

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRF – 2005**

**RELOTAÇÃO: UM PROCESSO DE INCLUSÃO OU EXCLUSÃO?**  
**JUSTIÇA FEDERAL DE 1º GRAU – RS**

POR

JÚLIO CÉSAR PINTO DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública

Professora Orientadora – ELAINE DI DIEGO ANTUNES

Porto Alegre, janeiro de 2007

**“Existe somente uma idade para a gente ser feliz, somente uma época na vida de cada pessoa em que é possível sonhar e fazer planos(...) em que todo o desafio é mais um convite à luta que a gente enfrenta com toda disposição de tentar algo NOVO, de NOVO e de NOVO, e quantas vezes for preciso. Essa idade tão fugaz (...) chama-se PRESENTE e tem a duração do instante que passa”**

**MÁRIO QUINTANA**

## AGRADECIMENTOS

Para a realização desta pesquisa foi importante o auxílio e o apoio de muitos. Gostaria de registrar meus especiais agradecimentos àqueles que foram de fundamental valia para a produção desta monografia.

À SHEILA SILVA DE OLIVEIRA, minha querida e amada esposa, pelo incentivo, dedicação e carinho, seja com um simples gesto, com uma simples palavra.

Aos meus filhos YURI e GIOVANA, peço perdão pelos momentos “ausentes” para a realização deste trabalho e agradeço a eles e a minha esposa a todo instante, por fazerem parte da minha vida, por serem a luz que conduz e ilumina as nossas vidas.

Aos meus pais, INÁCIO e IRACI, pelo apoio incondicional, referências de conduta.

Aos pais de minha esposa, WALMIR e LIGIA, pelo apoio incentivo, compreensão e palavras amigas.

Ao meu irmão ZÉ, simplesmente ZÉ, como é chamado por todos, exemplo de caráter, cidadania, combatividade, enfim um grande parceiro para qualquer hora, para qualquer luta, seja por justiça, liberdade e igualdade entre as pessoas (defeito – gremista).

A minha cunhada PAULA e seu marido LEANDRO pelo auxílio e colaboração na realização deste trabalho.

À professora ELAINE DI DIEGO ANTUNES, por orientar, pela perseverança, incentivo e apoio fundamentais no desenvolvimento desse trabalho.

Aos amigos e colegas de trabalho, pela força, pelos depoimentos, pela confiança depositada em mim.

“In Memoriam” à IVO BARCELOS DA SILVA, amigo, colega, que deixou para todos um legado, seja de conduta, seja de caráter, de como tratar as pessoas, não

importando o que você é ou o que você faça, e que deixou saudade e um vazio na vida daqueles que tiveram o privilégio de desfrutar de sua companhia, de sua amizade.

À administração do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, na pessoa do Desembargador Federal VLADIMIR PASSOS DE FREITAS (gestão 2003-2005), enquanto na Presidência daquele Órgão, por ter propiciado, a nós servidores, a oportunidade para agregar novos conhecimentos e habilidades, em prol da atividade que exercemos e do papel que desempenhamos na Justiça Federal.

À administração da Justiça Federal de Primeiro Grau no RS – JFRS, na pessoa da Juíza Federal SALISE MONTEIRO SANCHOTENE (gestão 2003-2005), enquanto Diretora do Foro desse Órgão, por incentivar e aprovar a nossa participação no curso de Administração Pública, que nos possibilitará, com o conhecimento adquirido projetar e auxiliar nas atividades administrativas da Justiça Federal.

## SUMÁRIO

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. PROBLEMAS e CONTEXTO DE PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
Histórico da Organização.....	9
Força de Trabalho.....	13
Objetivos da Justiça Federal.....	15
Gestão de Pessoas.....	15
Plano de Cargos e Salários.....	17
Situação Problema (questão básica de pesquisa).....	19
Objetivo Geral.....	19
Objetivo Específico.....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
Planejamento de Recursos Humanos.....	21
Perfil do Servidor.....	23
Recolocação e Transferência.....	24
Relotação no TRF 4ª Região.....	24
Relotação na Justiça Federal – RS.....	26
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
Delineamento da Pesquisa.....	27
Definição do Público-Alvo.....	28
Plano e Instrumentos para a coleta de dados.....	28
Análise dos Dados.....	29
Limitações da Pesquisa.....	29
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>31</b>
Parte I – Entrevistas com servidores.....	31
Parte II – Perfil do servidor – questionários.....	33

Parte III – Entrevista com representante sindical.....	45
Entrevista com representante da administração.....	47
5. <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	49
6. <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	55

## INTRODUÇÃO

Os servidores que trabalham na Justiça Federal, como na grande maioria dos serviços públicos, são qualificados, pois para passar no concurso público são necessárias muitas horas de estudo, um bom nível cultural e conhecimentos gerais, seja pela dificuldade das provas ou pela concorrência.

A procura pela estabilidade profissional e financeira, aliada, em alguns casos, por fatores ideológicos, como auxiliar na promoção efetiva e ágil da Justiça, podem ser considerados os principais fatores que as pessoas buscam ao ingressar no quadro de pessoal da Justiça Federal.

É nesse contexto organizacional que foi desenvolvido o estudo, mais especificamente na Subseção Judiciária de Porto Alegre/RS. Tem como enfoque central pesquisar sobre o ato de relatar os servidores, colocando-os em disponibilidade da administração. Mostrar em que momento da vida funcional o servidor pode ser visto como uma força de trabalho a ser descartada em uma determinada unidade, seja da área fim (judiciária) ou da área meio (administrativa).

Portanto, a questão básica de pesquisa, deste estudo, está formulada como:

Relação: um processo de inclusão ou exclusão na Justiça Federal de Primeiro Grau – RS.

O trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 1 encontra-se contextualizada a situação problema (histórico da Justiça Federal, composição do quadro funcional), os objetivos e a justificativa do estudo; no capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico encontrado, alicerçado em resolução, instrução normativa e processo administrativo que tratam dessa questão, salientando que sobre esse tema, afora do universo da Justiça Federal, quase inexistente literatura; no capítulo 3 descreveu-se o método-lógica de pesquisa utilizado para a investigação do tema proposto; no capítulo 4 analisou-se os dados

coletados na pesquisa; e, por fim, fez-se algumas considerações e conclusões acerca do estudo.



## **PROBLEMA E CONTEXTO DE PESQUISA**

A história da Justiça Federal no Brasil está dividida em duas fases, a primeira que vai até a instituição do Estado Novo e a segunda que começa durante a ditadura militar e segue até os dias atuais. Face à crescente demanda da população pelo Poder Judiciário, faz-se necessário ter um corpo funcional cada vez mais qualificado, especializado e que é exigido para tanto.

Nesse contexto, a atual administração da Justiça Federal (biênio 2005-2007) estabeleceu algumas premissas para a execução de sua missão, traçando estratégias para alcançar os objetivos desejados, a partir de determinados valores institucionais.

### **Histórico da Organização**

A história da Justiça Federal (JF), no Brasil, pode ser dividida em dois momentos: a primeira fase que vai de 1890 até 1937, com a sua extinção pelo Estado Novo; a segunda, que começa em 1967 até os dias atuais.

#### *Primeira Fase*

Proclamada a República, as Províncias passaram a ter maior autonomia (política, legislativa e administrativa), e na mesma direção o Poder Judiciário constituído em cada uma delas. O papel da magistratura, nesse período, alavancou com a edição do Decreto 510, de 22.06.1890, quando aos juízes foi atribuída a prerrogativa de declarar nulas as leis contrárias à Constituição.

Essa expansão do poder dos Estados ocasionou uma nova organização do Poder Judiciário: justiça federal e justiça estadual. A Justiça Federal criada pelo Decreto 848, de 11.10.1890, menos de um ano depois da Proclamação da República, personificou esse sistema de dualidade do Poder Judiciário. Enquanto no Estado (justiça local) estão reguladas as questões civis de caráter comum, na Justiça Federal há a incidência sobre fatos

de natureza política, constitucional ou de instituições constituídas nacionalmente. O modelo inicial da Justiça Federal no Brasil teve como inspiração aquele utilizado pela Suprema Corte dos Estados Unidos. Isso deve-se ao fato de que os EUA constituíram a primeira experiência republicana em um país com grandes dimensões territoriais e um grande contingente populacional, sendo os três Poderes independentes.

Após a Revolução de 1930, a edição de vários decretos modificou os rumos da Justiça Federal, sob a influência do novo contorno político que se dava ao país. Por exemplo, o Decreto 20.656, de 14.11.1931, transferiu para a Justiça Militar a competência para processar e julgar todos, inclusive civis, que atentassem contra a ordem pública ou contra o governo da União ou dos Estados.

A Justiça Federal foi extinta quando da instituição do Estado Novo, com a promulgação da Constituição de 1937. Os juízes foram colocados em disponibilidade, com vencimentos proporcionais, sendo alguns deles reaproveitados na Justiça Estadual, regulando-se os efeitos por meio do Decreto-Lei n. 6, de 16.11.1937.

#### Segunda Fase

A edição do Ato Institucional n. 2, de 27.10.1965, restabeleceu o primeiro grau da Justiça Federal, nos mesmos termos em que fora criada em 1891.

A Lei n. 5.010, de 30.05.1966, denominada Lei Orgânica da Magistratura Federal de 1ª Instância, que reorganizou a Justiça Federal, embora tenha sido alterada por outros decretos, configura-se ainda como um marco essencial na história da JF no Brasil. A Constituição de 1967 veio a reafirmar o papel da Justiça Federal, enquanto Poder autônomo e legítimo instrumento de interpretação e aplicação das leis.

#### A reestruturação

A atual Constituição Federal, promulgada em 1988, reestruturou a Justiça Federal, extinguindo o Tribunal Federal de Recursos e criando cinco Tribunais Regionais Federais, instalados em 30 de março de 1989, em Brasília, no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Porto Alegre e em Recife.

No seu art. 92, definiu-se a estrutura do Poder Judiciário da União: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais. Vinculado ao Superior Tribunal de Justiça, funciona o Conselho da Justiça

Federal, ao qual cabe a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

#### *A Justiça Federal no Rio Grande do Sul*

A Lei n. 5.010, de 30.05.1966, criou 44 varas federais em todo o país, sendo destinadas ao Rio Grande do Sul três delas. Para ocupar o cargo jurisdicional dessas varas foram nomeados os juízes: José Néri da Silveira, como Juiz Federal Titular da 1ª Vara e Diretor do Foro; Hermillo Galant e João César Leitão Krieger, Juízes Federais Substitutos das 2ª e 3ª Varas, respectivamente. Outros três juízes nomeados há época não aceitaram a missão de organizar a Justiça Federal no Estado.

O quadro de funcionários também era precário. Era composto por funcionários cedidos de outras organizações públicas e por ex-combatentes da II Guerra Mundial, nomeados “ad hoc”.

O primeiro concurso para o provimento de cargos de Juiz Federal Substituto ocorreu no início de 1971, sob a égide da Lei n. 5.677.

O primeiro prédio utilizado pela Justiça Federal na capital gaúcha, em 09.05.1967, foi cedido pelo governo do Estado do RS, e era conhecido como “Palacinho”, localizado na Av. Cristóvão Colombo, esquina com a Rua Santo Antonio, no Bairro Floresta.

Em outubro do mesmo ano, a JF transferiu-se para o centro de Porto Alegre, na Praça Rui Barbosa, n. 57, no Edifício Protetora, tendo permanecido no local por quase 30 anos.

O conseqüente crescimento da Justiça Federal gerou a necessidade de se construir um prédio próprio, inaugurado no dia 09 de maio de 1997, quando nessa data comemorou-se os 30 anos da reimplantação da JF no Estado. A JF está localizada na Rua Otávio Francisco Caruso da Rocha, n. 600, Bairro Praia de Belas. No prédio funciona, além das 24 varas federais, a unidade central administrativa da JF no RS, composta pela Direção do Foro, Secretaria Administrativa e nove Núcleos que atendem todo o estado do RS. Hoje já pensa-se na sua ampliação, com a construção de um anexo.

#### *Interiorização*

Durante as décadas de 1980 e 1990, houve um enorme crescimento na demanda social sobre o Judiciário em todo o país, aumentando o número de processos

atuados e julgados. Isso ocorreu, entre outros fatores, pelo processo de abertura política, com a democratização institucional de 1988, a difusão da advocacia e a melhoria dos índices de desenvolvimento humano.

Entretanto, a maior geradora da demanda pela justiça é a própria União, com a edição de leis, planos econômicos, decretos, medidas provisórias e políticas governamentais questionáveis.

Houve, também, a necessidade da interiorização das varas. Em 16.05.1987, implantou-se uma vara federal na cidade de Rio Grande. Foi a segunda vara federal interiorizada no Brasil, sendo inaugurada logo após a vara federal de Uberaba – MG, que ocorreu em 02.05.1987.

Ainda em 1987 foram criadas as primeiras varas federais de Santa Maria, Passo Fundo e Uruguaiana. Esse processo deslanchou. Atualmente, na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, existem 21 subseções, considerando-se a Capital do Estado. As subseções gaúchas estão sediadas nos municípios de Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Cruz do Sul, Lajeado, Passo Fundo, Santa Maria, Cachoeira do Sul, Erechim, Carazinho, Cruz Alta, Santa Rosa, Santo Ângelo, Santana do Livramento, Uruguaiana, Bagé, Pelotas, Rio Grande e Santiago. Hoje são 47 (quarenta e sete) varas federais no interior do estado e 24 (vinte e quatro) na capital.

