como funciona a SISM.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A SISM é bem divulgada.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A SISM poderia ser mais divulgada.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente



**O processo de SISM é transparente.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Os critérios para movimentação da SISM são claros.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**O processo de SISM é mais transparente do que o do Banco de Interesses.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Estava acostumado com o Banco de Interesses.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM é mais rápida do que o Banco de Interesses.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM é melhor do que o Banco de Interesses.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM permite selecionar um servidor mais apto às atividades.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM atrasa o processo de ingresso.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM qualifica o processo de ingresso.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**As informações sobre a SISM são acessíveis.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM é uma boa forma de movimentação de servidores.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A SISM é uma forma de ascensão funcional.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Estou me qualificando para participar de seleções da SISM.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Acompanho a abertura de vagas da SISM.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Estou satisfeito com as atividades que desempenho.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Estou satisfeito com o setor em que trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Gostaria de desenvolver atividades diferentes na Secretaria em que trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Estou satisfeito com a remuneração que recebo.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Meus conhecimentos são bem aproveitados no trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Gostaria de trabalhar em outra Secretaria ou Autarquia para receber melhor remuneração.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**O rendimento do meu trabalho poderia ser melhor em outras atividades.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Sinto-me valorizado no trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Sinto-me estimulado com relação às atividades que exerço.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Se tiver algum comentário a fazer sobre a SISM, escreva abaixo.**

Clique em "enviar" para salvar suas respostas.

**APÊNDICE B: REGULAMENTAÇÃO LEGAL DA SELEÇÃO INTERNA DO  
SERVIDOR MUNICIPAL**

**DECRETO Nº 17.758, DE 24 DE ABRIL DE 2012.**

**Regulamenta os arts. 27 e 271 da  
Lei Complementar nº 133, de 31 de  
dezembro de 1985, dispondo sobre  
a Seleção Interna do Servidor  
Municipal na Administração  
Centralizada, Autarquias e  
Fundação do Município.**

O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, no uso das atribuições que lhe confere o inciso II da Lei Orgânica do Município,

D E C R E T A:

**Art. 1º** A Seleção Interna do Servidor Municipal (SISM) na Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município, regular-se-á pelas disposições do presente Decreto.

**Art. 2º** A SISM destina-se a servidores municipais detentores de cargos de provimento efetivo, que poderão ser movimentados entre órgãos da Administração Centralizada ou entre esta e as Autarquias e Fundação Municipais e vice-versa e entre as Autarquias, mediante o preenchimento dos requisitos estabelecidos neste Decreto.

**§ 1º** A SISM é decorrente do pedido para lotação de servidores em órgãos da Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município e de candidatos classificados em concurso público do Município.

**§ 2º** A SISM ocorrerá desde que haja candidatos inscritos a cada novo ingresso, mediante concurso público, salvo em casos excepcionais, por

manifestação fundamentada do gestor e homologada pelo Secretário Municipal de Administração.”(NR)

**§ 3º** Os servidores detentores de cargos efetivos com lotação exclusiva em determinado Órgão, serão distribuídos por suas respectivas áreas de recursos humanos.

**§ 4º** Quando todos os inscritos para a SISM estiverem lotados na Administração Centralizada, o ingressante, após a nomeação, poderá ser lotado temporariamente na Secretaria Municipal de Administração (SMA), a critério da Supervisão de Recursos Humanos (SRH) e, após o término da SISM, lotado no órgão definitivo.

**Art. 3º** Compete à SRH da Secretaria Municipal de Administração (SMA), através da Gerência de Acompanhamento Funcional (GEAF) e da Coordenação de Seleção e Ingresso (CSI) a execução de todos os processos de SISM da Administração Centralizada, e o acompanhamento nas Autarquias e Fundação do Município.

**Art. 4º** Para fins de aplicação deste Decreto, considera-se:

I – gestor da vaga: a chefia mediata ou imediata da unidade de trabalho ao qual se destina a vaga objeto da seleção; e

II – gestor do órgão de origem: a chefia mediata ou imediata da unidade de trabalho onde o servidor selecionado exerce suas atividades.

**Parágrafo único.** O gestor do órgão de origem deverá estabelecer, em um prazo máximo de 30 (trinta) dias, a liberação do servidor selecionado e informar, se for do seu interesse, sobre a opção de abertura de novo processo de SISM ou o aproveitamento do servidor ingressante.

**Art. 5º** A movimentação dos servidores municipais dar-se-á por:

I – relocação, quando a movimentação ocorrer entre órgãos da Administração Centralizada;

II – transposição, quando a movimentação se der de um para outro quadro de cargos de provimento efetivo da Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município.

**Parágrafo único.** Somente poderá ser transposto, o servidor cujo ingresso decorrer de concurso público abrangente ao local da vaga, destinado ao provimento em órgãos da Administração Centralizada, nas Autarquias e na Fundação do Município, observada a identidade de cargos e a existência de vaga.

**Art. 6º** O servidor municipal interessado em se movimentar, nos termos deste Decreto, deverá, necessariamente, submeter-se à SISM, candidatando-se formal e expressamente para as vagas oferecidas pela Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município.

**Art. 7º** São requisitos para concorrer às vagas para fins de movimentação:

I – inscrição formal e expressa, através do preenchimento de ficha de inscrição no “site” da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), que conterà informações sobre a formação e experiências de trabalho a serem pontuadas para fins de classificação na seleção e inclusão de currículo;

II – ser detentor de mesmo cargo ou de cargo de mesma identidade do servidor ingressante;

III – estar, no mínimo, 3 (três) anos lotado no mesmo órgão de trabalho;

IV – estar dentro dos limites de movimentação de pessoal do órgão onde se encontra lotado;

V – não estar em estágio probatório; e

VI – não apresentar falta não justificada por pelo menos um ano da data da inscrição.

§ 1º O servidor terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis a partir da abertura do processo de SISM para efetuar a inscrição, observado o disposto no inc. I deste artigo.

§ 2º O currículo será considerado na entrevista, que faz parte integrante da segunda etapa do processo de SISM, não sendo pontuado na primeira etapa da seleção para fins de classificação do servidor.

§ 3º O servidor que não se enquadrar no inc. III, do art. 7º deste Decreto, pode obter autorização de sua chefia imediata e do Titular da Pasta para concorrer ao processo de SISM, uma vez que esses concordem com o termo de dispensa sem reposição de pessoal para a vaga. O candidato deverá comparecer à entrevista com formulário específico assinado disponível no “site” da PMPA.

§ 4º Os servidores inscritos terão 2 (dois) dias úteis para entrar com recurso, após a divulgação da classificação para a segunda etapa. No caso de ser julgado procedente o recurso, será publicada nova classificação no “site” da PMPA.

§ 5º Os requisitos estabelecidos para o perfil da vaga serão distribuídos em uma pontuação total de 100 (cem) pontos.

**Art. 8º** São critérios de desempate na classificação para as entrevistas – primeira etapa da seleção, entre servidores inscritos para a SISM, na seguinte ordem:

I – maior tempo de permanência no mesmo órgão da Administração Centralizada, das Autarquias e Fundação do Município;

II – maior tempo de designação em função gratificada, independente do nível;

e



III – maior referência de progressão.

**Art. 9º** Os servidores que estiverem em licença para tratar de interesses particulares ou licença para acompanhar o cônjuge durante o período das inscrições não poderão concorrer às vagas para fins de SISM.

**Parágrafo único.** Não poderão concorrer, também ao processo SISM, os servidores municipais cedidos para outras esferas governamentais.

**Art. 10.** As vagas para a SISM serão ofertadas por Edital publicado no Diário Oficial Eletrônico de Porto Alegre (DOPA-e), após a aprovação pelo órgão responsável pela autorização do chamamento de candidatos classificados em concurso público para o provimento de cargos efetivos vagos, para órgãos da Administração Centralizada, Autarquias e Fundação do Município, demandantes.