### Especializações

Face ao crescimento processual houve a necessidade de reestruturação da distribuição dos processos pelo tipo de assunto, criando-se as chamadas varas especializadas, nas áreas do Direito Cível, Criminal, Previdenciário e de Execuções Fiscais.

Mais recentemente foram criadas as varas especializadas do Sistema Financeiro de Habitação, a de Direito Ambiental e Agrário e a de Direito Tributário.

A proposta e o resultado esperado na especialização das varas federais é a celeridade dos serviços e um trabalho mais ágil e qualificado com juízes e servidores especializados.

### Juizados Especiais

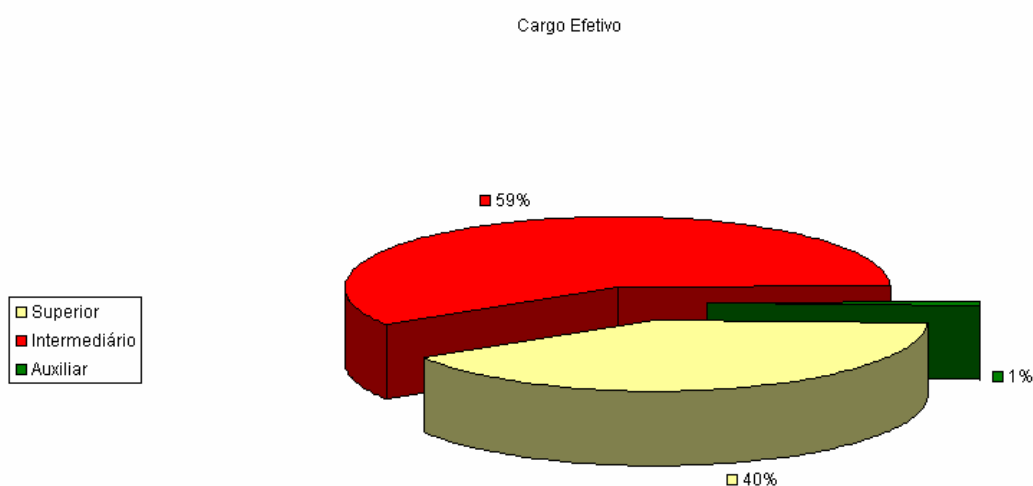
A Emenda Constitucional n. 22, de 18.03.1999, introduziu a possibilidade de criação dos juizados especiais na Justiça Federal. Em setembro de 2000, como projeto-

piloto foi instalado, em Porto Alegre, o Primeiro Juizado Especial Federal, junto à 3ª Vara Federal Previdenciária.

Em 12.07.2001, a Lei n. 10.259 instituiu os juizados especiais federais, para processarem e julgar, de forma simplificada e rápida causas cíveis que não ultrapassem 60 salários mínimos e criminais, cuja pena máxima pelo delito não ultrapasse a dois anos. O único recurso cabível nessas ações é o de apelação, que deverá ser apresentado às Turmas Recursais, composta por três Juízes Federais de Primeiro Grau.

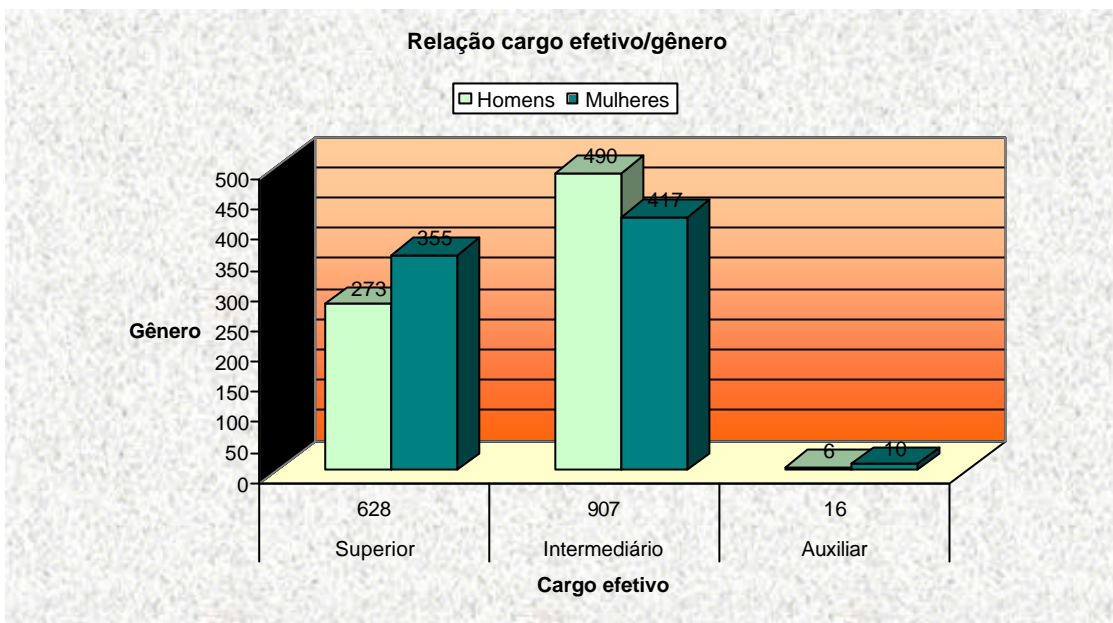
### **Força de Trabalho**

De acordo com dados extraídos do SIRH – Sistema Integrado de Recursos Humanos, Quadro de Pessoal Permanente da Justiça Federal no RS, atualmente, é composto por aproximadamente 1.550 servidores efetivos. Distribuídos nos três cargos, previstos em lei, de Analista Judiciário (nível superior), Técnico Judiciário (nível intermediário) e Auxiliar Judiciário, representados graficamente da seguinte forma:



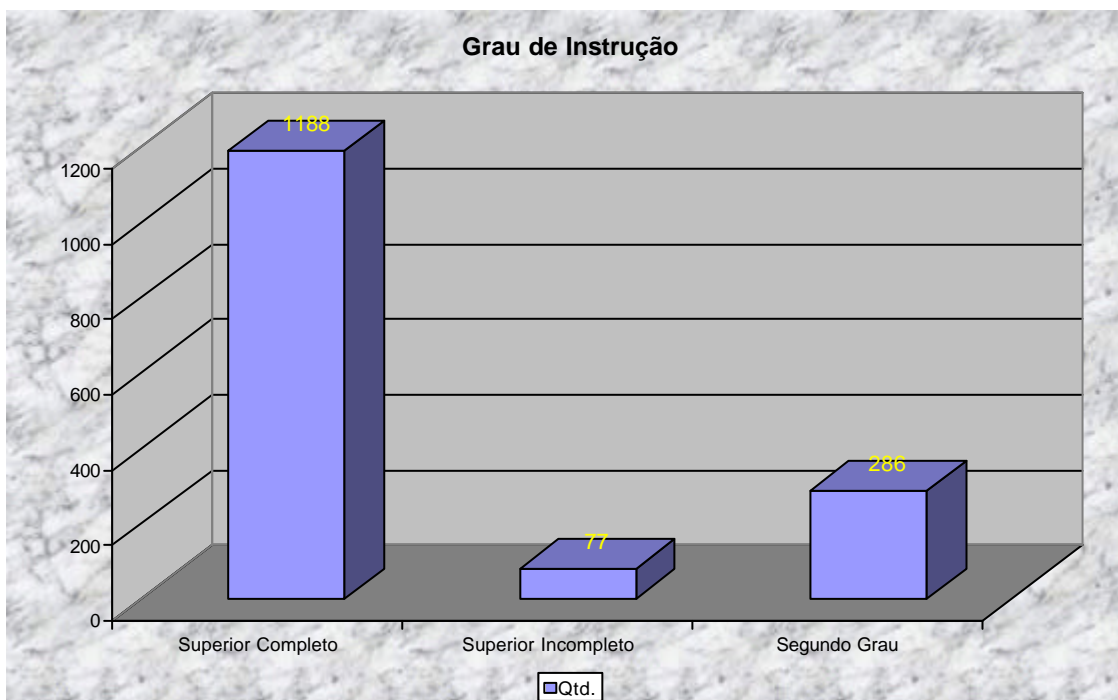
Em relação aos números obtidos, por gênero, sendo 769 homens e 782 mulheres pode-se afirmar que a média de idade é de 36 ½ e que o tempo de exercício na Justiça Federal, para ambos, gira em torno de oito anos.

Ainda na relação por gênero, pode-se ilustrar a ocupação desses cargos efetivos da seguinte forma:



Prova da interiorização da Justiça Federal – RS é a de que 61% do quadro funcional está no interior do estado, enquanto os outros 39% está na capital gaúcha. Isso ocorreu a partir do ano de 2000, até então havia um equilíbrio.

Outra característica importante do quadro funcional da Justiça Federal – RS e que demonstra a sua qualificação é o grau de instrução, a seguir demonstrado:



Além dessa força de trabalho, a JFRS conta aproximadamente com 395 estagiários, selecionados a partir de convênios firmados com diversas universidades e escolas secundaristas.

### **Objetivos da Justiça Federal**

Na Justiça Federal de Primeiro Grau são processadas e julgadas as ações em que a União, autarquias, fundações e empresas públicas federais façam parte, sejam como autoras, réis, assistentes ou oponentes, ressalvadas as questões relativas as de falência, as de acidente de trabalho, e àquelas sob o âmbito da Justiça Eleitoral e do Trabalho.

A administração da JF de 1º Grau – RS no biênio 2005 – 2007 estabeleceu algumas diretrizes para atingir os objetivos propostos, cabendo destacar no que concerne à política de recursos humanos os tópicos a seguir descritos que giram em torno da missão, visão e valores institucionais.

No planejamento adotado pela JFRS definiu-se como missão: “promover a prestação jurisdicional efetiva, ágil, acessível e transparente a todos os jurisdicionados, por meio de um serviço público eficiente, em que sejam perquiridas e atendidas as expectativas dos usuários, aprimorando-se, valorizando-se e congregando-se o trabalho e a dedicação dos servidores, magistrados, voluntários, estagiários e trabalhadores terceirizados”, tendo como seus desdobramentos a satisfação do público externo e interno.

Embasado em valores institucionais como, por exemplo: espírito público; crença no serviço público; identidade institucional e espírito de equipe; compromisso com a instituição, sua função e suas metas, a JF espera ser reconhecida como uma via democrática de acesso à resolução de conflitos jurídicos que envolvam a União, de forma efetiva e ágil, acolhendo com eficiência e respeito aqueles que a procuram.

### **Gestão de Pessoas na Justiça Federal**

Na esfera de recursos humanos estabeleceu como objetivos estratégicos:

- a permanente valorização e qualificação do corpo funcional;

- qualificar, também, os servidores detentores de cargos de chefia, formatação de líderes, disseminando o uso de ferramentas de gestão e fortalecendo a identidade institucional;
- investimentos em eventos motivacionais;
- medidas de reconhecimento do tempo de serviço prestado à Justiça Federal;
- melhorar a estrutura das unidades de trabalho, mediante reformas, aquisição de equipamentos e investimentos em ergonomia e
- desenvolvimento dos programas de ergonomia e ginástica laboral.

Ainda dentro desse tema, destaca-se o artigo publicado no livro “Direito e Administração da Justiça”, redigido pelo ex-diretor do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, IVO BARCELOS DA SILVA, no qual aborda as motivações dos servidores e magistrados como técnica de eficiência. Coloca que frente ao constante desenvolvimento tecnológico, com a rapidez na transmissão das informações, o Estado deve estar sempre na busca do aperfeiçoamento de suas atividades, não podendo prescindir dos trabalhadores, afirmando que o “elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados” (Silva In Freitas, 2006, p113-124).

Analisando a estrutura organizacional e as relações, as interações entre servidores, ambiente e trabalho, o autor coloca que a motivação é sempre interna e individual e que precisa haver uma cumplicidade e participação das pessoas envolvidas no processo, com a utilização de ferramentas imprescindíveis, entre as quais:

- a transmissão da informação completa e detalhada, onde os servidores conheçam a fundo as tarefas a serem desenvolvidas e os resultados a serem alcançados;
- a utilização do feedback como instrumento de aperfeiçoamento e troca de ações, atitudes, expostos com sinceridade, proporcionando um crescimento individual e a conseqüente melhoria na obtenção dos resultados esperados;
- o reconhecimento verbalizado das metas atingidas, pelo esforço empregado, pelos métodos utilizados;



- saber ouvir sugestões e comentários sobre os trabalhos realizados;
- envolver os servidores com os propósitos almejados, através de decisões compartilhadas, com a participação de todos os integrantes do grupo;
- delegar poderes, conferindo a cada um a autoridade para decidir em assuntos de sua competência.

Enfim, para SILVA: “motivação é um processo dinâmico e contínuo”, e conclui o artigo dizendo: “Como motivar? Não existe fórmula. O que se pode fazer é oferecer-lhes condições que possibilitem dar sentido ao seu trabalho e à própria vida, resgatando o prazer e a gratificação, tornando-os seres humanos mais realizados e felizes”.

### **Plano de Cargos e Salários**

Além disso, temos na revisão do Plano de Cargos e Salários dos servidores públicos federais do Poder Judiciário, recentemente aprovado pelo Congresso Nacional, a efetiva aplicabilidade do ordenamento jurídico constitucional, no sentido de que o servidor para subir na carreira, terá que buscar constantemente o aprimoramento profissional. Como, exemplo, dessa prática, podemos destacar o convênio firmado entre o TRF 4ª R e a EA da UFRGS, que proporcionou aos servidores selecionados o curso de Pós-Graduação em Administração Pública.

A busca pelo atendimento das necessidades dos servidores passa por questões como segurança, estabilidade, remuneração, benefícios, valorização, condições de trabalho, aprendizado, em constante desenvolvimento. Atendidos esses fatores essenciais, o servidor inserido no processo produtivo, esse poderá dar o devido retorno de seu trabalho à sociedade, com qualidade, presteza, eficiência, que deve ser o objetivo central de todo órgão público, de todo agente público.

A luta dos servidores está diretamente relacionada à organização da categoria através do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no RS – SINTRAJUFE, que congrega além dos servidores da JF, os trabalhadores da Justiça do Trabalho, Eleitoral e Militar.

Recentemente, numa luta travada há dois anos, com muitas negociações, mobilizações e greves a nível nacional, conseguiram aprovar no Congresso Nacional a

reestruturação do Plano de Cargos e Salários (PCS), Lei n. 11.416, de 15.12.2006. A implantação do referido plano deu-se de forma parcelada, sendo a primeira devida desde junho de 2006, selando dessa forma o acordo firmado entre o Poder Judiciário e o Poder Executivo, ocorrido em junho/2006, o que fez com que a categoria suspendesse o movimento de greve em assembléia ocorrida no dia 28.06.2006.

Além da conquista salarial, que valoriza substancialmente os cargos exercidos no Poder Judiciário, o novo PCS trará de forma inédita outras conquistas para a categoria, tais como: adicional de qualificação (pós-graduação, mestrado, doutorado), entre outros e, mantém fundamentalmente a paridade entre ativos e inativos.

Essa última conquista está na contra-mão do desejo de sucessivas políticas governamentais, ou seja, o de diminuir os custos com o setor de inativos e pensionistas da União. Como exemplo dessas práticas temos a Reforma da Previdência, através da Emenda Constitucional n. 41/2003, instrumentos legais que sob a égide da recuperação do sistema previdenciário atacam os direitos adquiridos ao longo da história pelos servidores públicos federais.

Em relação ao plano de benefícios, deve-se levar em consideração as necessidades prioritárias das pessoas, “...que podem significar importante fonte de estímulo ao desempenho...”, conforme afirma Bergue (2005).

Dentre os benefícios que podem ser oferecidos aos servidores, destacam-se: o plano de saúde, o que na Justiça Federal – RS é prestado contratualmente pela UNIMED; o auxílio pré-escolar; o auxílio-alimentação; o reembolso do vale-transporte; auxílio-natalidade e, mais recentemente, o convênio firmado entre o TRF 4ª Região e a Escola de Administração da UFRGS que possibilitou a 45 servidores, sendo 30 do Tribunal e 15 da Seccional realizarem curso de pós-graduação em Administração Pública.

## **A inclusão**

Consultando o dicionário (Aurélio, 1999, p1093) pode-se definir inclusão como o processo de se estar incluído ou compreendido; fazer parte; pertencer, juntamente com outros. Trazendo esse breve conceito para o ambiente da Justiça Federal pode-se afirmar que sintetiza as noções de inclusão no trabalho.

O que é ser incluído?

Nos aspectos pessoais, como qualquer profissional, o servidor busca atingir os seus objetivos, satisfazer as suas necessidades básicas (emprego, segurança, salário,...). Estando claro o seu papel na instituição, os valores pessoais (virtudes, valores e qualidades), concatenados aos valores institucionais, farão com que o servidor sinta-se parte integrante e fundamental da mecânica de trabalho na Justiça Federal.

Faz-se necessário se apropriar do seu papel enquanto agente público, que está ali para atender o cidadão que procura a Justiça Federal para resolver os seus conflitos jurídicos em que a União faz parte.

Entende-se aqui, logo, que a definição de inclusão e a exclusão não deve ser tratada como objeto-causa, mas sim como consequência de uma série de atitudes e relações concernentes ao papel que está se desenvolvendo e exercendo no local de trabalho. Necessidades, objetivos, motivação, ambiente, relacionamentos com colegas e chefias podem ser vistos como fatores determinantes que talvez levem as pessoas a serem incluídas ou excluídas ou até mesmo a se auto-incluírem ou se auto-excluírem.

Nessa perspectiva, o servidor quando não preenche o perfil desejado ou ainda enfrenta problemas de relacionamento, pode ser excluído do processo de trabalho, sendo colocado à disposição da administração para relocação, troca de unidade.

O escopo deste estudo é a relocação, a qual é vista como um procedimento administrativo, utilizado de forma corrente. Colocar o servidor à disposição da administração pode ser encarado como um ato discricionário ou uma tentativa de recolocação ou reinclusão desse servidor na atividade laboral.

### **Questão básica de pesquisa:**

- Por que e como ocorre a relocação dos servidores, colocados em disponibilidade, na Justiça Federal, Subseção Judiciária de Porto Alegre?

## **OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **Objetivo Geral**

- Analisar o processo de relocação dos servidores na Justiça Federal de Porto Alegre, sob o ponto de vista da inclusão-exclusão do servidor, da colocação desses em disponibilidade.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar os valores individuais e institucionais que estimulam ou não o servidor a estar inserido no Quadro de Pessoal da JFRS.
- Identificar nos gestores das unidades da área fim e meio as razões para colocar o servidor em disponibilidade.
- Analisar os efeitos desse ato, a partir de relatos, de histórias de vida funcionais de servidores que foram relatados
- Fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas de RH que minimizem os efeitos do processo de relocação, da colocação do servidor em disponibilidade, tanto para as unidades, quanto para os servidores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Como referido, anteriormente, sobre o tema proposto, quase inexistente literatura. Temos concepções e modelos voltados para a iniciativa privada. O setor público ainda carece de uma maior profundidade, de um processo de discussão sobre o tema que leve a bom termo o processo de relocação dos servidores.

Entretanto, pode-se construir, a partir de ações planejadas de curto, médio e longo prazo, o caminho que leve a gestão de recursos humanos a atingir os objetivos e a finalidade propostos pela administração.

Além de abordar o planejamento de recursos humanos, iremos complementá-lo com as ações e processos administrativos instruídos no Tribunal Regional Federal da 4ª Região e na Justiça Federal de Primeiro Grau – RS, que tratam do tema ora proposto para análise.

### **Planejamento de Recursos Humanos**

Pode-se dizer que planejamento é um conjunto coordenado de ações, pelas quais se busca a realização de determinados objetivos. Dada as realidades organizacionais e os diferentes períodos que passam as empresas, o planejamento se apresenta com vários tipos de modelos ideais, um para cada situação. E, dentro dessa empresa, mesmo que seja de forma setORIZADA, no caso, por exemplo, área de recursos humanos, o planejamento é normalmente estruturado em três níveis: estratégico, tático e operacional.

### **Planejamento Estratégico**

Para Wright (2000, p24), a estratégia colocada como a perspectiva de planejar, incorporando diretrizes e ações organizacionais, visando atingir objetivos mais

amplos, “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Nesse quadro, lembrando, a atual gestão da Justiça Federal – RS traçou para o biênio 2005-2007, como missão: “promover a prestação jurisdicional efetiva, ágil, acessível e transparente a todos os jurisdicionados, por meio de um serviço público eficiente, em que sejam perquiridas e atendidas as expectativas dos usuários, aprimorando-se, valorizando-se e congregando-se o trabalho e a dedicação dos servidores, magistrados, voluntários, estagiários e trabalhadores terceirizados”.

Bergue (2005) trata justamente essa questão, ou seja, a de que o planejamento estratégico de recursos humanos é aquele a ser atingido a longo prazo, que tem o escopo de transcender gestões e que tem o foco no desenvolvimento humano existente no serviço público, “com vistas à sua inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços públicos” (p74).

Aponta que no planejamento estratégico devem constar os valores institucionais relativos à gestão de pessoas, cenários atual e futuro de atuação do órgão e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento de necessidades de RH, treinamento e desenvolvimento de RH, remuneração e incentivos e, por fim, atuação e integração social.

E a atual administração da JFRS apresenta como valores institucionais: o espírito público, a crença no serviço público, a identidade institucional e espírito de equipe, o compromisso com a instituição, sua função e suas metas, entre outros. Entre os objetivos estratégicos internos fixados, cabe destacar na área de recursos humanos:

- Valorizar e qualificar o corpo funcional;
- Incentivar e promover o clima organizacional, investindo na qualificação dos servidores na área de liderança, visão sistêmica, disseminando o uso de ferramentas de gestão e fortalecendo a identidade institucional;
- Desenvolver o programa de ergonomia e de ginástica laboral para reduzir os riscos de doenças ocupacionais e melhorar as condições de trabalho, favorecendo um ambiente agradável e de feliz convívio entre os trabalhadores internos e entre estes e o público externo.

## **Planejamento Tático**

Conforme afirma BERGUE (2005), o planejamento tático tem por objetivo tornar realidade os grandes objetivos de longo prazo em ações de médio prazo. Nesse tipo de planejamento deve haver intensa interação entre as áreas da administração, especialmente no que tange aos reflexos sobre a gestão de pessoas: necessidades de pessoal (admissão, realocação,...), etc.

## **Planejamento Operacional**

É aquele que envolve as ações de curto prazo da administração. Nesse nível de planejamento são utilizados instrumentos, como: planilhas, cronogramas, roteiros, listagens, entre outros mecanismos capazes de estruturar um conjunto de atividades em relação aos recursos necessários (tempo, pessoas, máquinas e equipamentos, ...)

## **Perfil do servidor**

Em que momento a administração define, em linhas gerais, o perfil do servidor desejado? Bergue (2005) afirma que o cargo público é a composição de todas as atividades, que podem ser desempenhadas por um trabalhador, a qual possui um conjunto de deveres e responsabilidades, além de uma remuneração específica que o distingue dos demais.

Quando o cargo criado por projeto de lei e provido na essência por concurso público, é descrito pelo administrador que define a sua denominação, a descrição das atribuições, os requisitos para investidura, as condições de exercício e a remuneração, nesse momento, já é estabelecida uma delimitação do público que vai ocupa-lo, de quem se quer que ingresse no serviço público, traçando-se um perfil funcional.

A não convergência entre a descrição dos cargos e as atividades de fato desenvolvidas pelos servidores neles investidos provoca o fenômeno conhecido como desvio de função, e isso deve ser uma constante preocupação do gestor de recursos humanos.

Como conceito de perfil profissional, Lucena (1995) afirma que compreende os objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados desejados. Estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos,

qualificações, experiências, habilidades e aptidões, requeridas pelos objetivos do cargo. São, portanto, condições pré-estabelecidas para o desempenho do ocupante do cargo.

### **Recolocação e Transferência**

Dutra (2002) define transferência como sendo o movimento das pessoas no interior da empresa que envolvem mudanças de local de trabalho e/ou mudança de trabalho.

Já recolocação é definida como o processo em que as pessoas se desligam da empresa, seja por querer mudar de carreira ou para simplesmente sair do mercado de trabalho.

No âmbito da Justiça Federal pode-se estabelecer uma analogia dos conceitos aqui traçados, colocando a transferência como um processo de relotação e a recolocação como processo de vacância e exoneração.

### **Relotação no TRF 4ª Região**

A preocupação com a movimentação interna e acompanhamento de pessoal reflete-se cotidianamente nas ações planejadas e executadas pela área de recursos humanos.

No âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região esse tema foi tratado no Processo Administrativo nº 03.40.00397-9, tendo como interessada a Divisão de Seleção, Acompanhamento e Desenvolvimento – DISAD/DRH, daquele órgão.

A DISAD propôs minuta de resolução para alinhar as ações de recursos humanos ao planejamento estratégico e para padronizar, naquele órgão, os procedimentos de lotação, movimentação interna e acompanhamento de pessoal. Dentre os objetivos estratégicos traçados pela administração, na gestão de recursos humanos destaca-se aquele de se identificar e aproveitar com eficácia o potencial de conhecimento dos servidores e unidades.

Como dificuldade interna na elaboração do Planejamento Estratégico foi apontada a insuficiência de servidores para atender a demanda e as distorções quantitativas e qualitativas na lotação das unidades;

A colocação do servidor em disponibilidade é utilizada de forma recorrente para a solução de conflitos existentes entre servidor e chefia do setor. Isso, além de poder



criar constrangimentos, acentua a dificuldade no processo de recolocação do servidor em outra unidade, bem como a reposição dessa força de trabalho.

Para minimizar os efeitos do processo de relotação e colocação do servidor em disponibilidade, a DISAD propôs de forma preventiva, a regulamentação de uma sugestão de assessoria às chefias e de acompanhamento aos servidores que estejam tendo problemas de relacionamento interpessoal ou dificuldade profissional.

Submetido o processo ao Conselho de Administração, o Desembargador Federal José Luiz B. Germano, relator, votou no sentido de serem aprovadas as minutas de resolução e instrução normativa, citando os termos da manifestação da Assessoria de Assuntos de Pessoal em conjunto com a Assessoria Jurídica, a fls. 27 dos autos:

“...a instituição de um programa de lotação e acompanhamento funcional possibilitará que os servidores possam ser lotados nas unidades que mais se ajustem ao perfil pessoal, profissional, bem como permitirá que sejam criados métodos mais eficazes de acompanhamento funcional, a fim de serem evitados conflitos, e, na hipótese de surgirem dificuldades que estas sejam detectadas e solucionadas, sem se transformar num entrave ao aproveitamento do servidor.”

Aprovadas as minutas, foram editadas e publicadas em 14.09.2004, a Resolução n. 81 e a Instrução Normativa – IN-42-H-01, durante a gestão do Presidente do TRF 4ª Região, Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas.

No módulo n. 5- Acompanhamento das necessidades de integração no Trabalho e de Movimentação de Pessoal da IN-42-H-01 determina que as unidades organizacionais deverão encaminhar justificativa por escrito com os motivos que determinaram a colocação do servidor em disponibilidade. Afora isso, terão de demonstrar o histórico das medidas preventivas adotadas para solucionar as dificuldades de integração no ambiente de trabalho.

Estabeleceu, também, que as situações de servidores, colocados à disposição da DISAD/DRH, sejam acompanhadas por uma Comissão de Orientação Funcional. E a DISAD ficou incumbida de acompanhar o servidor colocado em disponibilidade em sua nova lotação, para auxiliá-lo na adaptação ao novo ambiente de trabalho.

### **Relotação na JFRS**

Houve uma tentativa, em 2003, de se criar um programa de lotação de servidores, para viabilizar a movimentação de servidores, e, em consequência, criar um corpo funcional mais motivado na Subseção Judiciária de Porto Alegre. A concepção do projeto apontava para a intermediação do interesse de vários servidores, conjugado com o equilíbrio da força de trabalho nas respectivas unidades, tudo isso vinculado ao exame de prioridades, quanto ao provimento de vagas, a ser realizado pela Direção do Foro da JFRS.

Eram condições inarredáveis na execução do programa: a transparência do processo, com o pleno conhecimento das solicitações pelas chefias imediatas; a compatibilidade do perfil com o setor de interesse do servidor; existência de vaga compatível com o pedido.

Entretanto, até hoje ainda não foi efetivada nenhuma política para o processo de relotação, nas situações em que o servidor é colocado em disponibilidade.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para delimitar o universo de servidores decidiu-se pela análise do processo de relocação na Subseção Judiciária de Porto Alegre por ser a maior de todas, por ser o local onde está localizada a administração (Direção do Foro e Núcleos) e por ser o local onde o pesquisador terá maior facilidade para a obtenção de dados, realização de entrevistas e formulação de questionários.

A partir da análise dos dados lançados no sistema, como a Força de Trabalho, que relata de forma sintetizada a movimentação dos servidores na JFRS, buscou-se identificar e quantificar a incidência desses casos.

Localizados, verificando-se processos administrativos e situações especiais reafirmou-se o objeto de estudo deste trabalho, Isto é, a de que a colocação do servidor em disponibilidade, pode significar a exclusão do mesmo de uma determinada unidade de trabalho.

#### **Delineamento da pesquisa**

A finalidade da pesquisa: **RELOTAÇÃO: UM PROCESSO DE INCLUSÃO OU EXCLUSÃO?**, foi o de realizar um estudo de uma situação um tanto quanto inexplorada no sentido da normatização, das suas causas e efeitos, a partir da definição de parâmetros razoáveis para ambas as partes: servidor e administração.

Para tanto pode-se trabalhar com dados qualitativos, como a definição das características formadoras do perfil ideal de um servidor, quanto quantitativos, na razão da avaliação dos diretores das características desejadas em um servidor, bem como nas relações interpessoais estabelecidas em um determinado ambiente de trabalho, seja com o chefe, seja com a equipe.

Na tentativa de enriquecer essa pesquisa buscou-se, também, entrevistar um representante da administração, vinculado ao Núcleo de Recursos Humanos, bem como da entidade sindical, representativa dos servidores.

### **Definição da População-alvo**

Através dos levantamentos realizados foi possível definir a população alvo desta pesquisa. Ela está subdividida em dois grupos – servidores e diretores de secretaria/núcleos.

- Servidores: que foram relotados, seja por iniciativa própria, seja por iniciativa da administração, quando colocados à “disposição”. Aqui pode ocorrer um fenômeno inverso da proposição inicial, ou seja, o servidor querendo buscar novas experiências, adquirir novos conhecimentos e habilidades em outras unidades, pode ser impedido de buscá-las, justamente por atender o perfil desejado.

- Diretores: talvez na maioria das unidades atuando como retransmissores do posicionamento dos magistrados a que estão vinculados, ditam e definem as metas a serem atingidas, as posturas e resultados esperados. Enfim, exercem o poder de gerenciar pessoas, apresentando as mesmas os valores e práticas institucionais estabelecidas, seja em aspectos específicos para aquela unidade, seja em aspectos gerais relacionados ao órgão como um todo.

### **Plano e Instrumentos para a Coleta dos Dados**

A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro a novembro de 2006.

Durante a primeira quinzena do mês de novembro de 2006 foram realizadas a fase de entrevistas, subdividida em três partes, a seguir descritas:

#### **PARTE I**

Nesta foram realizadas entrevistas com servidores que enfrentaram esse tipo de situação, com a tentativa de descrever os fatos ocorridos que os levaram ao processo de relotação, a forma como foram tratados, como gostariam de terem sido tratados, as suas visões críticas e auto-críticas sobre o acontecido e sugestões de como poderia ter sido

evitado o desgaste. Portanto, a colocação de percepções, sentimentos e perspectivas que marcaram sua trajetória no quadro funcional da JFRS.

## PARTE II

A população atingida nesse nível restringe-se aos diretores de secretarias das varas federais e núcleos administrativos sobre a concepção de um modelo de servidor, os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas. Também, em por objetivo, saber se já colocaram ou não algum servidor em disponibilidade, as suas percepções sobre essa prática, as causas e conseqüências, e se hoje repensando, repetiria o ato, por ter convicção de ter sido a melhor solução a ser adotada.

## PARTE III

Nesse momento, trazer de forma ilustrativa a visão sobre o tema de dirigente sindical e de representante do Núcleo de Recursos Humanos.

### **Análise dos Dados**

A análise dos dados seguiu os mesmos passos da coleta, sendo realizado em duas etapas. Após a transcrição das entrevistas realizadas com os servidores, fez-se a análise do conteúdo através da reunião de cada tema proposto na entrevista em unidades de análise. A partir desse momento foram elaboradas as questões de múltipla escolha do questionário aplicado ao segundo grupo da pesquisa, os diretores.

Os dados coletados na segunda etapa da pesquisa foram tabulados e apresentados em gráficos. A análise dessas respostas combinadas com as entrevistas dos servidores possibilitou identificar os principais fatores que determinam o processo de relocação, as suas inconsistências, a sua amplitude.

### **Limitações da Pesquisa**

Para desenvolver este estudo a principal dificuldade enfrentada foi a falta de literatura sobre o tema. Existem publicações tratando o tema como recolocação no mercado na iniciativa privada. No setor público inexistem abordagens dessa natureza e apesar de ser

uma prática recorrente, não está previsto, nem regulamentado na Lei 8.112/90, que trata do Estatuto dos Servidores Públicos..

Quanto à pesquisa em si, para assegurar a liberdade de expressão dos entrevistados, bem como na aplicação dos questionários, a identidade dos mesmos será preservada. Não se pretende reformar o passado, apenas ilustrá-lo como referência, para servir como parâmetro de análise e propositivo para situações futuras.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Essa etapa do estudo está subdividida em três partes: relatos, histórias de vida de servidores que passaram pelo processo de relocação, sendo colocados à disposição da administração; as respostas dos diretores da Subseção Judiciária de Porto Alegre ao questionário formulado e, por fim, a posição da administração, retratada na entrevista com a supervisora da Seção de Psicologia, do Núcleo de Recursos Humanos e do sindicato, representativo dos servidores do Poder Judiciário no RS.

### PARTE I

*Nesta foram realizadas entrevistas com servidores que enfrentaram esse tipo de situação, com a tentativa de descrever os fatos ocorridos que os levaram ao processo de relocação, a forma como foram tratados, como gostariam de terem sido tratados, as suas visões críticas e auto-críticas sobre o acontecido e sugestões de como poderia ter sido evitado o desgaste. Portanto, a colocação de percepções, sentimentos e perspectivas que marcaram sua trajetória no quadro funcional da JFRS.*

Na análise das entrevistas realizadas com servidores que passaram por esse processo e a partir dos relatos das suas histórias de vida na Subseção Judiciária de Porto Alegre, ressalta-se que aqui não se pretende fazer juízo de valores, e que, portanto, as adjetivações usadas expressam literalmente a opinião dos entrevistados.

Pelas afirmações efetuadas, o despreparo das chefias, pelas quais passaram, em lidar com questões de conflito é um dos principais motivos para a situação enfrentada. Ao invés de tentar buscar a solução ou mesmo ajuda para supera-lo, o diretor coloca o servidor à disposição da administração. Como exemplo, o depoimento de servidor que afirmou ter sido colocado em disponibilidade nas “escadas do prédio”.

Atender ou não o perfil delineado é um exercício de compreensão a que os servidores estão sujeitos a se deparar. A mesma servidora que foi colocada em disponibilidade na unidade “X”, para a unidade “Y” ela atende os requisitos necessários.

Ainda, se exerceu algum cargo de chefia, havendo a troca da mesma, seja pela mudança do diretor ou do juiz responsável, esse pode ser mantido na unidade, tanto para reafirmar o novo poder constituído ou para reversão da opinião dos demais colegas sobre a mesma, criando-se uma situação de constrangimento.

Há uma linha tênue entre o que é relação profissional e pessoal. Pessoalizar conflitos de trabalho não é raro. Há ainda o temor por parte de algumas chefias de que o servidor que trabalha na sua unidade pode querer substituí-lo; às vezes, reverte esse medo em atitudes cujo objetivo e resultado esperado é o isolamento, o desestímulo desse servidor dentro daquela unidade. Pode ir além, chegando a colocar o servidor em disponibilidade, não por questões de capacidade, competência, mas por relações de convivência e conveniência. É mais fácil, cômodo “livrar-se de um problema” do que (re)construir uma relação harmônica em prol do desenvolvimento humano e profissional, da qualificação dos entes envolvidos no processo de trabalho daquela unidade.

Na opinião dos entrevistados ainda há uma inércia por parte da administração em tratar dessas questões. O servidor colocado em disponibilidade é relatado para o Núcleo de Recursos Humanos e ali é “esquecido” ou redirecionado para outra unidade, mas permanecendo a sua lotação vinculada ao NRH, “vai emprestado”.

Outra questão abordada pelos entrevistados é a de que todos têm as suas qualidades profissionais e pessoais. Todos prestaram concurso público, demonstrando ter um bom nível de conhecimento; têm curso superior, em alguns casos mais de um; têm uma vida funcional até então “limpa”, “irrepreensível”, “elogiável”, são bem remunerados,... Então como podem ser excluídos, em que momentos deixaram de ser uma força de trabalho, para serem considerados “descartáveis”, “sem utilidade”?

Afora as questões profissionais e institucionais, a colocação do servidor em disponibilidade mexe com a sua auto-estima. Além do processo de desvalorização de seu trabalho a que é submetido, pode ficar marcado, estigmatizado, piorando ainda mais a sua situação. Muitos foram para o divã, fazer análise. Repensaram se deveriam continuar na JFRS ou tentar reverter, provar para si mesmo e demonstrar para todos que a atitude de coloca-lo em disponibilidade, foi um equívoco. Nem todos conseguem fazer esse esforço hercúleo...



## PARTE II

*A população atingida nesse nível restringe-se aos diretores de secretarias das varas federais e núcleos administrativos sobre a concepção de um modelo de servidor, os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas. Também, tem por objetivo, saber se já colocaram ou não algum servidor em disponibilidade, as suas percepções sobre essa prática, as causas e conseqüências, e se hoje repensando, repetiria o ato, por ter convicção de ter sido a melhor solução a ser adotada.*

O objetivo desse questionário é tentar estabelecer o perfil do “bom servidor”, na opinião dos Diretores da Subseção Judiciária de Porto Alegre.

O público alvo da pesquisa foram os servidores detentores de cargos em comissão, ou no exercício de funções comissionadas, de Direção e Chefia. Do total de 34 (trinta e quatro) Diretores junto à Subseção Judiciária de Porto Alegre, 14 (quatorze) responderam o referido questionário.

As perguntas foram elaboradas de forma a que pudéssemos verificar a importância das características relacionadas à produtividade, qualidade do serviço, pontualidade, assiduidade e comportamento, extraídas, em parte, do PROGED (Processo de Gestão de Desempenho), por meio do qual os servidores são avaliados para fins de progressão funcional.

Pertinente ressaltar que o excessivo volume de expedientes que tramitam na Justiça Federal, assim como o lapso temporal transcorrido entre a propositura da ação e a respectiva decisão, fazem com que a produtividade seja por vezes excessivamente valorizada.

Nesse sentido a primeira colocação “a produtividade é mais importante do que a qualidade dos serviços prestados pelos servidores”, pretende verificar a posição dos Diretores frente à produtividade em detrimento da qualidade dos serviços.

Nos itens nº 2 a nº 6, a seguir transcritos, buscou-se determinar a importância dada à observação da jornada de trabalho, a qual, pode variar entre 30h a 40h semanais, consoante Lei nº 8.112/90, sendo que o horário de trabalho na Justiça Federal ocorre das 11h às 19h:

2. Nunca faltar ao trabalho é essencial.

3. Ausências decorrentes de problemas de saúde interferem muito nos resultados do trabalho da unidade.

4. Ausentar-se do local de trabalho no horário de expediente não compromete o desempenho do servidor ou da unidade.

5. Cumprir jornada de trabalho diferenciada atrapalha o desempenho da unidade.

6. Pontualidade é fundamental.

A obediência à hierarquia existente na Justiça Federal, destacando quanto aos vários graus de chefia existentes na estrutura, está sendo avaliada no item 7 que assim dispõe:

7. A estrutura hierárquica da unidade deve ser rigorosamente obedecida.

Fatores relacionados ao cumprimento de normas e zelo com materiais e informações, dentre outros quesitos, constam nos itens 8 a 10, conforme abaixo:

8. É fundamental que o servidor cumpra as normas, instruções e regulamentos do órgão/unidade.

9. O zelo pela conservação dos materiais, instalações físicas e equipamentos deve ser uma constante preocupação do servidor.

10. Não é essencial o cuidado (sigilo) com as informações, valores e pessoas a que teve acesso, estando no desempenho de suas atividades.

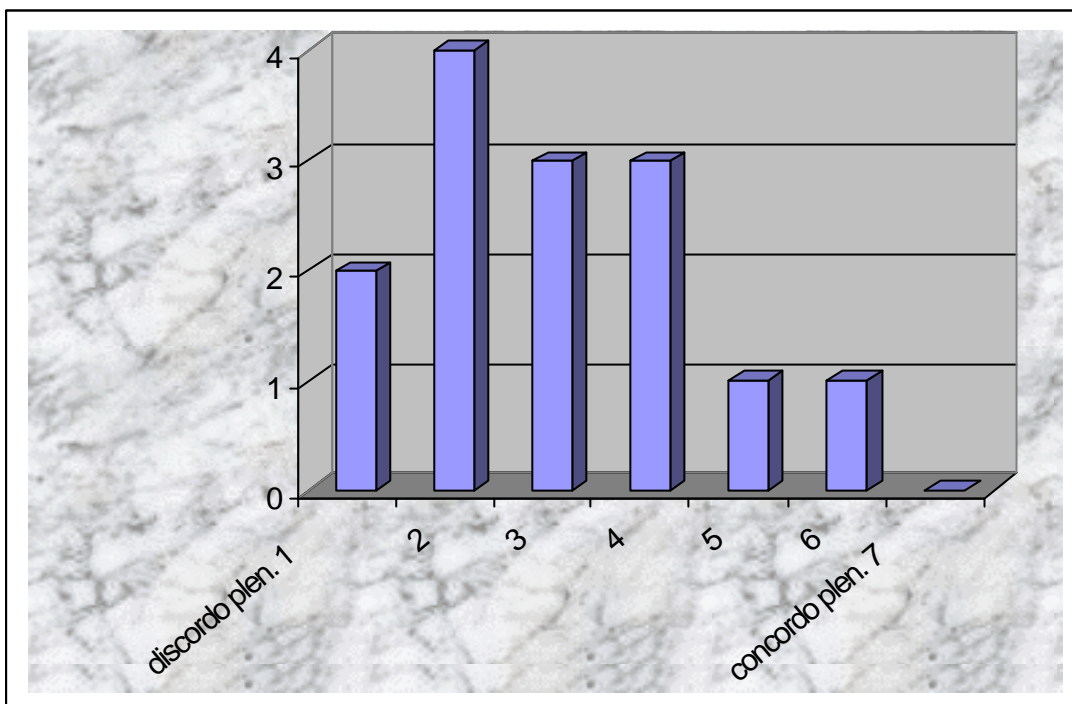
Por sua vez, os aspectos comportamentais, relacionados ao relacionamento interpessoal estão sendo verificados nos itens 11 e 12:

11. Dificuldades de relacionamento interpessoal podem não atrapalhar o desempenho do servidor e/ou da unidade.

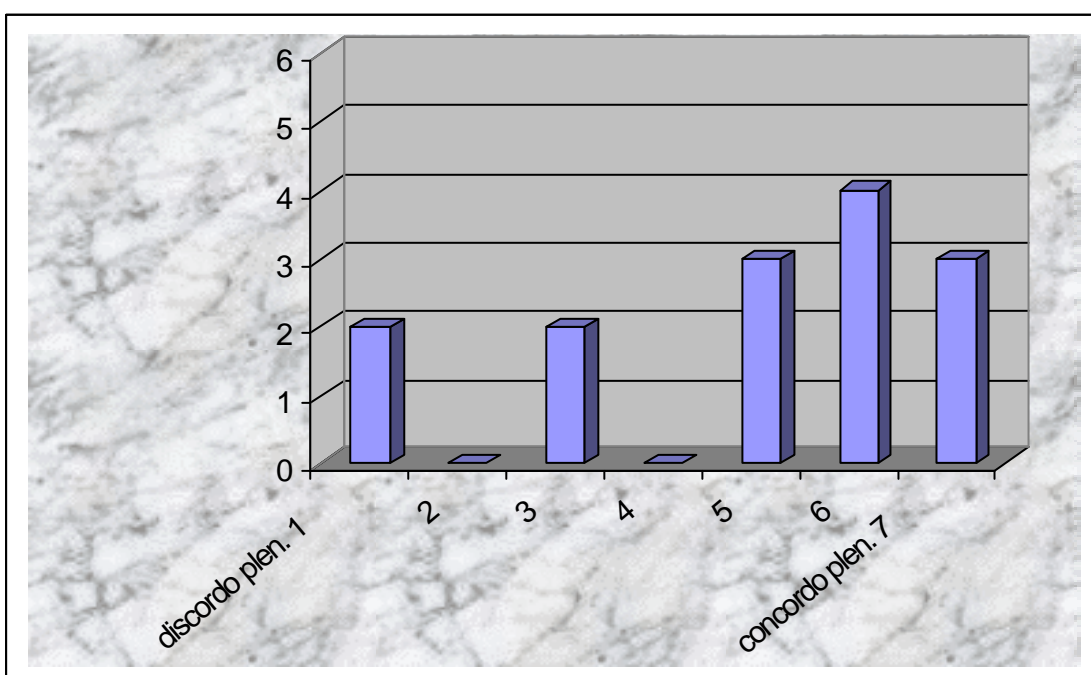
12. Questionar, enquanto conflito de idéias, revisão de procedimentos, é inadmissível.

## Resultados

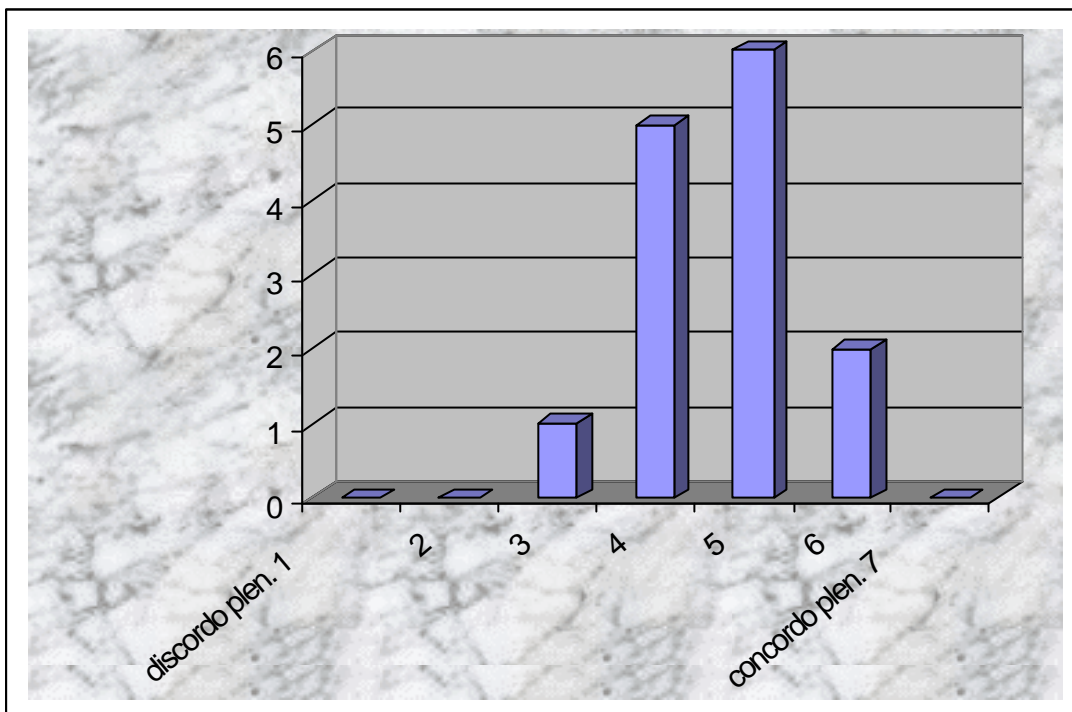
1. A produtividade é mais importante do que a qualidade dos serviços prestados pelos servidores.



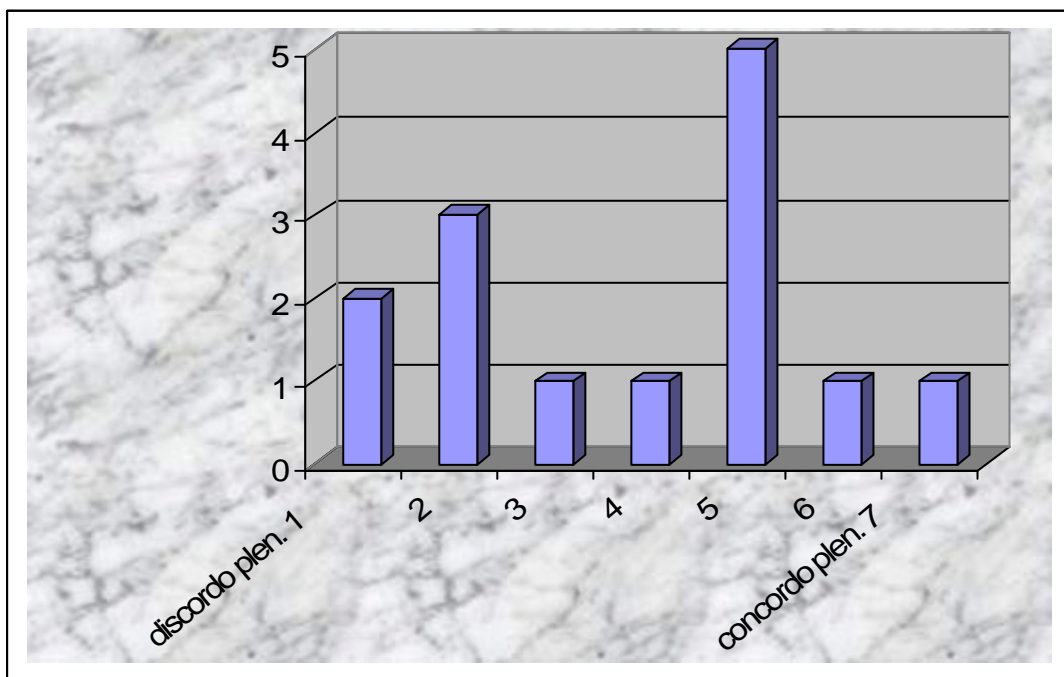
2. Nunca faltar ao trabalho é essencial.



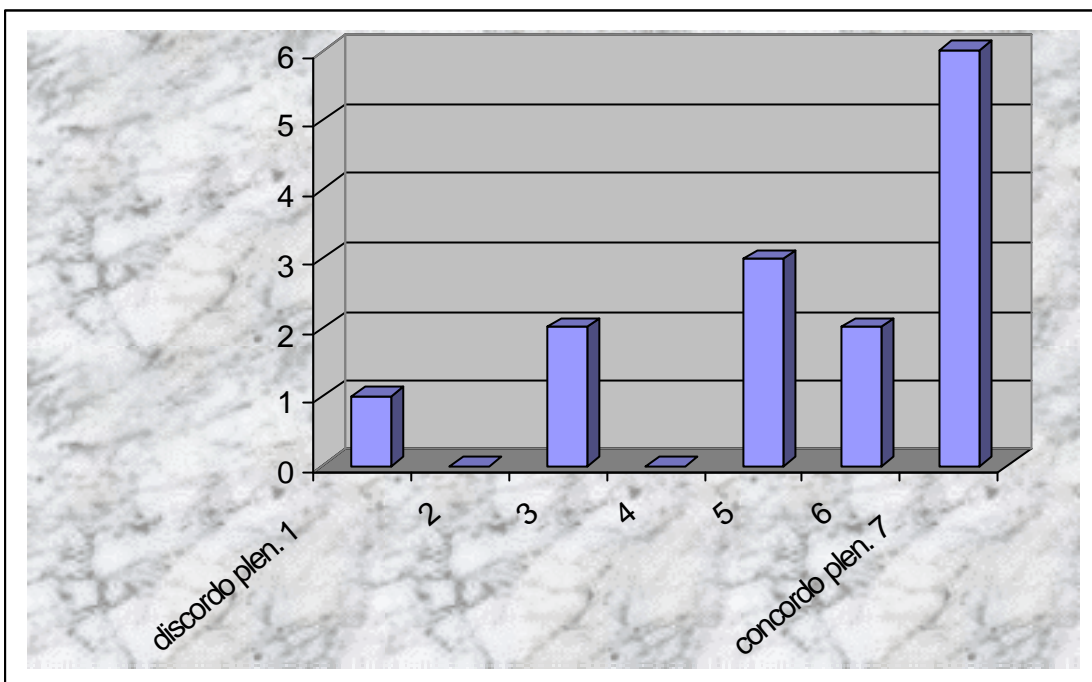
3. Ausências decorrentes de problemas de saúde interferem muito nos resultados do trabalho da unidade.



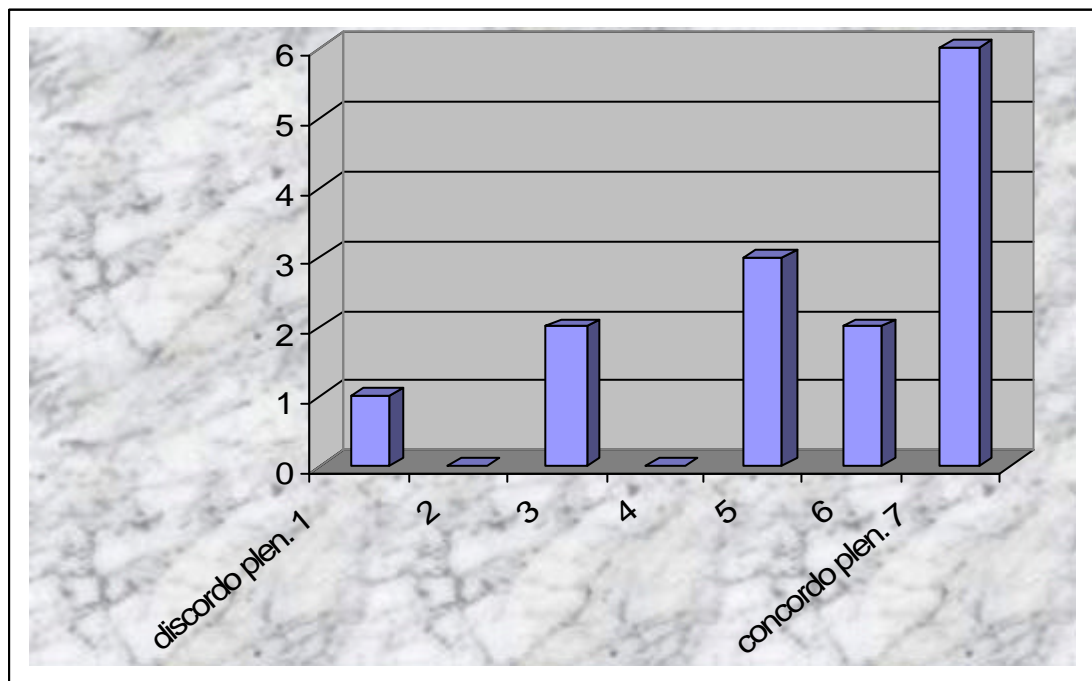
4. Ausentar-se do local de trabalho no horário de expediente não compromete o desempenho do servidor ou da unidade.



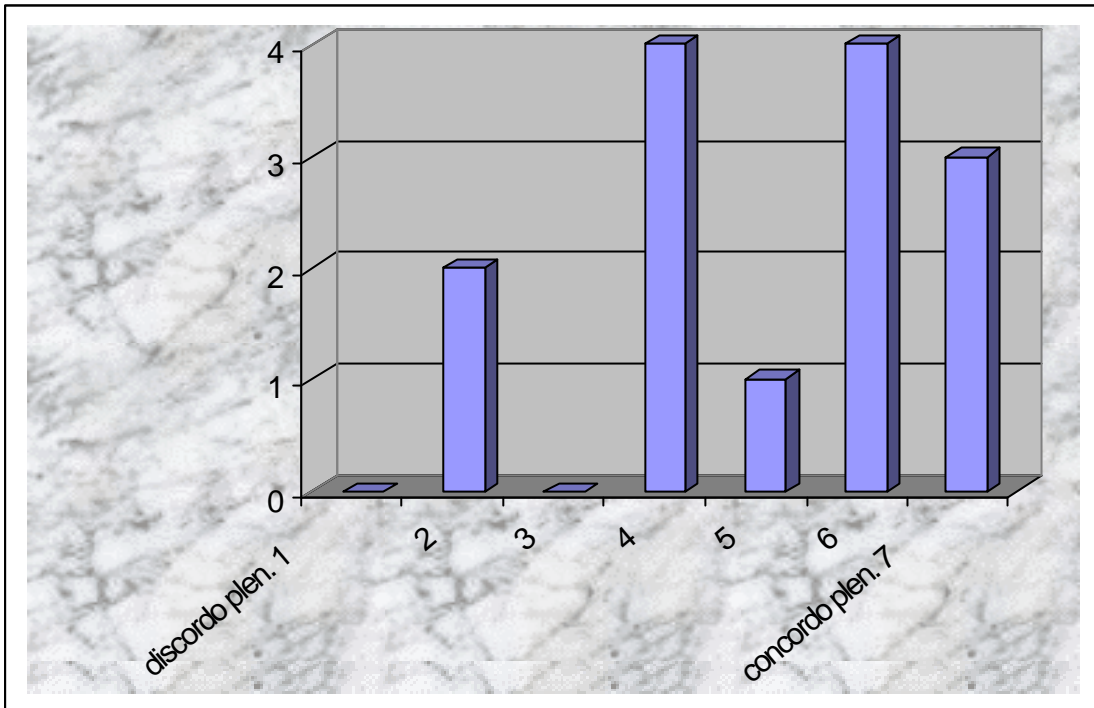
5. Cumprir jornada de trabalho diferenciada atrapalha o desempenho da unidade.



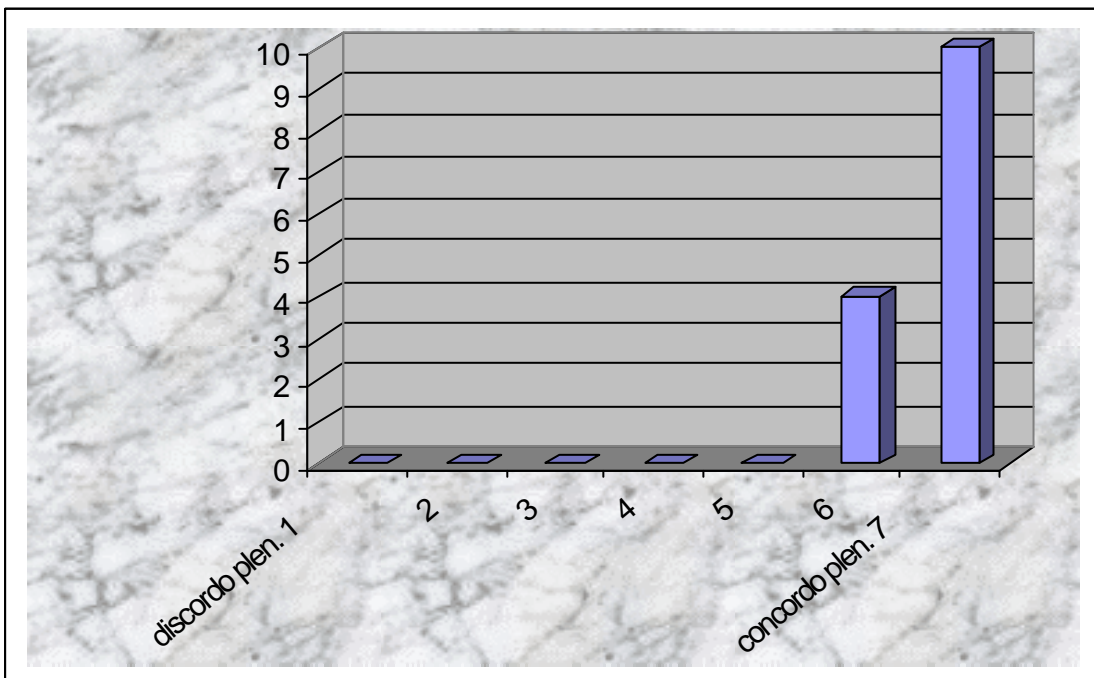
6. Pontualidade é fundamental.



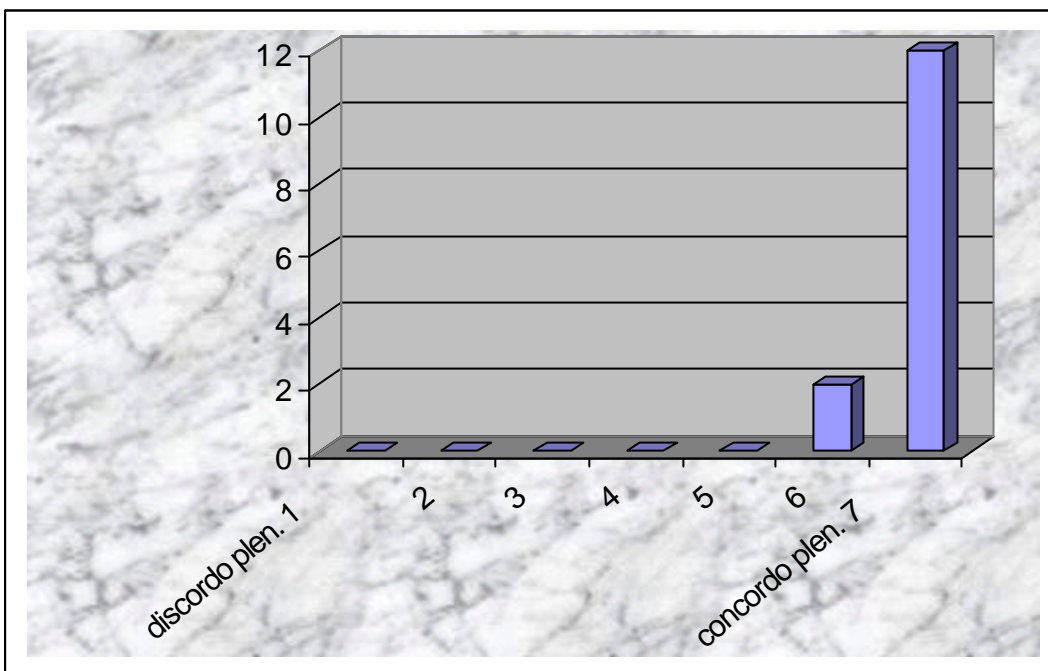
7. A estrutura hierárquica da unidade deve ser rigorosamente obedecida.



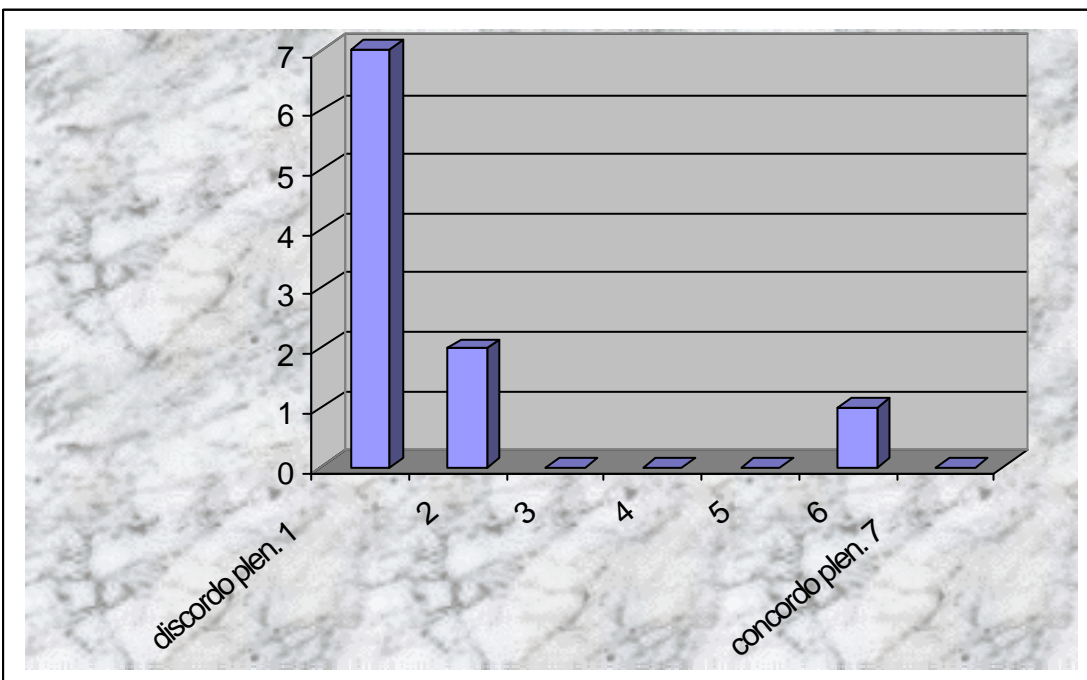
8. É fundamental que o servidor cumpra as normas, instruções e regulamentos do órgão/unidade.



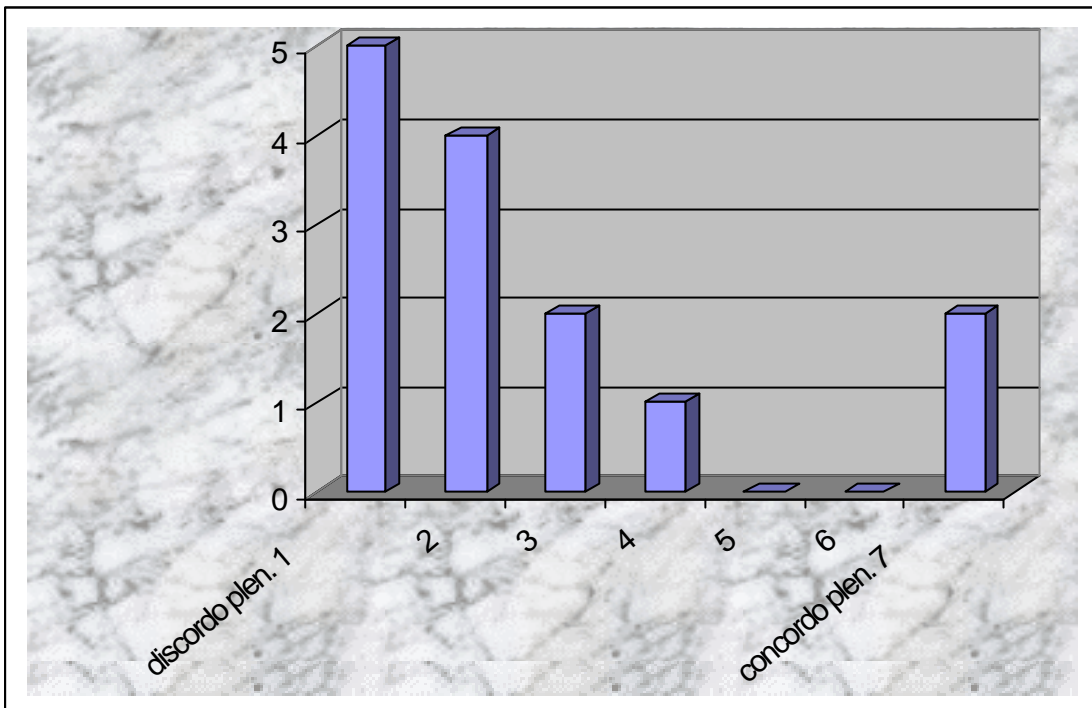
9. Zelo pela conservação dos materiais, instalações físicas e equipamentos deve ser uma constante preocupação do servidor.



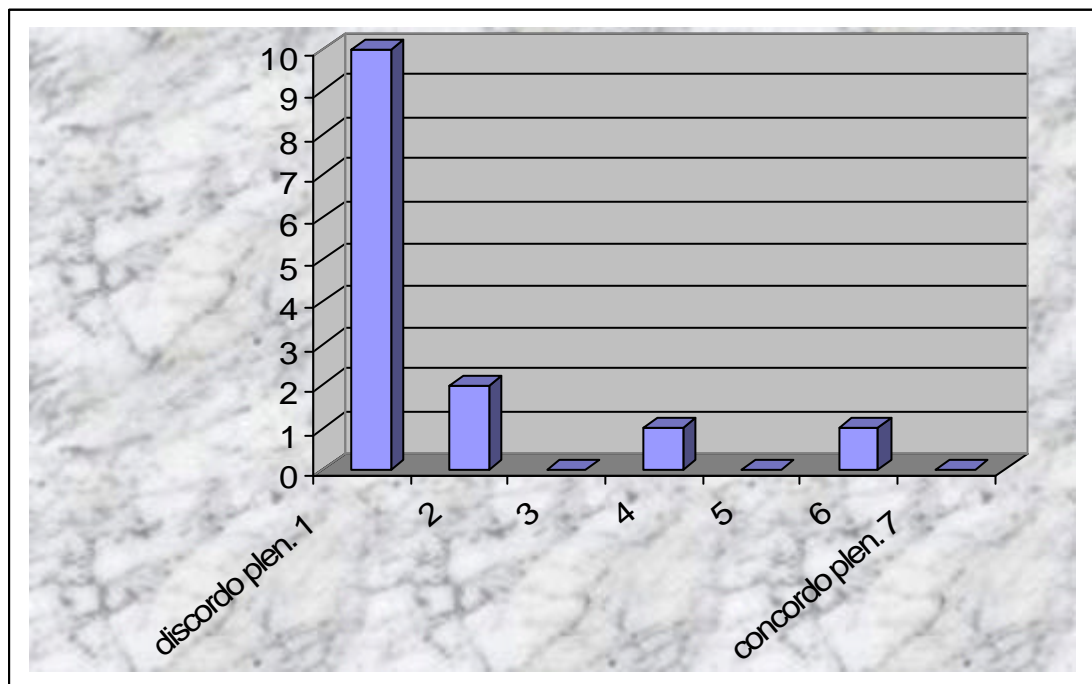
10. Não é essencial o cuidado (sigilo) com as informações, valores e pessoas a que teve acesso, estando no desempenho de suas atividades.



11. Dificuldades de relacionamento interpessoal podem não atrapalhar o desempenho do servidor e/ou da unidade.



12. Questionar, enquanto conflito de idéias, revisão de procedimentos, é inadmissível.





## **Análise dos Resultados**

De plano, chama a atenção a diversidade de respostas, sendo inviável o estabelecimento de um perfil único do “bom servidor”, conforme objetivo inicial do presente questionário.

Apresentamos a seguir, a pontuação que obteve o maior número de respostas para cada item do questionário, destacando que na escala utilizada de 1 a 7, sendo que 1 corresponde à discordância plena e 7 à concordância plena, consideramos que o grau 4 corresponde a 50%, e assim por diante:

### **1. A produtividade é mais importante do que a qualidade dos serviços prestados pelos servidores**

4 (quatro) pessoas responderam grau 2 a esse quesito, significando uma discordância quase integral da colocação, ou seja, para esses Diretores a Produtividade apresenta importância de 17% e a qualidade dos serviços 83%.

### **2. Nunca faltar ao trabalho é essencial.**

4 (quatro) pessoas responderam grau 6 a esse quesito, significando um concordância quase integral da colocação, ou seja, para esses Diretores a Assiduidade apresenta importância de 83%.

### **3. Ausências decorrentes de problemas de saúde interferem muito nos resultados do trabalho da unidade.**

6 (seis) pessoas responderam grau 5 a esse quesito, significando um concordância parcial da colocação, ou seja, para esses Diretores as ausências decorrentes de problemas da saúde interferem em 67% os resultados dos trabalhos da unidade.

**4. Ausentar-se do local de trabalho no horário de expediente não compromete o desempenho do servidor ou da unidade.**

5 (cinco) pessoas responderam grau 5 a esse quesito, significando um concordância parcial da colocação, ou seja, para esses Diretores as ausências do local de trabalho durante o horário de expediente comprometem em 67% o desempenho do servidor ou da unidade.

**5. Cumprir jornada de trabalho diferenciada atrapalha o desempenho da unidade.**

7 (sete) pessoas responderam grau 1 a esse quesito, significando uma discordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores o cumprimento de jornada de trabalho diferenciada em nada atrapalha o desempenho da unidade.

**6. Pontualidade é fundamental.**

6 (seis) pessoas responderam grau 7 a esse quesito, significando uma concordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores a pontualidade é fundamental.

**7. A estrutura hierárquica da unidade deve ser rigorosamente obedecida.**

4 (quatro) pessoas responderam grau 4 a esse quesito, significando uma concordância intermediária com a colocação, e 4 (quatro) pessoas responderam grau 6 ao quesito, ou seja, para esses últimos Diretores, a observação da estrutura hierárquica da unidade tem importância de 83%.

**8. É fundamental que o servidor cumpra as normas, instruções e regulamentos do órgão/unidade.**

10 (dez) pessoas responderam grau 7 a esse quesito, significando uma concordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores é fundamental o cumprimento das normas, instruções e regulamentos do órgão/unidade.

**9. Zelo pela conservação dos materiais, instalações físicas e equipamentos deve ser uma constante preocupação do servidor.**

12 (doze) pessoas responderam grau 7 a esse quesito, significando uma concordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores os servidores devem estar constantemente preocupados com a conservação dos materiais, instalações físicas e equipamentos.

**10. Não é essencial o cuidado (sigilo) com as informações, valores e pessoas a que teve acesso, estando no desempenho de suas atividades.**

7 (sete) pessoas responderam grau 1 a esse quesito, significando uma discordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores é essencial o cuidado (sigilo) com as informações, valores e pessoas a que teve acesso, no desempenho de suas atividades. 4 (quatro) Diretores não responderam a esse quesito.

**11. Dificuldades de relacionamento interpessoal podem não atrapalhar o desempenho do servidor e/ou da unidade.**

5 (cinco) pessoas responderam grau 1 a esse quesito, significando uma discordância plena da colocação, ou seja, para esses Diretores dificuldade de relacionamento interpessoal atrapalham o desempenho do servidor e/ou da unidade.

**12. Questionar, enquanto conflito de idéias, revisão de procedimentos, é inadmissível.**

10 (dez) pessoas responderam grau 1 a esse quesito, significando uma discordância plena da colocação, ou seja, esses Diretores permitem o questionamento, enquanto conflito de idéias.

Não obstante a diversidade das respostas, conforme anteriormente mencionado, em alguns quesitos as respostas restaram concentradas, podendo ser entendido

como ponto em comum. Assim, observa-se que nas perguntas de nº 8 (relativa ao cumprimento das normas), nº 9 (relacionada à conservação dos bens) e nº 12 (a qual cuida do conflito de idéias), mas de 71% dos entrevistados manifestaram mesmo grau de importância.

Esta diversidade de respostas demonstra uma ausência, por parte da Administração, no estabelecimento de critérios, metas e objetivos norteadores aos Diretores, cabendo a cada um deles estabelecer o seu conceito de “bom servidor”.

Entendemos também que a diversidade das respostas também pode estar relacionada às atividades diferenciadas existentes dentro do órgão, porque mesmo junto às Varas Federais, os serviços tem características próprias relacionadas à respectiva especialização e matéria trabalhada. Por exemplo, sabe-se que os processos criminais, embora em menor número, demandam análise mais detalhada, diferentemente dos processos previdenciários, os quais, em grande número, podem ser feitos em bloco.

Percebe-se, portanto, um ponto favorável nessa ausência de um perfil único, uma vez que deveria permitir uma maior flexibilização na movimentação das pessoas, uma vez que o servidor pode não corresponder ao perfil desejado em uma unidade específica, mas atender a outra.

### **PARTE III**

*Nesse momento, trazer de forma ilustrativa a visão sobre o tema de dirigente sindical e de representante do Núcleo de Recursos Humanos.*

#### **Dirigente Sindical**

Em entrevista realizada com a Coordenadora da Secretaria de Saúde e Relações de Trabalho do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no RS – SINTRAJUFE, Mara Rejane Weber, reafirmou-se a tese ora defendida, no sentido de que há sim, um processo de exclusão no serviço público, com a colocação de servidores em disponibilidade. Esta afirmativa é expressa pelos casos em que o sindicato é procurado para auxiliar os servidores em conflitos com chefias e administrações.

A demanda pelo sindicato para atuar nesses casos e a falta de subsídios (textos, estudos,...), preocupa os dirigentes sindicais que estudam medidas para intervir e auxiliar os servidores. O único referencial que possui são os estudos de casos ocorridos, verificar as suas origens e de que forma elas podem ser enfrentadas. Para Mara, são necessárias atitudes preventivas. O sindicato pensar em realizar um estudo sobre esse processo de colocação do servidor em disponibilidade, as suas causas e conseqüências e o que pode ser feito para minimizar os seus efeitos. Coloca que é necessária muita sensibilidade para lidar com esses casos, pois o peso psicológico que sofre o servidor, ao qual também é submetido, pode ter conseqüências não mensuráveis. O servidor pode perder a capacidade de trabalhar em lugar algum.

Afirma que muitas inativações por doença poderiam ter sido evitadas se houvesse uma política de preocupação efetiva com o bem estar dos servidores. Na sua opinião a administração ao aceitar a colocação do servidor em disponibilidade erra duplamente. Por um lado pode perder uma força de trabalho de forma precoce ou se isso não ocorre, ficando na atividade, mas rotulada, estigmatizada, é grande a chance de ficar em setores de pouca visibilidade ou realizando atividades aquém da sua capacidade, em setores chamados de “depósito”, que têm em todos os órgãos, em todos os Tribunais.

Questões com LER/DORT, depressão devem ser tratadas com maior ênfase, pois a Justiça como um todo, dentro desse contexto globalizado em vários níveis, está doente, também. Mercado de trabalho, consumismo, segurança, frustrações, fazem parte do

cotidiano de todas as pessoas. E, nesse sentido, o que não é exclusividade da Justiça Federal, o ambiente de trabalho pode potencializar esses efeitos sobre os servidores. A Justiça está doente; o sofrimento no trabalho pode ter conseqüências irreversíveis.

Outra questão abordada por Mara diz respeito às questões administrativas, de gerenciamento. A falta de ou a não clareza dos métodos de trabalho, a exigência de novas tarefas, tudo pode gerar uma relação de conflito com os colegas ou com as chefias. O despreparo ou a incapacidade dos gestores em lidar com subordinados, com pessoas, também é um problema a ser considerado. Questiona: “quem avalia os diretores?” Na sua opinião, o poder de decidir se o servidor deve ser colocado em disponibilidade não pode ficar restrito a razões subjetivas, personificadas em uma única pessoa.

Como exemplo da falta de comunicação entre diretores e servidores, citou um exemplo ocorrido no interior do estado, quando um servidor (oficial de justiça) removido a pedido para outra de cidade, ao chegar continuou cumprindo os seus mandados da mesma forma como fazia até então. Não perguntou como eram os procedimentos na nova unidade, e nem a direção a qual estava subordinado lhe disse como deveria ser. Resultado: por divergências de métodos queriam abrir processo administrativo contra o servidor. Procurado o sindicato, esse foi ao encontro da administração daquela unidade, reunindo-se com o juiz, o diretor de secretaria e o servidor, onde se discutiu e chegou-se à conclusão de que o problema era pura falha ou falta de comunicação entre os envolvidos.

Conclui dizendo que algo tem de ser feito. É preciso planejamento, estabelecer metas a curto, médio e longo prazo. Melhorar a comunicação, expor com clareza os objetivos a serem alcançados, rever os métodos de trabalho, são algumas das ações que devem ser repensadas e melhor trabalhadas. Olhar o futuro como algo bom a ser vivido e não um fardo para o servidor, ou não se tornando um peso para a administração.

## **Representante do Núcleo de Recursos Humanos**

A Seção de Psicologia, vinculada ao Núcleo de Recursos Humanos – NRH, da JFRS, tem por objetivo de acompanhar os servidores que necessitam de apoio, durante a sua integração à instituição, no período de estágio probatório. Também, auxilia aqueles que já passaram dessa fase, mas que enfrentam dificuldades em relação ao trabalho, relacionamentos, e até questões de ordem particular.

A supervisora da Seção, a psicóloga Ana Virginia Canani, afirma que sempre quando solicitada, a unidade presta assessoria às chefias para resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Em alguns casos, é procurada para auxiliar os juízes na escolha dos diretores de secretaria das varas federais ou para a função de oficial de gabinete, a partir do perfil definido pelo mesmo e do conhecimento dos servidores que de alguma forma têm as características para ocupar esse papel e que têm o desejo de serem relotados.

A lotação de servidores e a movimentação de pessoal são definidas pela Direção do Foro. O NRH, esboça um perfil do servidor, sugerindo para a administração em que unidades o servidor teria o seu potencial melhor aproveitado. Essa é a parte técnica do processo. Razões políticas, que transcendem administrações, fazem com que nem sempre essa orientação prevaleça. Outros fatores são analisados para definir o destino do servidor, tais como: vara com demanda processual represada, número insuficiente de funcionários na unidade, data do pedido,...

Quando ocorrem os conflitos, que levam o servidor a ser colocado em disponibilidade, nas situações em que a Seção de Psicologia é acionada, o desgaste nas relações chegou ao seu limite, estando quase irreversível, é “procurada muito tarde”. Consegue, entretanto, diminuir o impacto e as conseqüências nesse processo.

Respeitando o tempo de assimilação que é individual e pertence ao servidor, enquanto esse reflete sobre o momento em que se encontra, enquanto analisa o seu local de trabalho, o NRH procura agilizar outra oportunidade. Quanto mais tempo indefinida a situação do servidor, mais ele fica estigmatizado, rotulado, diminuindo substancialmente as ofertas de trabalho.

Para concluir, coloca que a Seção de Psicologia pode servir como um “espaço de ajuda”, trabalhando no sentido da prevenção dos problemas, para que diminua a

incidência de situações extremas em que servidores expressem o seu descontentamento, seja em forma de doença, seja solicitando o desligamento do quadro funcional. Diminuir o sofrimento no trabalho, para que haja, no sentido desse estudo, a retração do ato de colocar os servidores em disponibilidade e, em ocorrendo, que possa auxiliar o servidor da melhor forma possível.



## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou comprovar o processo de exclusão do servidor na Justiça Federal, quando colocado em disponibilidade. Foram investigados os processos administrativos de relocação para identificar aqueles casos em que ocorreu tal situação. Além disso, foram estudadas as suas causas e efeitos, visando oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos e institucionais para prevenir e encaminhar essa questão.

Em função de ser um tema ainda inexplorado, a investigação se realizou em quatro momentos distintos:

O primeiro, caracterizar a Justiça Federal RS através da missão, visão, valores institucionais e estratégias traçadas para a administração e gestão de pessoal. Traçou-se, também, em alguns aspectos a composição do Quadro de Pessoal, com base em algumas características como cargo efetivo, gênero, média de idade, média de tempo de serviço na instituição e grau de instrução.

A segunda etapa, constitui-se em ouvir histórias de vida funcional dos servidores que passaram (ou que ainda estão passando) por esse problema.

A terceira fase teve por objetivo tentar traçar um perfil do chamado “bom servidor”, na visão dos Diretores de Secretaria e de Núcleo.

Já no quarto e último estágio do trabalho foram escutadas as opiniões da Administração, através da Seção de Psicologia e da entidade sindical da categoria.

Decorrência dessa divisão do trabalho em quatro momentos distintos, para a análise dos dados também foi realizada seguindo o mesmo procedimento.

O primeiro passo foi identificar os casos de relotação, com a colocação do servidor em disponibilidade, traçando um paralelo das características do quadro funcional com os objetivos da JFRS.

Constatou-se a qualificação do corpo funcional, com a grande maioria dos servidores já ter cursado pelo menos uma faculdade. Também, ficou evidenciada a longevidade de permanência no órgão, pois dos servidores ativos a média atinge oito anos de exercício. Há também o equilíbrio na relação entre homens e mulheres, tanto em quantidade, quanto na média de idade. Por seu turno, as estratégias traçadas pela Direção do Foro apontam para a permanente qualificação e valorização do servidor.

O segundo passo foi o de partir para a realização de entrevistas (sete) com os servidores colocados à disposição. Histórias de vidas funcionais relatadas com traços de emoção, mágoa e frustração, narrando os momentos difíceis pelos quais passaram, alguns com conseqüências até hoje. O momento para assimilar esse processo é individual, cada servidor tem o seu momento, pode tanto se reerguer, como tombar.

Já no terceiro momento, partiu-se para a definição de um perfil do chamado “bom servidor” na opinião dos Diretores de Secretaria e Diretores de Núcleo. Pelo conjunto e análise das respostas ficou inviável estabelecer esse perfil; cada diretor tem os seus parâmetros para defini-lo.

Na quarta e última etapa buscou-se ouvir as pessoas que lidam diretamente com essa situação. No âmbito da administração foi escutada a Seção de Psicologia/NRH, a qual propõe-se a auxiliar, quando demandada, os servidores e gestores na resolução de conflitos. Como representante dos servidores conversou-se com a Coordenadora da Secretaria de Saúde e Relações de Trabalho, do SINTRAJUFE, a qual expôs a preocupação da entidade sindical com esse tema, afirmando que a colocação de servidores em disponibilidade aponta para o adoecimento institucional e, por conseqüência, dos servidores. Dificuldades nas relações interpessoais, hierárquicas, sofrimento no trabalho por depressão, LER/DORT, falta de método de trabalho, são alguns dos indicadores a serem analisados nesse processo.

Percebeu-se de forma velada, às vezes de forma explícita, que o poder de decidir sobre o futuro do servidor é individual, não é compartilhada. O processo de discussão nessas situações quase inexistente. Como afirmado são vários os motivos que podem

levar o servidor a ser relatado, tanto por razões técnicas de trabalho, como por problemas de incompatibilidade pessoal.

Pelas entrevistas e contatos mantidos pode-se concluir que os servidores se identificam com os objetivos da organização e desejam auxiliá-la na execução dos mesmos. Entretanto, ressentem-se de uma política organizacional que incida sobre os diretores e magistrados, para que o ato de colocar o servidor em disponibilidade seja o penúltimo ou último ato a ser tomado. Gostariam que houvesse transparência nas relações e que os conflitos fossem resolvidos com diálogo, coletivizando o problema para a construção de uma alternativa ou saída benéfica para ambas as partes envolvidas. Sair do individual, para que questões de trabalho e comportamentais não sejam personificadas e ou desqualificadas.

Como sugestão cabe propor à organização a formulação de um plano de gestão de recursos humanos, no qual estejam abrangidos os seguintes aspectos:

- Apresentação da Resolução adotada no TRF 4ª Região para discussão, análise e proposição, aos os diretores e magistrados, buscando o comprometimento de todos com a sua execução.

Nesse momento, de fundamental importância, trabalhar com valores como a empatia, propor a todos que se coloquem na posição de servidores que se aposentaram por doença incapacitante, por exemplo. Pode-se ilustrar, também, com outros casos. Afirmar que pode acontecer a qualquer um, que ninguém está imune a esse processo e (re)afirmar como é interessante ter um ambiente de trabalho e servidor saudável, física e emocionalmente.

No sentido da resolução definir que o perfil do servidor deva servir como principal parâmetro para a sua (re)lotação, conjugado com os interesses constitucionais. Visualizar aonde ele poderá melhorar desenvolver os seus conhecimentos e habilidades, e poder se desenvolver; aonde ele poderá estar mais feliz, trazendo mais benefícios para si (satisfação) e qualidade nos serviços prestados para a administração.

- Findo esse processo editar e publicar resolução e instrução normativa, servindo, como modelos base, as adotadas pelo TRF 4ª Região.

- A formação de comissão específica para verificar a movimentação de pessoal e os procedimentos a serem adotados, sendo coordenada pelo Núcleo de Recursos Humanos.
- Que por ser um problema institucional, e não somente do NRH, que sejam convidadas pessoas escolhidas na área meio e fim (por matéria) para auxiliar, sempre que preciso, nesse trabalho, por conhecerem as especificidades e as necessidades da área em que atua.
- Que as unidades (pode ser por matéria – administrativo, penal, previdenciário,...) busquem traçar um perfil mínimo do servidor desejado, para auxiliar o NRH, a comissão e o servidor no momento em que for definida a sua lotação.
- Assim como existe uma lotação ideal para a área fim, definir a mesma para a área meio (administrativo). É evidente que a essência da Justiça Federal é a área judiciária, porém sem o suporte administrativo, pouco ou nada funcionaria a contento.
- Continuar a ampliar os programas gerenciais e de pessoal, buscando a democratização das relações de trabalho.
- Incentivar o processo de comunicação constante entre os servidores e os gestores das unidades, para que fique claro, desde o início, quais são os objetivos esperados, a metodologia a ser aplicada, procurando, com isso, diminuir a incidência de ruído nas relações interpessoais.
- Incentivar para que todos busquem auxílio para a resolução de conflitos.
- Tornar público as características de cada unidade (por área), na intranet, para que os servidores tenham ciência dos conhecimentos necessários ou a serem desenvolvidos para atuar naquela unidade.
- Criar banco de dados, com o perfil dos servidores e que esses tenham acesso para atualizá-lo e manifestar, de forma pública e transparente, o seu desejo em querer mudar de lotação.
- Incentivar a troca de experiências, entre os gestores e servidores, através de palestras e seminários.

- Buscar o intercâmbio com outros órgãos/empresas que tenham projetos e programas de gestão de recursos humanos.

São apenas algumas sugestões de ações para serem executadas, sendo que algumas já estão em curso, mas que carecem de continuidade e ampliação. O objetivo desse conjunto de propostas é (re)integrar o servidor no trabalho, incluí-lo no processo de produção de forma ágil e eficiente, trazendo resultados positivos para si e para a administração.

Acaso nenhuma dessas ações surta efeito, que não tenha mais solução, a administração dispõe de recursos legais para encaminhar essa questão, aposentando o servidor, em caso de doença incurável. Outra alternativa é abrir processo administrativo, com amplo direito de defesa ao servidor, aplicando-lhe as penalidades previstas como advertência, suspensão ou exoneração a bem do serviço público. Acomodá-lo e esquecê-lo em “depósitos”, é contraproducente, não beneficia ninguém, pelo contrário acarreta prejuízos.

Para finalizar esse trabalho relembro, novamente, trechos do artigo de autoria de IVO BARCELOS DA SILVA, publicado no livro “Direito e Administração da Justiça”: “... o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados” e “...Como motivar? Não existe fórmula. O que se pode fazer é oferecer-lhes condições que possibilitem dar sentido ao seu trabalho e à própria vida, resgatando o prazer e a gratificação, tornando-os seres humanos mais realizados e felizes.” (Silva In Freitas, 2006, p113-124).

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal/ Sandro Trescastro Bergue. – Caxias do Sul, RS: Enducs, 2005.

BOHLANDER, George W.. Administração de Recursos Humanos/ George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman; tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 205-225.

DOCHMANN, Márcio; BORGES, Altamiro. Era FHC: a regressão do trabalho/ São Paulo: Anita Garibaldi, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas – São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, Vladimir Passos de (coord.). Direito e administração da Justiça./ Vladimir Passos de Freitas e Dario Almeida Passos de Freitas (coords.)/ Curitiba: Juruá, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. Como encontrar e manter bons funcionários. Edição original publicada pela AMACOM. Copyright 2001 MAKRON BOOKS Ltda.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos/ George Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes – São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal/ B. R. Pontes – 2 ed.- São Paulo: LTr, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas: São Paulo. Saraiva, 2005. p. 1-18

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudio Simone; BOFF, Luiz Henrique. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Tribunal Popular sobre assédio moral e sexual nas relações de Trabalho (1.: 2003 – Florianópolis, SC)

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John.. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.