**§ 1º** Da decisão do órgão responsável pela autorização do chamamento de candidatos classificados em concurso público para o provimento de cargos efetivos vagos, dar-se-á conhecimento à CSI, à GEAF, ambas da SRH da SMA e aos órgãos equivalentes nas Autarquias e Fundação do Município, para fins de providências quanto a elaboração conjunta, no que lhes competirem, e a publicação do Edital.

**§ 2º** Serão publicados no DOPA-e a abertura do processo SISM e o ato administrativo de movimentação do servidor selecionado.

**§ 3º** As demais etapas do processo de SISM deverão estar disponíveis no site da PMPA.

**Art. 11.** A SRH, da SMA será responsável pela SISM.

**Art. 12.** Compete à GEAF, da SRH, da SMA aos órgãos equivalentes nas Autarquias e Fundação do Município:

I – contatar com o Titular da Pasta do órgão de origem ou a quem ele designar, para identificar o gestor da vaga;

II – contatar e estabelecer em conjunto com Gestor da vaga, ou com um representante por ele designado, o perfil sugerido para a vaga e número de servidores a serem entrevistados;

III – informar à CSI, os itens a serem pontuados e as suas respectivas pontuações na SISM mencionados no inc. II;

IV – realizar as entrevistas do(s) servidor(es) classificado( s), preferencialmente com Gestor da vaga ou com um representante por ele designado;

V – encaminhar o resultado das entrevistas com a justificativa da escolha e devolver as fichas de inscrições para a CSI;

VI – verificar junto ao Gestor do órgão de origem, o interesse em receber o servidor ingressante ou iniciar novo processo de SISM;

VII – estabelecer juntamente ao Gestor de órgão de origem do servidor selecionado, os critérios para a sua saída, a qual não deverá ultrapassar o prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados da divulgação do resultado final da seleção;

VIII – comunicar à CSI a data de apresentação do servidor selecionado para a confecção e publicação do ato administrativo de movimentação no DOPA-e; e

IX – indicar a lotação do servidor ingressante.

**§ 1º** O número de servidores entrevistados não poderá ser inferior a 5 (cinco) nem superior a 10 (dez), por vaga.

**§ 2º** Caso não haja o mínimo de 5 (cinco) servidores inscritos, a SISM ocorrerá com o número de servidores que efetuaram a inscrição, dentro dos termos desse decreto.

§ 3º Após a realização de todas as entrevistas, o Gestor da vaga poderá, em comum acordo com a GEAF, entrevistar também, o servidor ingressante e após fazer a sua escolha, devendo justificar, por escrito à CSI, da SRH, da SMA, o não aproveitamento de cada um dos entrevistados.

§ 4º O não comparecimento na entrevista de seleção, na hora e data marcadas sem justificativa legal, que deverá ser apresentada em até 24h (vinte e quatro horas) da hora marcada para a entrevista, será considerado desistência do candidato de participar do processo, eliminando-o do mesmo de forma irrecorrível.

§ 5º No caso do gestor do órgão de origem do servidor selecionado optar por não receber o servidor ingressante, deverá ser aberto outro processo de SISM.

§ 6º Havendo seleções concomitantes para o mesmo local de trabalho, mesmas atividades, mesmas experiências e formações passíveis de pontuação, abertas pela mesma autorização, fica a critério da GEAF a realização de seleção unificada ou o aumento do número de classificados para as entrevistas, em comum acordo com o gestor da vaga.

§ 7º O Gestor da vaga terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados do contato previsto no inc. I deste artigo, para informar o perfil do candidato, sua formação, experiências pontuáveis e atividades que irá desempenhar.

§ 8º No caso de descumprido do prazo estabelecido no § 7º deste artigo, a definição do perfil caberá à área competente da SMA, ou equivalentes nas Autarquias e Fundações.

**Art. 13.** Compete à CSI, da SRH, da SMA e aos órgãos equivalentes nas Autarquias e Fundação do Município:

I – publicar a abertura do processo de SISM no site da PMPA;

II - verificar as condições gerais para a SISM, mencionadas no art. 7º;

III – aplicar as regras limitadoras para concorrência mencionadas no inc. IV do art. 7º;

IV – aplicar critérios de classificação e de desempate;

V – publicar no “site” da PMPA, a lista dos classificados para a entrevista de acordo com a ordem de classificação;

VI – analisar, quando necessário, os recursos decorrentes da classificação de que trata o inc. IV;

VII – publicar, quando necessário, a classificação no site da PMPA, após o resultado dos recursos de acordo com a ordem de classificação;

VIII – encaminhar as fichas de inscrição dos candidatos classificados para a segunda etapa do processo de SISM à GEAF, da SRH, da SMA ou aos órgãos equivalentes nas Autarquias e Fundação do Município, para posterior entrevista;

IX – publicar, após o resultado da entrevista, o candidato selecionado;

X – comunicar o resultado da seleção ao órgão de Recursos Humanos (RH) ou Coordenação de Apoio Técnico Administrativo (CATA) ou equivalente no órgão de origem do candidato selecionado;

XI – providenciar a relotação ou transposição do candidato selecionado; e

XII – providenciar a nomeação do servidor ingressante em órgão da Administração Centralizada, Autarquia ou Fundação, ou no órgão do gestor da vaga ou no órgão do gestor de origem, conforme o caso.

**§ 1º** Para fins do disposto no inc. III deste artigo, os critérios utilizados para liberação do servidor da Secretaria, Autarquia ou Fundação, pelo gestor do órgão de origem, serão:

I – quando o órgão de origem tiver em seu quadro até 10 (dez) servidores do mesmo cargo efetivo: poderá ser liberado para movimentação, 1 (um) servidor por ano;

II – quando o órgão de origem tiver em seu quadro mais de 10 (dez) servidores do mesmo cargo efetivo: poderão ser liberados para movimentação, no máximo, 10 % (dez por cento) dos servidores por ano, considerando o período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro.

§ 2º O percentual previsto nos incs. I e II do § 1º será estabelecido considerando o número de servidores por órgão e por cargo, no mês anterior ao da abertura do processo de SISM, utilizando-se o critério de arredondamento matemático, considerando, quando houver número de servidores fracionado, o número imediatamente superior.

§ 3º Os servidores que estiverem cedidos devem ser computados no número de servidores por cargo de seus órgãos de origem.

§ 4º Havendo servidores do mesmo cargo e do mesmo órgão de origem participando de seleções internas e concomitantes, observado o disposto previsto nos incs. I e II do § 1º deste artigo, serão liberados aqueles cujos processos de seleção iniciarem primeiro, mediante a publicação da abertura do processo de seleção.

**Art. 14.** Compete às áreas de RH das Autarquias e Fundação do Município a execução do processo SISM quando a vaga oferecida for destinada àqueles órgãos, aplicando, no que couber, o disposto nos arts. 3º e 13º.

**Art. 15.** A SISM poderá ser utilizada no máximo 2 (duas) vezes consecutivas por vaga autorizada.

**Art. 16.** Ficam extintas as atuais inscrições no Banco de Interesses da Equipe de Controle de Cargos e Movimentação de Pessoal da CSI, da SRH, da SMA e

similares, passando a vigorar as normas do presente Decreto para a movimentação de pessoal, a partir da sua publicação.

**Art. 17.** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 18.** Ficam revogados:

I – o inc. I do art. 2º e os arts. 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 9º, 12 e 14 do Decreto nº 13.620, de 18 de Janeiro de 2002;

II – o Decreto nº 14.631, de 20 de Agosto de 2004; e

III – o Decreto nº 14.648, de 13 de Setembro de 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 24 de abril de 2012

José Fortunati,  
Prefeito.

Sônia Vaz Pinto,  
Secretária Municipal de Administração.

Registre-se e publique-se.

Urbano Schmitt,  
Secretário Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico.