



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA**

Patrícia Mendes Moreira

**Desenvolvimento de avaliação para o processo de primeira lotação
Projeto de Intervenção**

**Brasília
2017**

Patrícia Mendes Moreira

Desenvolvimento de avaliação para o processo de primeira lotação

Projeto de Intervenção

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação no MBA em Governança Legislativa, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientadora: Juliana Werneck de Souza

Brasília

2017

Moreira, Patrícia Mendes.

Desenvolvimento de avaliação para o processo de primeira lotação [manuscrito]: projeto de intervenção / Patrícia Mendes Moreira. -- 2017.

49 f.

Orientador: Juliana Werneck de Souza.

Impresso por computador.

Projeto de intervenção (especialização) – MBA em Governança Legislativa, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2017.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Administração de pessoal, Brasil.
3. Seleção profissional, Brasil.

CDU 658.3(81)

MOREIRA, Patricia Mendes. **Desenvolvimento de avaliação para o processo de primeira lotação**. 2017. 49 f. Projeto de Intervenção (MBA em Governança Legislativa). Brasília: Câmara dos Deputados, 2017.

Resumo Executivo

O tema principal desta proposta de intervenção se refere a um processo da área de Gestão de Pessoas: a seleção de pessoas. Mais especificamente, relaciona-se à alocação inicial de servidores efetivos na organização, que aqui será chamada de “primeira lotação”.

Os candidatos nomeados em concurso público para a Câmara dos Deputados passam por uma série de procedimentos antes da Posse: testes psicológicos, entrevistas, entrega de documentos. Enquanto isso, a área de Recursos Humanos realiza ações para que os futuros servidores sejam avaliados e distribuídos para áreas apontadas como as de maior necessidade de pessoal.

Este processo vem sendo aprimorado ao longo do tempo, mas não há um procedimento de avaliação formal que possibilite a obtenção de informações sistematizadas.

Este projeto propõe o desenvolvimento de um modelo para avaliação continuada do processo de primeira lotação de servidores efetivos em cargos não exclusivos da Câmara dos Deputados, a fim de identificar oportunidades de melhoria nesse processo.

O modelo de avaliação a ser desenvolvido contemplará a opinião de novos servidores, seus gestores e das partes e pessoas envolvidas no processo de primeira lotação.

Espera-se que este trabalho colabore para um procedimento de primeira lotação mais moderno, atualizado, discutido e alinhado com a Gestão de Pessoas e com a gestão da Câmara dos Deputados.

Palavras-chave: Alocação inicial. Primeira lotação. Avaliação de processo. Seleção. Gestão de pessoas. Concurso público. Câmara dos Deputados.

SUMÁRIO

1 BUSINESS CASE.....	6
1.1 Diagnóstico da situação atual	8
1.1.1 Introdução.....	8
1.1.2 Detalhamento	10
1.2 Método de abordagem: Modelo de avaliação	14
1.3 Benefícios esperados.....	15
1.4 Limitações.....	16
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	24
3.1 Escopo.....	24
3.1.1 Objetivo.....	24
3.1.2 Entregas.....	25
3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto	27
3.2 Cronograma	28
3.3 Custos.....	29
3.4 Qualidade	30
3.5 Recursos humanos	31
3.6 Comunicações	31
3.7 Riscos.....	32
3.8 Aquisições.....	33
3.9 Partes interessadas	33
3.10 Continuidade das ações implementadas	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO A - Fluxograma do processo de Primeira Lotação	41
APÊNDICE A – Formulário para pesquisa documental	43

APÊNDICE B - Modelo de entrevista para os servidores envolvidos no processo	44
de primeira lotação	44
APÊNDICE C - Modelo de pesquisa para novos servidores	45
APÊNDICE D - Modelo de pesquisa para gestores	48

1 BUSINESS CASE

O tema deste projeto se refere a um processo específico dentro da grande área de conhecimento da Gestão de Pessoas: a “seleção de pessoas”. Mais especificamente, relaciona-se à alocação inicial de pessoas na organização. A alocação de pessoas é um processo interligado com outros importantes macroprocessos da Gestão de Pessoas, os quais influencia e dos quais ao mesmo tempo sofre influência. Como num sistema dinâmico, ao procurar melhorias para determinados processos, amplia-se a possibilidade de desenvolvimento para toda uma área de conhecimento e prática.

Este projeto de intervenção propõe o desenvolvimento de um modelo para avaliação continuada do processo de primeira lotação de servidores efetivos em cargos não exclusivos da Câmara dos Deputados, a fim de identificar oportunidades de melhoria nesse processo.

Para efeitos deste projeto, o processo de alocação interna inicial será chamado de “primeira lotação”, tal como é conhecido na Câmara dos Deputados (BRASIL, 2016). “Primeira lotação” é o processo que compreende a obtenção de dados dos candidatos e das áreas, a definição de prioridades de recomposição imediata de pessoal, a análise da compatibilidade dos perfis dos candidatos e das áreas, a decisão de lotação e a distribuição dos servidores.








Há também a referência aos cargos de lotação não exclusiva que, na prática, são os cargos que não têm exigência de lotação exclusiva em área pré-determinada, segundo edital do concurso, podendo haver alocação em qualquer área da Câmara dos Deputados. (BRASIL, 1984, 1989).

O processo de primeira lotação tem um impacto direto na Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. A proposta abordada neste projeto de intervenção se alinha à Diretriz 7 do Planejamento Estratégico 2012/2023 da Câmara dos Deputados, que se refere a aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados e à linha de atuação que diz respeito a promover uma adequada gestão de pessoas com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2012)

Figura 1 – Ciclo de Gestão Estratégica

Ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023

Diretrizes e Linhas de Atuação da Câmara dos Deputados

<p>Diretriz 1 - Sintonia</p>  <p>Ampliar a sintonia da agenda do Legislativo com os anseios da sociedade</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar os anseios dos cidadãos e dos segmentos da sociedade organizada • Promover o debate dos grandes temas nacionais • Elaborar, de forma sistemática, estudos e análises dos grandes temas nacionais e das políticas públicas
<p>Diretriz 2 - Transparência</p>  <p>Ampliar a transparência das atividades e informações da Câmara dos Deputados e das Políticas Públicas</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o acesso da sociedade às informações • Estimular o controle social
<p>Diretriz 3 - Interação</p>  <p>Fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativo e de fiscalização e controle</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar os meios para que os cidadãos possam interagir com a Câmara dos Deputados • Aprimorar o processo legislativo de forma a garantir a participação da sociedade, respeitada a autonomia de decisão parlamentar
<p>Diretriz 4 - Qualidade das Leis</p>  <p>Melhorar a qualidade das leis e do ordenamento jurídico brasileiro</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar os mecanismos para consolidação e revisão de normas, bem como para elaboração de leis e códigos • Avaliar previamente a necessidade, a viabilidade e os potenciais impactos associados à implementação das leis • Avaliar periodicamente o resultado da aplicação das leis após a sua vigência • Promover o aperfeiçoamento do processo legislativo
<p>Diretriz 5 - Fiscalização</p>  <p>Aprimorar a avaliação e a fiscalização das políticas públicas e das ações do Estado</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e instituir mecanismos de avaliação e fiscalização de forma a contribuir para o alcance da eficiência e da efetividade das ações do Estado • Melhorar a integração da Câmara dos Deputados com as redes de avaliação e controle • Promover ações para coibir o mau uso de recursos públicos • Intensificar o relacionamento e a troca de informações com o Tribunal de Contas da União para aperfeiçoar a atribuição constitucional de fiscalização
<p>Diretriz 6 - Cidadania</p>  <p>Fomentar a educação política e a cidadania ativa</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer o entendimento da sociedade sobre o papel do Legislativo, o funcionamento da instituição e as atividades dos deputados • Desenvolver e aperfeiçoar programas institucionais de educação política para os públicos interno e externo • Cooperar com o sistema educacional brasileiro para o desenvolvimento do tema cidadania ativa • Aperfeiçoar práticas de cidadania no âmbito interno
<p>Diretriz 7 - Gestão</p>  <p>Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados</p>	<p>Linhas de Atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos, e o uso de indicadores de desempenho • Melhorar a gestão e a disseminação de informações internas • Assegurar a infraestrutura adequada e continuidade dos serviços • Promover uma adequada gestão de pessoas, com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida • Melhorar a eficiência administrativa e a utilização dos recursos • Instituir serviços comuns ao Parlamento

A proposta também está em harmonia com a Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2013), tendo em vista que procura rever sistematicamente os processos de trabalho, zelando por sua clareza e simplicidade, de modo a permitir respostas tempestivas e efetivas. Busca também lotar e movimentar servidores de modo a adequar o perfil profissional do servidor às atribuições do cargo ou função, observado o interesse da Administração, bem como promove a comunicação interna entre as pessoas e a instituição para proporcionar o alinhamento estratégico e assegurar a qualidade dos serviços.

Da mesma forma, a proposta está em consonância com a Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (BRASIL, 2014) porque, ao colocar a pessoa certa no lugar certo, demonstra-se uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho e com a prevenção de saúde física e mental. Para a Política de Alocação de Servidores Efetivos (BRASIL, 2016), a proposta atende a necessidade de avaliação do procedimento de primeira lotação.

A Câmara dos Deputados pretende desta forma realizar a alocação de servidores em conformidade com as normas e políticas vigentes. A Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados é um setor atuante na verificação e controle das atividades de gestão de pessoas.

1.1 Diagnóstico da situação atual

1.1.1 Introdução

Na Câmara dos Deputados, quando há concurso para algum dos cargos de lotação não exclusiva, como mencionado anteriormente, os candidatos passam pelo processo de primeira lotação. Regularmente, ocorre com os cargos de Técnico Legislativo- atribuição Assistente Legislativo e Analista Legislativo - atribuição Técnica Legislativa. É responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos definir a lotação ideal dos órgãos da Câmara dos Deputados e proceder à realocação de servidores, quando necessária. (BRASIL, 2003). Participam do processo de primeira lotação as seguintes unidades:

- 1) Diretoria-Geral;
- 2) Diretoria de Recursos Humanos
 - 2.1 Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor)
 - 2.1.1 Coordenação de Recrutamento e Seleção (Cores)

2.1.1.1 Núcleo de Seleção Interna (Nusei)

2.2 Departamento de Pessoal (Depes)

2.2.1 Coordenação de Recursos Humanos (Coreh)

2.2.1.1 Setor de Controle e Alocação de Pessoal (Secap)

2.2.1.2 Programa de Valorização do Servidor (Pró-Ser)

Os candidatos passam por uma série de procedimentos complementares para sua entrada no serviço público, algo que é considerado como parte do processo seletivo. Eles fornecem os documentos comprobatórios exigidos, preenchem um sistema contendo informações sobre formação acadêmica e experiência profissional, são submetidos à avaliação psicométrica e de personalidade, participam de entrevistas e, finalmente, passam por exames médicos. A submissão dos candidatos à avaliação psicológica é estabelecida nos editais dos concursos, não havendo legislação interna estabelecendo a obrigatoriedade.

Enquanto os candidatos passam por isso, interna e simultaneamente, acontecem outros processos. Com o número aproximado dos candidatos (porque só se tem a certeza desse número com a Posse, que ocorre em 30 dias), o Diretor de Recursos Humanos define quais setores receberão os novos servidores – com base em informações prestadas pela Secap, tais como: número de solicitações de servidores, áreas solicitantes, movimentações e aposentadorias; o Pró-Ser organiza as movimentações internas (permutas) previamente à entrada dos novos e elabora, com as informações fornecidas por cada setor, o perfil esperado. Quando os candidatos tomam posse, o Nusei colhe informações sobre os candidatos por meio de testes psicotécnicos, entrevistas e elaboração de currículo. Em conjunto, o Pró-Ser e o Nusei cruzam as informações dos candidatos e os perfis para as áreas, na tentativa de combiná-los da melhor maneira possível.

Toda esta etapa é de responsabilidade da área de Recursos Humanos, de forma geral. As partes interessadas - novos servidores e gestores das áreas receptoras - são ouvidas, mas a decisão final é tomada apenas pelas unidades componentes da área de Recursos Humanos (DRH, Pró-Ser e Nusei).

Neste momento, é comum haver interferências no processo. Indicações e articulações feitas por candidatos, mudanças de última hora na distribuição das vagas por pressão sobre a área de recursos humanos: tais ingerências dificultam o manejo técnico-administrativo do processo.

Quanto à evolução histórica e técnica do processo de primeira lotação, sabe-se que os novos servidores, quando entravam na Câmara dos Deputados, eram distribuídos internamente tendo como critério apenas a ordem alfabética dos nomes, isso aconteceu até o início dos anos 90. Por exemplo, nomes com as iniciais J a M eram lotados no Departamento de Pessoal. Desde então, houve grande evolução no processo. Aquela foi uma realidade na qual não se pretende retornar.

1.1.2 Detalhamento

O processo de primeira lotação ocorre nos moldes atuais desde 2009, quando, por solicitação do Diretor de Recursos Humanos à época, foram reunidas as partes interessadas para um aprimoramento do processo. Naquele momento, o processo foi alterado utilizando uma metodologia chamada de Interação Institucional, método desenvolvido por meio de um projeto estratégico setorial que tinha como objetivo “estudar, criar e otimizar canais de interação entre os órgãos da Casa, visando aumentar a colaboração entre eles e melhorar os serviços prestados”. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, [2011?]). Esta alteração teve a opinião das unidades que trabalhavam diretamente no processo, bem como o direcionamento do Diretor de Recursos Humanos. Na ocasião, foram estabelecidos os seguintes critérios para a lotação de servidores em cargos de nível superior e de nível médio com atribuição específica:

- a) Haverá um detalhamento das necessidades dos órgãos, informando, inclusive, o perfil comportamental necessário aos candidatos que irão trabalhar no setor.
- b) Nas decisões sobre alocação de novos servidores, serão considerados perfil e formação profissional. Se for possível, a preferência do candidato (quanto à natureza da atividade, e não a quanto ao setor onde quer ser lotado) deverá ser levada em consideração. A ordem de classificação dos candidatos não será um critério para a escolha da lotação.
- c) Na ocasião de lotação dos novos servidores, a realocação de servidores mais antigos poderá ser realizada. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, [2011?])

O processo atual de primeira lotação vem sendo praticado dessa forma e, segundo o Resumo do Relatório de Auditoria n. 1/2016, é reconhecido como uma das ações de boa prática administrativa em Recursos Humanos na Câmara dos Deputados pela Secretaria de Controle Interno. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2016).

Existe, ainda, o interesse crescente em incluir como prática a avaliação dos diversos processos de Recursos Humanos para verificar a eficiência e eficácia administrativa e, também, a prestação de contas aos controles externos e internos. De acordo com a Política de Alocação de Pessoal da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2016), atualmente, “o procedimento de primeira lotação será planejado, executado e avaliado pelo Departamento de Pessoal e pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, em suas respectivas áreas de atuação”.

O fluxograma correspondente ao processo de primeira lotação encontra-se no Anexo A e, de forma resumida, a sequência de ações realizadas na primeira lotação pode ser descrita como mostra o quadro 1:

Quadro 1 – Ações realizadas no processo de primeira lotação

Unidade(s) responsável(eis)	Atividade
Depes	Nomeação (previsão de entrada)
Depes/Coreh/Secap	Prestação de informações sobre a distribuição atual dos servidores, demanda das áreas, número de aposentadorias, etc;
DRH e DG	Definição da prioridade de atendimento das áreas com base nas informações prestadas e naquelas fornecidas diretamente às diretorias
Cefor/Cores	Realização de entrevistas e exames psicológicos com o servidor nomeado
Cepes/Coreh/Pró-Ser	Elaboração do perfil solicitado pelas áreas
Depes/Coreh/Pró-Ser	Organização das permutas (contato com as áreas, servidores, perfis, entrevistas, distribuição dentro das vagas)
Depes/Coreh/Pró-Ser Cefor/ Nutem	Análise da compatibilidade entre perfil do servidor e perfil da vaga.

Depes	Posse (certeza da entrada)
Cefor	Organização do evento de ambientação. Os novos servidores participam deste primeiro treinamento, que tem duração de aproximadamente 4 dias, antes de serem alocados.
Depes/Coreh/Pró-Ser	Envio do memorando para alteração nas lotações nos casos de permuta e a lista de lotações dos novos servidores para a Seref
Depes/Coref/Seref	Registro das lotações no sistema
Depes/Coreh/Pró-Ser	Organização da lista final e elaboração de Memorandos de apresentação/encaminhamento do novo servidor ao seu local de trabalho
Depes/Coreh	Comunicação da lotação aos servidores no último dia da ambientação.

Fonte: elaboração própria.

Esse procedimento, como se encontra atualmente, apresenta diversos pontos positivos, tais como:

- ✓ bom entrosamento intersetorial;
- ✓ dedicação e priorização do serviço pelas áreas envolvidas;
- ✓ trabalho técnico das áreas envolvidas nas entrevistas e avaliação de perfis;
- ✓ consideração dos resultados dos testes psicológicos, tendo como base a promoção de saúde mental no trabalho;
- ✓ promoção da adaptação e do bem-estar no trabalho;
- ✓ resultado positivo de forma geral. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017).

Também apresenta pontos a serem melhorados, tais como:

- ✓ demora na definição de qual área receberá novos servidores, tendo em vista que há prazo exíguo a ser cumprido (30 dias entre nomeação e posse, de acordo com a Lei 8.112, Art. 13, § 1º);
- ✓ pequena participação do candidato na escolha da lotação;
- ✓ acesso tardio ao perfil do servidor pela área recebedora;
- ✓ ocorrências de indicações de candidatos;
- ✓ busca por lotação realizada paralelamente pelos nomeados antes da posse;
- ✓ desconhecimento da lotação pelo servidor antes da assinatura do termo de posse;
- ✓ ausência de avaliação formal do processo;
- ✓ ausência de avaliação formal da satisfação com a primeira lotação. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017)

É importante destacar que a natureza do processo de primeira lotação envolve outras dificuldades. Os conflitos de interesses entre novos servidores e áreas necessitadas de pessoal nem sempre poderão ser totalmente sanados, mesmo havendo um procedimento “perfeito”. O atendimento de expectativas pode ser algo muito subjetivo e complexo. O que se pode buscar, ao desenvolver um procedimento adequado às características do processo e da instituição, é uma minimização progressiva de danos.

Há registros também de uma procura por mudança na lotação pelos novos servidores. Normalmente, essa procura vem acompanhada por relatos sobre a insatisfação com a atual lotação. Os relatos mais comuns são: não adaptação às atividades atribuídas; falta de perspectiva de crescimento profissional; escassez de funções comissionadas no setor, impactando na possibilidade de crescimento profissional; não atendimento das expectativas, apesar do perfil ser “adequado”; falta de vontade de trabalhar naquela área de conhecimento; desejo de trabalhar especificamente na área-fim da Casa, etc. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2017)

Pode-se dizer que as informações sobre o processo surgem por meios informais e são provenientes da experiência técnica, das informações gerenciais, da satisfação ou da insatisfação de gestores e servidores, do atendimento ou do não atendimento das necessidades da Casa.

Considerando a informalidade das impressões obtidas sobre o processo, sabendo que estas possuem um peso ora positivo, ora negativo, provenientes de diversas fontes e nem sempre por meio de um registro adequado, **propõe-se o desenvolvimento de um modelo de avaliação contínuo para o processo de primeira lotação, na qual participarão os interessados (unidades**

e pessoas envolvidas no processo, novos servidores e chefes), para que se possa promover uma regular coleta de informações a fim de melhorar este processo de trabalho.

1.2 Método de abordagem: Modelo de avaliação

O modelo de avaliação do processo de primeira lotação a ser desenvolvido deverá conter as seguintes características:

- a) **pesquisa documental** com áreas envolvidas, com o objetivo de colher informações, tais como lotação de cada servidor empossado, o número de pedidos de mudança de lotação e/ou mudanças de lotação realizadas por novos servidores;
- b) **entrevistas com os envolvidos com a execução, elaboração e/ou definição** do processo de primeira lotação. As entrevistas com os *envolvidos* no processo serão realizadas pessoalmente, utilizando-se uma base de questões semiestruturadas. Nesse último concurso como um todo (2013/2017), os principais envolvidos ou interessados – chamados também de *stakeholders* - foram: Diretor-Geral, Diretora-Geral Adjunta, Diretor de Recursos Humanos, Diretor da Coreh, Chefe da Secap, Secretária Executiva do Pró-Ser e Chefe do Nusei;
- c) desenvolvimento e aplicação de **questionários** de pesquisa: um para os novos servidores (o questionário será aplicado apenas nos servidores do cargo Analista Legislativo - atribuição Técnica Legislativa e outro para os gestores que receberam esses novos servidores). Serão utilizados para a aplicação do questionário os recursos gratuitos do Google Formulários. Haverá data limite de entrega para as respostas dos questionários;
- d) organização e **análise dos resultados**: as etapas de coleta, organização, distribuição, recuperação, armazenamento das informações e análise das respostas estarão fisicamente nas dependências e sob a responsabilidade do Programa de Valorização do Servidor, da Coordenação de Recursos Humanos e do Departamento de Pessoal;
- e) **avaliação do modelo**: análise da aplicabilidade, custo-benefício e eficácia do modelo utilizado;
- f) elaboração de **relatório gerencial** contendo as informações colhidas em todo o procedimento, bem como sugestões para a melhoria no processo com base na análise

dessas informações, a ser encaminhado para conhecimento da Diretoria de Recursos Humanos.

Figura 2 - Modelo de avaliação



1.3 Benefícios esperados

São benefícios esperados com a implementação deste modelo de avaliação:

- ✓ Sistematização na obtenção de informações sobre o processo em questão.
- ✓ Obtenção de subsídios para a tomada de decisão da Diretoria de Recursos Humanos com relação ao processo de primeira lotação da Câmara dos Deputados.
- ✓ Melhor orientação para as áreas técnicas de trabalho da DRH.

- ✓ Maior transparência ao processo de primeira lotação.
- ✓ Participação dos envolvidos no processo nas sugestões de melhoria, podendo haver maior aceitação às mudanças, quando acontecerem.
- ✓ Oportunidade de interlocução sobre servidores e processos, promovida pela DRH, entre gestores, áreas técnicas e direção da Casa.
- ✓ Procedimentos menos informais e cada vez mais embasados em critérios técnico-profissionais.
- ✓ Constante aperfeiçoamento do processo.
- ✓ Registro sistematizado do processo.
- ✓ Aumento de satisfação e de produtividade dos servidores.
- ✓ Desenvolvimento da gestão.
- ✓ Aumento da percepção de qualidade de vida no trabalho pelos servidores.
- ✓ Aumento da percepção de suporte organizacional pelos servidores.
- ✓ Redução da rotatividade de servidores, de forma geral; e de forma específica, quando diferentes áreas de trabalho da Casa puderem conhecer os motivos de movimentações de seus servidores.
- ✓ Melhor aproveitamento de recursos humanos e financeiros.

1.4 Limitações

É recomendável que o prazo para iniciação deste projeto não ultrapasse o primeiro semestre de 2018. A justificativa para tal é que a aplicação do questionário nos novos servidores não tenha um grande distanciamento de tempo entre a posse e o momento da pesquisa, prejudicando a percepção da primeira lotação.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Pessoas é caracterizada por Dutra (2012, p. 17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Chiavenato (2010, p.9) conceitua Gestão de Pessoas como “área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

De acordo com Dutra (2012), a Gestão de Pessoas tem sofrido grandes pressões por transformação. Elas vêm de duas principais fontes. Uma delas é o ambiente em que a empresa se insere, com suas influências globais, comerciais e econômicas. Outra fonte é o próprio ambiente interno, no qual as pessoas procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades, tal como um maior espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal. O autor aponta premissas que estão sendo lançadas, motivadas pela nova forma de se encarar a gestão de pessoas:

- o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e de ser desenvolvida por pessoas. O desenvolvimento é efetuado respeitando a individualidade.
- a gestão de pessoas deve ser integrada e deve atender a expectativas da empresa e das pessoas.
- as práticas de gestão de empresa influenciam todas as pessoas que têm alguma relação com a organização.

A moderna Gestão de Pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais, segundo Chiavenato (2010, p.10): 1) as pessoas como seres humanos; 2) as pessoas como ativadores de recursos organizacionais; 3) as pessoas como parceiros da organização; e 4) pessoas como talentos fornecedores de competências. Para Chiavenato (2010, p.15) “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Um dos processos básicos de Gestão de Pessoas é o de ‘agregar pessoas’ que, segundo este autor, “são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção”.

Segundo Chiavenato (2010, p. 133) “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”. No caso do serviço público, este processo é marcado pelo ingresso por meio de concurso público.

Os servidores públicos federais são selecionados por diversas formas, mas especificamente os servidores efetivos são selecionados por meio de concurso público, de provas ou provas e títulos, conforme a Lei 8.112/90.

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas. (BRASIL, 1990)

Há para cada concurso um edital que especifica o cargo, suas atribuições, número de vagas, requisitos necessários, detalhes sobre provas e títulos, etc.

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§ 1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação. (BRASIL, 1990)

Após a etapa de concurso público, os candidatos aprovados são nomeados e tem trinta dias para tomar posse e entrar em efetivo exercício.

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§ 1º A posse ocorrerá no prazo de 30 (trinta) dias contados da publicação do ato de provimento, prorrogável por mais 30 (trinta) dias, a requerimento do interessado.

§ 2º Em se tratando de servidor em licença, ou afastado por qualquer outro motivo legal, o prazo será contado do término do impedimento.

§ 1º A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento. (BRASIL, 1990)

Chiavenato (2010, p. 133) explica que: “Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”. Seleção, segundo este autor, é basicamente um processo de comparação e de decisão: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. Após as etapas do concurso, da

nomeação e da posse, o servidor deveria ser alocado internamente em uma das unidades da organização, caracterizando-se, tal como disse o autor, como um processo de decisão.

Um dos vários modelos de seleção citados por Chiavenato (2010, p.136) é o de classificação, no qual existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se aprovado, é admitido. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes e as alternativas restantes. É o modelo que mais se aproximaria do modelo utilizado na Câmara dos Deputados.

Banov (2010, p. 53, apud SILVA; FERRETT; e MANCINI, 2015, p. 7) afirma que “se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção”. Em estudo sobre as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas organizações, Silva, Ferrett e Mancini (2015, p. 7) explicam que “o processo de seleção de pessoas é procurar a pessoa certa para ingressar na organização, com o perfil e as características que a organização deseja”. Afirma ainda que, depois de realizado o recrutamento, a seleção de pessoas é um dos subsistemas mais importantes de RH, partindo então para a seleção do candidato que mais se destaca (SILVA; FERRETT; e MANCINI, 2015).

Interessante destacar também que “as técnicas e ferramentas mal aplicadas, além de levar o recrutador ao candidato errado, geram grandes custos à empresa e problemas futuros, que poderão afetar outros colaboradores na organização”. (SILVA; FERRETT e MANCINI, 2015, p.15).

Exoneração precoce de talentos, alta rotatividade interna, acomodação de servidores em funções aquém de sua capacidade, insatisfação profissional e conflitos no ambiente de trabalho são problemas frequentes em muitas organizações. Tais problemas são gerados pela falta de percepção de que é de fundamental importância que as pessoas sejam lotadas em ambiente adequado para prosperar profissionalmente, permanecer ou tornar-se motivadas, ser criativas na solução de problemas e estar sincronizadas com os valores da organização. (BATISTA, 2004, p. 25)

Vanzella (2013 pag. 87), em seu artigo *Gestão de pessoas: a pessoa certa no lugar certo, pelo tempo certo*, destaca a importância do acompanhamento, pelo setor de RH, do desenvolvimento do potencial dos colaboradores. Acredita ser tal trabalho estratégico para o futuro

da organização, na medida em que se mostra desmotivador e causador da perda de autoconfiança a manutenção de um trabalhador em tarefas que, por exemplo, subutilizam sua capacidade potencial. O mesmo ocorre com um funcionário que ainda não desenvolveu sua capacidade a ponto de estar preparado para as exigências elevadas de determinado cargo. Dito isso, intensifica-se, segundo Vanzella (2013, p. 87), “a importância da pessoa certa no lugar certo, pelo tempo certo como forma de assegurar à organização a manutenção, no presente e para o futuro, de colaboradores preparados para as adversidades da atividade empresarial.”

Evitar a perda de talentos é apresentar uma visão estratégica, pois desta forma, os profissionais talentosos estarão presentes no futuro da empresa e é, ainda, impedir gastos desnecessários com demissões e como em muitos casos, exaustivas e onerosas buscas para encontrar profissionais com as condições que permitam uma substituição dos que partiram. (VANZELLA, 2013, pag 89-90)

Uma forma de avaliar se a pessoa certa se sente no lugar certo pode ser por meio de obtenção de suas impressões e de como percebe suas vivências no trabalho. Siqueira (2008) fala sobre a expressão “satisfação no trabalho”. De acordo com o autor, essa expressão representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Os institutos de pesquisa, que elaboram um *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, consideram os índices de satisfação no trabalho como um dos principais indicadores em seus resultados.

Segundo Siqueira (2008), pesquisas mostram relações entre alguns fatores que poderiam ser desencadeadores de níveis de satisfação ou insatisfação. Esses estudos demonstraram que características pessoais dos trabalhadores e do ambiente físico ou de estrutura das organizações não contribuem tanto para explicar variações em níveis de satisfação. De outra forma, estudos brasileiros (MELEIRO e SIQUEIRA, 2005; PADOVAN, 2005; SIQUEIRA 2003, 2005; TAMAYO, 1998) mostram a grande influência de indicadores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade oriundos das relações de troca sociais e econômicas entre empregados e organizações. Esses estudos apontam que satisfação no trabalho geraria um sentimento bastante sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que influenciam a percepção de justiça no trabalho.

Outros conceitos importantes para serem destacados neste trabalho são aqueles ligados à Gestão por Competência. O conceito de competência desenvolvido para a Câmara dos Deputados, conforme Glossário de Gestão por Competência, “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes que, expresso pelo desempenho profissional, agrega valor às pessoas e contribui para o alcance dos objetivos da Instituição” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2011?). Neste documento, vale destacar o conceito de Gestão de Competência como sendo:

Um sistema de gestão de pessoas que tem por objetivo identificar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cumprimento da missão institucional. Trata-se de instrumento que contribui tanto para a organização como para os seus colaboradores. Sob a perspectiva da organização, promove o aperfeiçoamento do desempenho e o cumprimento do papel institucional. Da perspectiva do indivíduo, favorece o desenvolvimento de suas potencialidades, contribui para o reconhecimento social e o senso de realização pessoal e profissional. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2011?)

Observa-se nas descrições de processos de alocação no serviço público, entre outras tecnologias, tal como o desenvolvimento de sistemas para a alocação de pessoas, a utilização da Gestão por Competências. Ela vem se tornando cada vez mais presente nos processos de Gestão de Pessoas e, por consequência, nos processos de alocação e movimentação de pessoal.

Como afirma Pimentel (2011, p.51) “a Alocação (ou lotação) de pessoal pode ser baseada nas competências apresentadas pelos servidores. Podendo ocorrer tanto inicialmente, logo após a realização do concurso público, quanto posteriormente, num eventual processo de mudança de lotação”.

De forma a exemplificar alguns casos de processos de alocação no Serviço Público, este estudo destaca três relatos encontrados na literatura.

O primeiro caso é o do Banco Central do Brasil (BC) (2002) que, em uma iniciativa premiada no 6º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, descreveu os procedimentos adotados no processo de alocação, com a finalidade de colocar a pessoa certa no lugar certo.

O pressuposto do procedimento foi o de que, quando localizado em ambiente adequado, o servidor pode prosperar profissionalmente, permanecer ou se tornar motivado, ser criativo na solução de problemas e estar sintonizado com os valores da organização. Caso contrário, dificilmente ele terá condições de contribuir para o alcance dos resultados requeridos, podendo inclusive tornar-se, num futuro próximo, problema para a organização.

O BC decidiu investir nos conceitos e práticas presentes na gestão do conhecimento. Foram utilizados métodos e programas de computador já testados no mercado, buscando adequar o perfil comportamental e de conhecimentos do futuro servidor aos dos postos de trabalho do BC. Sua validação ocorreu por meio de pesquisa de satisfação com os servidores e respectivas chefias.

O segundo caso aborda a alocação de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG - do Governo de Minas Gerais, no qual Veloso (2013) demonstra a utilização do perfil comportamental como ferramenta estratégica da alocação. Ela aponta a importância do uso dessas ferramentas e sistemas para a adequação do perfil comportamental do EPPGG ao perfil organizacional para alocação dos egressos da Escola de Governo. A autora comenta, sobre o uso da ferramenta e os resultados para a organização, que

O Sistema Predictive Index - PI é uma ferramenta que possibilita efetuar levantamento do perfil comportamental dos profissionais na mesma linguagem das funções, avaliar as necessidades motivadoras e os comportamentos voltados ao trabalho de cada profissional, bem como orientar o desenvolvimento potencial servidor em relação à carreira. A eficácia da iniciativa e a credibilidade da metodologia têm dirimido o caráter informal de processos anteriores de alocação ao constatar a redução de turnover e o incremento motivacional dos egressos; revertendo a cultura das indicações sem critério e das interferências pessoais no processo de alocação e nomeação, focando-se no mérito do profissionalismo. (VELOSO, 2013)

Como aponta Carbone, et al. (2009, p. 73), a partir do mapeamento das competências, “a alocação e movimentação interna de pessoas [...] passa a ter como critério as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo papel ocupacional que exercerão”. No caso da alocação dos EPPGG no Governo de Minas Gerais, ela foi baseada no uso da ferramenta e no levantamento do perfil comportamental por meio do mapeamento das competências. De acordo com Veloso (2013, p.13) “a aplicação desse modelo pode auxiliar em vários aspectos, na administração pública, como, na nomeação de servidores e na alocação aos cargos e funções”.

Para a autora, “a análise do perfil do candidato é fundamental e deve ser alinhada a outros fatores como: formação, experiência, conhecimento, cultura, inteligência, maturidade, perfil da chefia, perfil do órgão, etc., obtendo-se um conjunto de informações mais consistentes para apoiar o processo decisório”. (VELOSO, 2013, p. 23)

A aproximação dos objetivos individuais às estratégias organizacionais, gera uma sinergia de interesses comuns, a relação organização x colaborador assume um papel de ganha x ganha, pois ambos os lados são beneficiados, resultando em benefícios relevantes à organização, como motivação e melhoria do desempenho, garantindo a eficácia dos resultados. (VELOSO, 2013, p. 14)

O terceiro exemplo é o do Tribunal de Contas da União (TCU), que acompanha e avalia o processo de alocação e integração dos novos servidores por meio de pesquisa. De acordo com o Relatório do processo de Integração e Alocação dos novos servidores AUFC/TEFC (BRASIL, 2010, p. 2), a referida pesquisa buscou registrar as primeiras percepções e expectativas dos novos servidores quanto à unidade de alocação, ao TCU, ao trabalho desenvolvido e às competências relativas ao espaço ocupacional em que foram alocados, como também sugeriu possíveis medidas a serem adotadas para as próximas atividades de alocação e integração.

O questionário foi subdividido nos quatro grupos seguintes: Mapeamento de perfil profissional; Competências e área de alocação; Processo de integração; Nível de satisfação e expectativas de desenvolvimento. Aos servidores foi questionado sobre como se sentiam em relação às competências que apresentavam e em relação às atividades que executavam naquele momento. Segundo o relatório (BRASIL, 2010, p. 16), essa foi uma pergunta-chave para medir se a alocação inicial e a integração alcançaram seus objetivos.

Com base nas respostas encontradas, o relatório considerou, pelo nível de satisfação dos novos servidores, que o investimento no mapeamento de perfis requeridos e a análise dos perfis apresentados trouxeram um importante retorno à organização, já que a alocação e integração efetivas tendem a gerar maior motivação e desempenho por parte dos novos servidores.

O relatório indicou também a importância de avaliar continuamente os processos de gestão de pessoas, de modo a ouvir os servidores participantes, reforçar os pontos positivos e incluir modificações nos processos seguintes, sempre com foco nos resultados a serem atingidos e de acordo com o direcionamento estratégico institucional.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1 Escopo

Consiste no escopo deste projeto:

1. Desenvolver um modelo para avaliação continuada do processo de primeira lotação de servidores efetivos em cargos não exclusivos da Câmara dos Deputados.
2. Identificar oportunidades de melhoria para o processo de primeira lotação.

Não configura escopo deste projeto os seguintes aspectos:

- ✓ A pesquisa não será aplicada em servidores de outros cargos e de outros concursos anteriores neste momento.
- ✓ O procedimento não pretende avaliar ou investigar a etapa referente ao concurso público, mas entende que se houver comentários a este respeito, eles serão relatados.
- ✓ Este projeto se encerra com a elaboração e entrega do relatório final com sugestões de melhorias para o processo. Apesar de ter como expectativa de benefício a melhoria do processo, o projeto não prevê sua implementação. A implementação das melhorias dependerá de decisão da administração e uma posterior execução.

3.1.1 Objetivo

O objetivo deste projeto é desenvolver um modelo para avaliação continuada do processo de primeira lotação de servidores efetivos em cargos não exclusivos da Câmara dos Deputados, envolvendo as partes interessadas no processo (área técnica-administrativa, novos servidores e seus gestores) num prazo de 11 meses, com a aprovação do patrocinador, a fim de identificar oportunidades de melhoria nesse processo.

3.1.2 Entregas

Quadro 2 – Entregas e suas descrições

Entregas	Descrição
a) Pesquisa documental;	Pesquisa de documentos existentes; coleta de dados (lotação de cada servidor empossado, último processo de lotação, como os servidores estão quanto às atuais lotações, número de pedidos de mudança de lotação e/ou mudanças de lotação realizadas por novos servidores); atualização de dados em tabelas e planilhas; organização simples de dados, em arquivos, utilizando Word e Excel. Segue modelo no Apêndice A.
b) Entrevista com os principais <i>stakeholders</i> do processo de primeira lotação	Elaboração de entrevista semiestruturada; definição dos envolvidos no processo (Diretor-Geral, Diretora-Geral Adjunta, Diretor de Recursos Humanos, Diretor da Coreh, Chefe da Secap, Secretária Executiva do Pró-Ser e Chefe do Nusei); agendamento prévio das entrevistas; previsão de realização da entrevista com duração de, no máximo, 30 minutos (entrevista abordará o processo de primeira lotação realizado pela Casa). Segue modelo no Apêndice B.
c) Desenvolvimento de questionário;	Elaboração de 2 questionários: um para os servidores e outro para gestores; utilização do software livre Google Formulários para construção, distribuição e coleta dos questionários. Nos dois casos, o questionário demandará sobre o processo realizado pela Casa, adequação do perfil ao local do trabalho, expectativas pessoais e profissionais, e opinião sobre o processo em si. Solicitação de apoio ao DataCâmara ¹ para a elaboração

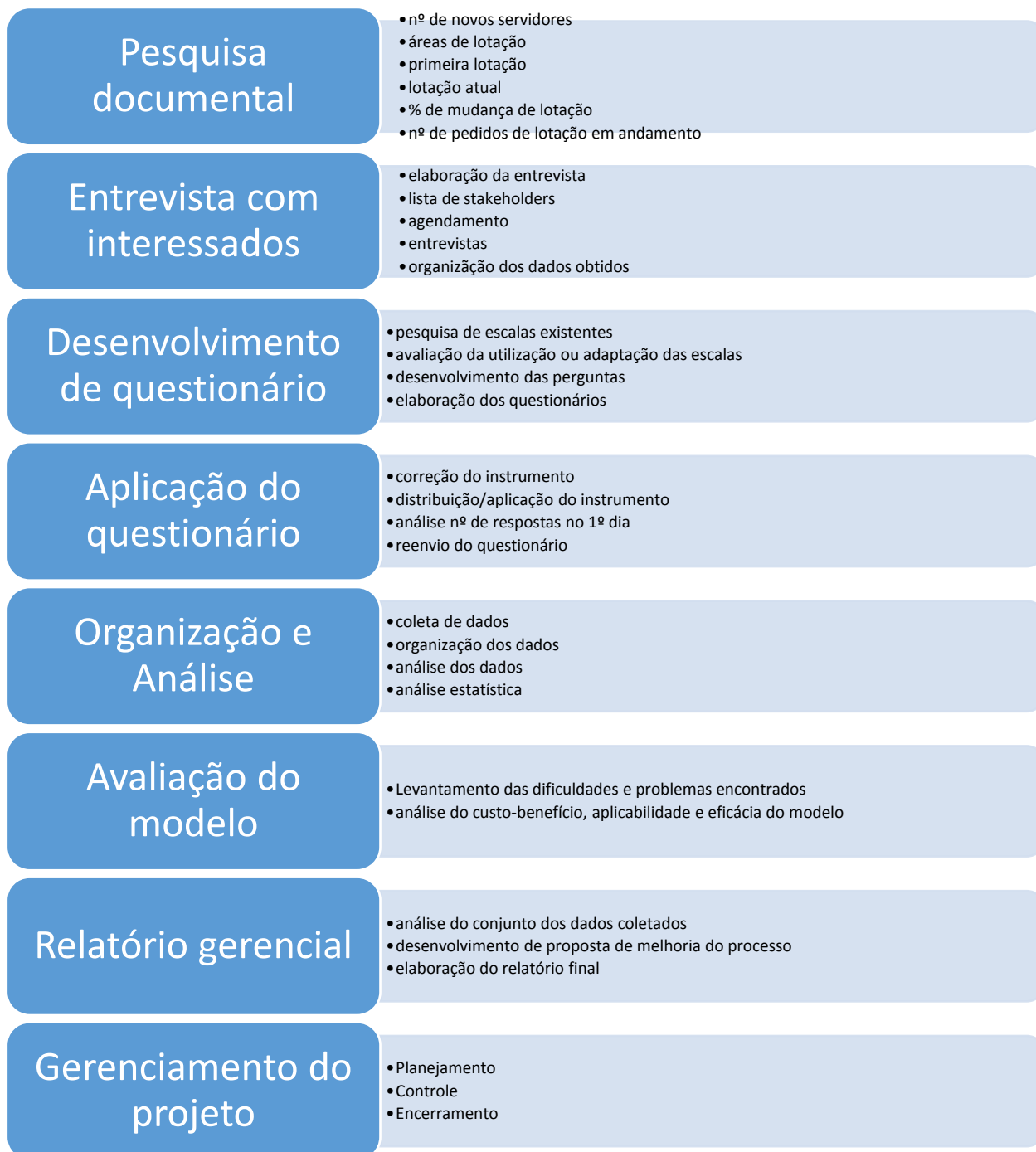
¹ DataCâmara: processo criado para a execução de análise de dados e organização de informações que auxiliem a tomada de decisões, com a finalidade de prover à alta direção da Casa dados confiáveis para a tomada de decisão, de acompanhar de modo organizado os principais indicadores da gestão e, também, de encorajar as demais unidades administrativas a adotar uma cultura de gestão baseada em análise de dados. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara>

		dos questionários tendo em vista a posterior análise estatística. Seguem modelos nos Apêndices C e D.
d)	Aplicação de questionário;	A aplicação do questionário será feita na amostra de 46 servidores que tomaram posse no dia 17.01.2017 e seus respectivos gestores; avaliar a quantidade de respostas no primeiro dia de distribuição do questionário, e se for o caso, reenviar o formulário; coleta dos questionários respondidos.
e)	Organização e análise dos resultados;	Haverá a necessidade de apoio técnico estatístico por meio do DataCâmara ou treinamento em análise estatística.
g)	Avaliação do modelo;	Avaliar o modelo considerando sua aplicabilidade, custo-benefício e eficácia.
g)	Relatório gerencial.	Com base na análise dos resultados, elaborar relatório contendo a descrição do procedimento de lotação, número de servidores lotados, áreas atendidas na lotação, descrição do procedimento de avaliação, resultados, análise dos resultados, avaliação do modelo desenvolvido e sugestões de melhorias para o processo; relatório será entregue ao Diretor de Recursos Humanos.

Fonte: elaboração própria

3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto

Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: elaboração própria

3.2 Cronograma

Quadro 3 – Cronograma do Projeto

Entregas	Entrega predecessora	Duração
1 Pesquisa documental	-	1 mês
2 Entrevista com os principais stakeholders do processo de primeira lotação	1	1 mês
3 Desenvolvimento do questionário sobre a primeira lotação a ser respondido pelos novos servidores e pelas áreas receptoras.	1, 2	2 meses
4 Aplicação de questionário aos novos servidores e aos gestores que os receberam.	3	2 meses
5 Organização e análise dos resultados	4	2 meses
6 Avaliação do modelo	5	1 mês
7 Relatório gerencial	1, 2, 3, 4, 5, 6	2 meses
Duração total do projeto		11 meses

Fonte: elaboração própria

Quadro 4 – Data das entregas

Entrega	Jan/18	Fev/18	Mar18	Abr/18	Mai/18	Jun/18	Jul/18	Ago/18	Set/18	Out/18	Nov/18
1	■										
2		■									
3			■	■							
4					■	■					
5							■	■			
6									■		
7										■	

Fonte: elaboração própria

3.3 Custos

Para o custo com recursos humanos, considerando a duração de 11 meses (44 semanas), o valor médio do custo homem/hora a R\$ 162,50 e o trabalho de 3 servidores (gerente do projeto com dedicação de 8 horas por semana e dois membros da equipe com dedicação de 4 horas por semana), obtém-se o total de R\$ 114.400,00.

Havendo a necessidade de treinamento em Análise de Dados de Estatística Aplicada à Pesquisa Científica ou ainda Estatística Aplicada com o SPSS, o custo deste treinamento é muito variado, podendo ser realizado *in company* para os 3 servidores da equipe do projeto, como também na modalidade presencial, ou ainda *on line*. De acordo com a modalidade disponível, haverá uma variação de preço. A busca deste treinamento ficará a cargo do Cefor. O valor sugerido no quadro abaixo se refere a um curso *on line*, com carga horária de 20 h/a, encontrado aleatoriamente na internet (<https://www.learncafe.com/cursos/estatistica-na-pratica-com-o-spss>). Esse custo é aumentado em aproximadamente R\$630,00.

Totalizando o custo de pessoal mais o de treinamento, o custo final do projeto será de R\$115.030,00.

Quadro 5 – Custo do projeto

Papel do servidor	Nº servidores	Dedicação	Horas/semana	Duração (semanas)	Valor médio homem/hora R\$	TOTAL R\$
Gerente do projeto	1	Parcial	8	44	162,50	57.200,00
Membro da equipe	2	Parcial	4	44	162,50	57.200,00
CUSTO COM RECURSOS HUMANOS						114.400,00
CUSTO APROXIMADO COM TREINAMENTO						630,00
TOTAL						115.030,00

Fonte: elaboração própria

3.4 Qualidade

Quadro 6 – Critérios de aceite para as entregas

Entregas	Critérios de aceite (requisitos) pelo Patrocinador ²
a) Pesquisa documental;	
b) Entrevista com os principais <i>stakeholders</i> do processo de primeira lotação	
c) Desenvolvimento do questionário;	
d) Aplicação de questionário;	
e) Organização e análise dos resultados;	
f) Avaliação do modelo;	

² Os critérios de aceite serão definidos somente após contato com patrocinador.

g) Elaboração do relatório gerencial.

Fonte: elaboração própria

3.5 Recursos humanos

Para o desenvolvimento deste projeto, haverá a necessidade de 3 servidores com dedicação parcial ao projeto.

O perfil desejado seria o de servidores com disponibilidade de dedicação ao projeto; de preferência, integrantes do Programa de Valorização do Servidor³/Depes, que são, na prática, aqueles servidores que realizam as lotações e tem facilidade de acesso às principais informações. São esses que também seriam impactados com as principais alterações no processo de trabalho. Com esse perfil atendido, de forma geral não haverá necessidade de capacitação, embora provavelmente será preciso apoio no tratamento das questões estatísticas. Não há na Casa um setor que possa atender esta demanda. Haverá a necessidade de incluir na equipe, de forma temporária, um servidor que possa executar especificamente esta tarefa. De outra forma, sugere-se, para evitar imprevistos, que haja o treinamento de um membro da equipe do Pró-Ser em Análise de Dados em Estatística Aplicada à Pesquisa Científica.

3.6 Comunicações

Inicialmente, após a anuência do Patrocinador, deverá haver uma comunicação personalizada a cada gestor das unidades envolvidas e às equipes do Nusei e do Pró-Ser, dando início às etapas e solicitando o apoio e a participação.

As reuniões com o patrocinador acontecerão:

- ✓ no início do projeto;

³ O Programa de Valorização do Servidor é a unidade responsável pelo serviço de orientação psicossocial que trata das questões de saúde e bem-estar do servidor e de sua relação com o trabalho. Essa unidade, além de suas atribuições, tais como o desenvolvimento de programas de preparação para aposentadoria, educação financeira, acompanhamento funcional e dependência química, é também responsável por apoiar o processo de lotação de pessoal, por meio de análise do perfil profissional e comportamental do servidor, e das características e necessidades das áreas, além de prestar consultoria em Gestão de Pessoas.

- ✓ ao final das principais entregas;
- ✓ em algum acontecimento importante que justifique uma reunião ou a qualquer momento a pedido do patrocinador;
- ✓ no encerramento do projeto.

Para que o patrocinador acompanhe o andamento do projeto, sugere-se o envio de resumos mensais por *email*.

A comunicação entre os membros da equipe ocorrerá pessoalmente na seção, e registros das atividades serão feitos na pasta pública que é compartilhada.

3.7 Riscos

Quadro 7 – Riscos do Projeto

Risco	Criticidade	Ação mitigadora
Mudança de Patrocinadores	Alta	Apresentar a proposta para os novos patrocinadores
Falta de interesse na melhoria do processo	Alta	Apresentar as vantagens de forma clara e convincente; ter as vantagens enumeradas.
Inexistência de um modelo de avaliação referência na literatura	Baixa	Desenvolver modelo próprio; propor benchmarking.
Falta de interesse dos interessados nas entrevistas	Baixa	Patrocinador pode sensibilizar os interessados.
Baixo número de respondentes no questionário	Baixa	Avaliação do número de respostas no primeiro dia; novo convite à participação com o reenvio do questionário.
Indisponibilidade de pessoal especializado no tratamento de dados	Médio	Treinar o pessoal do Pró-Ser
Impossibilidade de treinamento em Análise de Dados Estatísticos do pessoal do Pró-Ser	Baixa	Simplificar pesquisa para a utilização de formas simples de análise, para que a incrementação estatística ocorra paulatinamente nas versões seguintes, caso estas ocorram.
Indisponibilidade orçamentária para o treinamento	Baixa	Procurar cursos de baixo custo ou custo zero

Fonte: elaboração própria

3.8 Aquisições

Não há aquisições previstas para este projeto.

3.9 Partes interessadas

A unidade administrativa responsável pela lotação dos servidores é atualmente a Coordenação de Recursos Humanos (Coreh) do Departamento de Pessoal (Depes).

Outras áreas estão envolvidas no processo como um todo: Programa de Valorização do Servidor (Coreh/Depes), Seção de Controle e Alocação de Pessoal (Coreh/Depes), Núcleo de Seleção Interna (Cefor), Diretoria de Recursos Humanos (DRH) e, por vezes, a Diretoria-Geral (DG).

Outros interessados são os gestores das áreas receptoras de novos servidores e os novos servidores.

3.10 Continuidade das ações implementadas

Espera-se que, desenvolvido o modelo de avaliação quanto à primeira lotação, esse modelo possa ser aplicado ao novo conjunto de servidores e gestores, na promoção de avaliação e melhoria contínuas. Para a continuidade das ações - transição de projeto para processo -, poderão ser seguidas as seguintes etapas conforme quadro a seguir:

Quadro 8 – Continuidade das ações

Ação	Responsável
Apresentação dos resultados da pesquisa.	Pró-Ser
Envio de relatório para as áreas envolvidas com resultados e sugestões apontadas, aprovadas previamente pelo Patrocinador.	Pró-Ser
Definição da utilização do modelo de avaliação para a primeira lotação como parte do processo da primeira lotação. Ele poderá ser aplicado ao novo conjunto de servidores e gestores, na promoção de avaliação e melhoria contínuas.	DRH
Discussão com a contribuição das áreas envolvidas sobre melhorias no processo.	DRH
Execução das avaliações posteriores	Pró-Ser
Autorização para a execução de alterações no processo	DRH

Fonte: elaboração própria

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que as entregas deste projeto colaborem para um procedimento de primeira lotação mais moderno, atualizado, discutido e alinhado com a Gestão de Pessoas e com a gestão da Câmara dos Deputados.

Destacam-se, segundo o levantamento literário sobre o assunto, o crescente uso de ferramentas e sistemas destinados a uma alocação mais moderna e profissional, bem como a importância da Gestão por Competências no Serviço Público permeando os subsistemas de Gestão de Pessoas. Isso pode sugerir uma necessidade de adaptação em breve a novas realidades e metodologias que a adesão a este projeto poderá facilitar.

Uma das inovações sugeridas neste trabalho para o procedimento de Primeira Lotação da Câmara dos Deputados seria a inclusão de um processo avaliativo contínuo das lotações e do procedimento em si. Hoje, não há uma avaliação formal. Dessa forma, as diversas informações, que hoje são recebidas informalmente serão sistematizadas. Há que se buscar a avaliação para melhorar as falhas, a fim de se conseguir a excelência.

Outra inovação seria que a melhoria do processo aconteceria de forma compartilhada, organizada metodologicamente, ouvindo e considerando as sugestões dos principais atores do processo.

Este projeto é um ponto de partida. Futuramente, o ideal é que por meio das avaliações a serem realizadas e das sugestões de melhoria se obtenha o melhoramento contínuo desejado.

Existe também a possibilidade de benefícios secundários: ao conhecer os motivos de movimentações de seus servidores, diferentes áreas de trabalho da Casa poderiam promover mudanças e melhorias internas para que a rotatividade seja reduzida.

Sabe-se que, conciliando as expectativas da organização e as expectativas pessoais/profissionais, haverá uma maior probabilidade de sucesso na primeira lotação, de aumento de produtividade e de adequação ao local de trabalho, maior satisfação do servidor, menor rotatividade e menor desperdício do dinheiro público.

A Primeira Lotação é a porta de entrada na Câmara dos Deputados. Vale a pena investir nesse procedimento. Muito mais que uma primeira impressão, este é um processo que determina a

vida funcional do servidor, portanto deve ser realizado com zelo, respeito, dedicação e profissionalismo. Dessa forma, a Primeira Lotação poderá ser a realização de um sonho e o primeiro passo para uma carreira de sucesso.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Gestão do conhecimento e alocação de recursos humanos no setor público: a experiência do Banco Central do Brasil.** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Coleção: Concurso Inovação: de 2001 a 2005 (6ª a 10ª edição). 2002. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/532>> Acesso em: 06set17.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para Discussão n. 1022, junho de 2004. 108 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>> Acesso em 28ago17

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 45, de 07/11/1984. **Especifica as atribuições das Categorias Funcionais que compõem o Grupo-Atividades de Apoio Legislativo.** Brasília, 1984. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/1980-1987/atodamesa-45-7-novembro-1984-321733-norma-1984-321733-norma-atualizada-cd-mesa.html>> Acesso em: 10 jan17.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 117, de 14/03/1989. **Estabelece as especificações de classes da Categoria Funcional de Assistente Administrativo e dá outras providências.** Brasília, 1989. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/1989/atodamesa-117-14-marco-1989-320544-publicacaooriginal-1-cd-mesa.html>> Acesso em: 10 jan. 17.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.** Diário Oficial da União, 12/12/1990. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 13 jan17.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 27, de 20/08/2003. **Cria a Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados e dá outras providências.** Brasília, 2003. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2003/atodamesa-27-20-agosto-2003-321834-norma-cd-mesa.html>> Acesso em: 20set.17.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 76, de 31/01/2013. **Institui a Política de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-76-31-janeiro-2013-775254-publicacaooriginal-138920-cd-mesa.html>> Acesso em: 10 jan17.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 151, de 10/12/2014. **Institui a Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho da Câmara dos Deputados.** Brasília, 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2014/atodamesa-151-10-dezembro-2014-779717-publicacaooriginal-145591-cd-mesa.html>> Acesso em: 10 jan17.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 131, de 07/12/2016. **Regulamenta a alocação de servidores efetivos na Câmara dos Deputados. Brasília, 2016.** Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2016/atodamesa-131-7-dezembro-2016-784005-publicacaooriginal-151516-cd-mesa.html>> Acesso em: 10 jan.17.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório do processo de Integração e Alocação dos novos servidores 2009 – 2010.** Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D9AA76819E1>> Acesso em: 07ag017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Diretrizes Estratégicas 2012/2023.** Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica/diretrizes-estrategicas2>. Acesso em 05 set17.

_____. **Glossário do Projeto de Gestão por Competências.** Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/documents/37194/60ea61df-432a-47ce-85f6-2d219e05042c>. Acesso em: 22ago17.

_____. **Projeto Interação Institucional.** [2011?] Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica/interacao-institucional1>. Acesso em: 22ago17.

_____. Programa de Valorização do Servidor. **Nota Técnica Pró-Ser Nº 01/2017.**

_____. Secretaria de Controle Interno. **Resumo do Relatório de Auditoria N. 1/2016.** Processo N. 2016/132562

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELEIRO, Amélia Regina; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho**. Revista de Práticas Administrativas, Maringá, v.2, n.1, p. 89-1-2, 2005.

PADOVAN, Valquiria Aparecida Rossi. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de justiça e suporte**. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Pulo, 2005.

PIMENTEL, Alex Moura. **Análise da implantação da gestão por competências na Câmara dos Deputados**. 2011. Disponível em: <http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/6527> > Acesso em: [25ago17](#).

SILVA, Vanessa, FERRETT Kézia, e MANCINI Ronaldo. **Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações**. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498* 10.10 , 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional**. Revista da Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, p.165-185, jan./abr. Número especial. 2003.

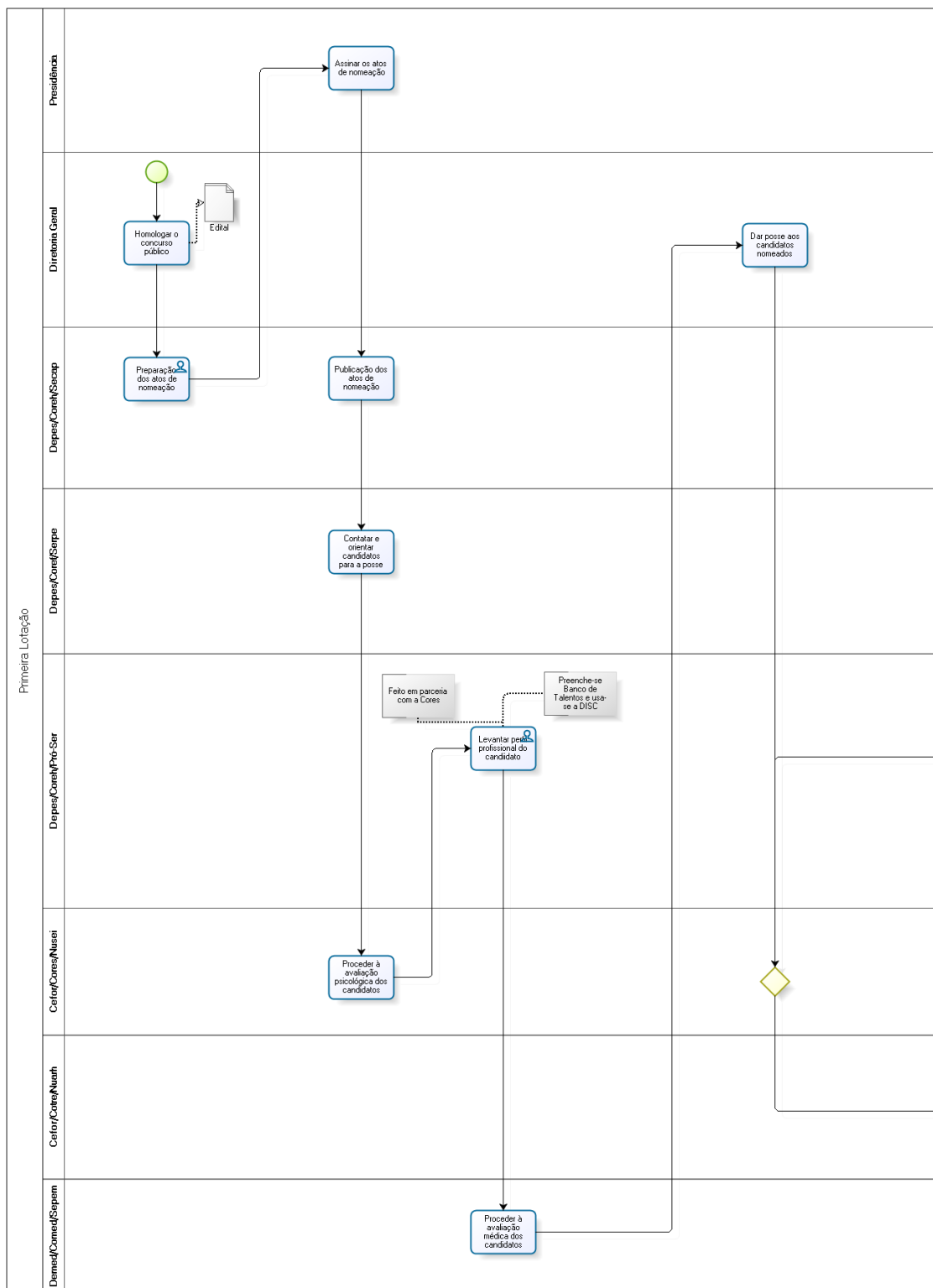
_____. **Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho**. Estudos de Psicologia, Natal, v.10, n. 1, p. 83-93. Jan./abr. 2005.

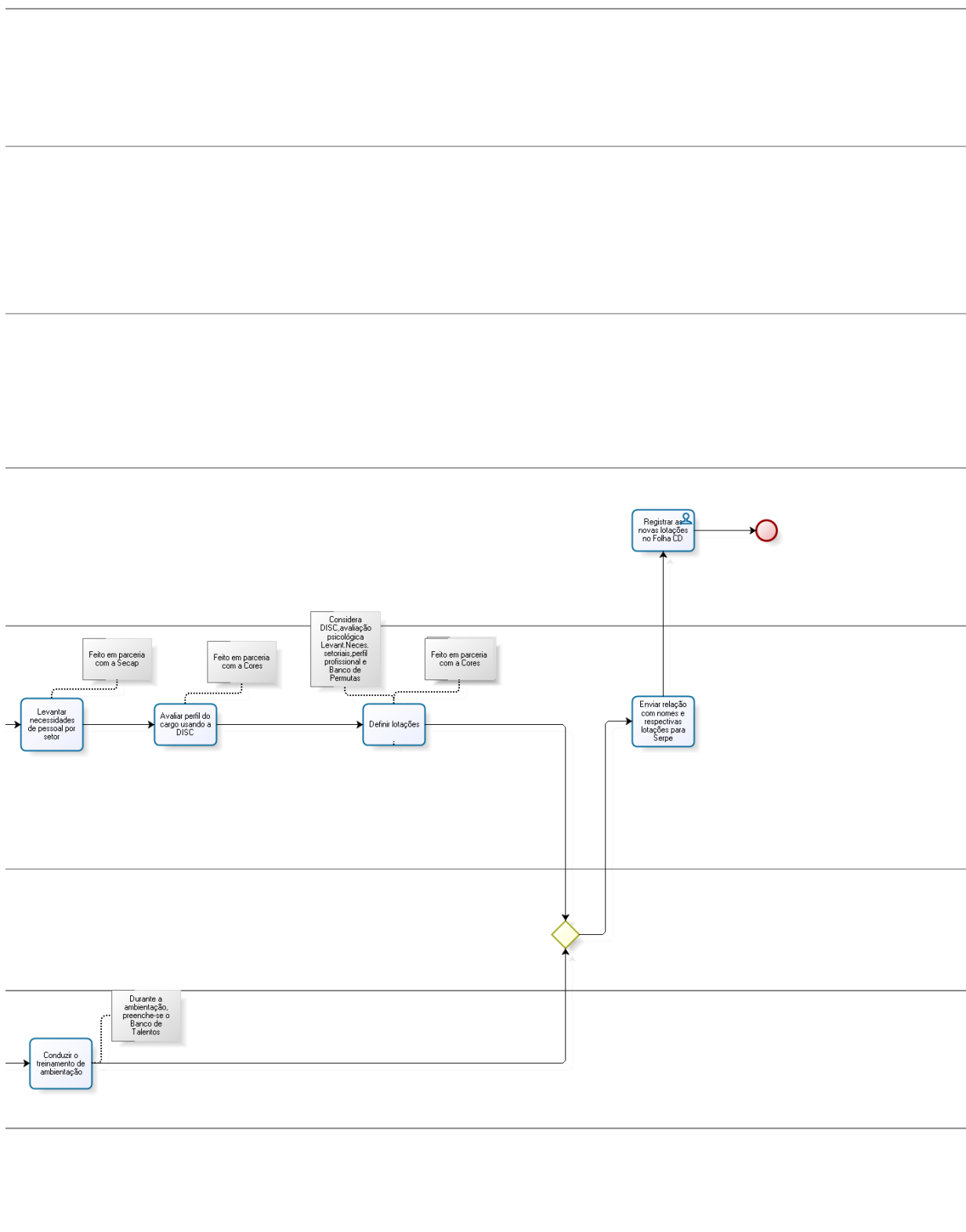
SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VANZELLA, Elídio. **Gestão de pessoas: a pessoa certa no lugar certo, pelo tempo certo**. Destarte, v.3, n.2, 2013. Disponível em: <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article/view/166> Acesso em: 23ago.17.

VELOSO, Raíssa Cristina Lucena. **O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais.** 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/962>> Acesso 02ago17.

ANEXO A - Fluxograma do processo de Primeira Lotação





APÊNDICE A – Formulário para pesquisa documental

Avaliação do processo de Primeira Lotação

Data da coleta:

Área consultada:

Servidores responsáveis:

Arquivos consultados:

Data da Nomeação da maioria:

Data da Posse da maioria:

Número	Nome	Cargo/ Atribuição	Nomeação / Posse	Primeira lotação	Indicação	Lotação atual	Pedido de troca de lotação
					Técnica; Solicitação específica; Secundária*		Sim / Não
TOTAL/ PERCEN TUAL					%	%	%

Indicação secundária*= Quando a primeira indicação técnica teve de ser alterada devido a alguma ocorrência, pedido ou adequação.

Observações:

APÊNDICE B - Modelo de entrevista para os servidores envolvidos no processo

de primeira lotação

Data:

Entrevistador:

Dados do servidor envolvido no processo:

Nome:

Ponto:

Cargo/Atribuição:

Lotação:

Idade

Sexo

Tempo de experiência de trabalho

Tempo de serviço público

Estado civil

Apresentar principais etapas do processo de primeira lotação (gráfico).

Em qual etapa você participa no processo?

Na(s) etapa(s) que participa, o que precisa ser melhorado? Tem alguma ideia de como fazer isso?

De forma geral, quais as principais características positivas do processo?

De forma geral, o que você acha que poderia ser melhorado?

Teria alguma sugestão de melhoria para alguma outra parte do processo?

APÊNDICE C - Modelo de pesquisa para novos servidores

Nome: (opcional)
 Ponto: (opcional)
 Cargo/Atribuição:
 Posse:
 Primeira lotação:
 Lotação atual:

Idade
 Sexo
 Tempo de experiência de trabalho
 Tempo de serviço público
 Estado civil

Sobre o procedimento inicial de lotação:

Quando tomou conhecimento que você poderia ser lotado em diferentes áreas na CD:

- Antes da nomeação
- Antes da posse, no processo de lotação
- Antes da posse, fora do processo de lotação
- Depois da posse
- Não tomou conhecimento

Quais procedimentos você teve acesso:

- Preenchimento do banco de talentos
- Preenchimento de questionário
- Testes psicológicos
- Entrevista
- ambientação

Ao chegar à sua unidade de alocação:

Você foi recebido pelos gestores e demais colegas de forma:

- Pouco receptiva
- Receptiva
- Indiferente
- Calorosa

Você dispôs imediatamente de (marque uma ou mais alternativas):

Estação de trabalho

- Senha de acesso aos sistemas corporativos
- Computador
- Endereço no Outlook
- Ponto de rede
- Linha telefônica

Se você não marcou algum dos itens, indique, em média, quanto tempo foi necessário para que você contasse com essas facilidades:

Dentre as atividades listadas, quais foram realizadas para integrá-lo à unidade (marque uma ou mais alternativas)::

- Apresentação da estrutura física da unidade
- Apresentação dos colegas de trabalho
- Realização de breve apresentação sobre a unidade (histórico, estrutura, competências, atividades, funcionamento, intercâmbio com outras unidades do TCU, diretrizes atuais para o trabalho de unidade, etc.)
- Reunião com a equipe mais próxima para entrosamento e orientações gerais;
- Conversa individual com o gestor imediato

- Nenhuma atividade de integração foi realizada
- Outras.Quais?

Caso você tenha marcado a alternativa “**conversa individual com o gestor imediato**”, indique a(s) alternativa(s) que retrate(m) os tópicos da conversa:

- Definição e indicação das atividades de trabalho iniciais
- Competências a desenvolver (conhecimentos, habilidades e atitudes)
- Esclarecimento de dúvidas do servidor
- Orientações técnicas sobre o trabalho
- Metas de trabalho para o 1º ciclo de avaliação de desempenho (itens a serem avaliados....)
- Outros? Quais?
-

Como você foi orientado ao longo do processo de integração?

- Exclusivamente pelo gestor
- Exclusivamente pela equipe
- Pelo gestor e pela equipe
- Você não recebeu qualquer tipo de orientação

Quanto tempo foi necessário para que você se sentisse integrado à CD de um modo geral (processos de trabalho, integrantes da equipe, funcionamento da organização)?

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 3 meses
- Ainda não me sinto totalmente integrado

Qual o fator que mais facilitou sua integração na sua unidade?

Qual o fator que mais dificultou sua integração na sua unidade?

Sobre seu perfil e suas atividades:

Na sua opinião, as competências que você aplica no dia-a-dia condizem com o seu perfil profissional e capacidade técnica?

- Sim
- Não
- Em parte

Se “não” ou “em parte”, assinale a(s) alternativa(s) que se aplica(m) ao seu caso:

- Ações de desenvolvimento reduziram a lacuna entre perfil apresentado e perfil requerido
- As atividades desenvolvidas não são do seu interesse
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas se tornaram rotineiras
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas não representam desafios profissionais
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas você gostaria de mesclá-las com atividades diferentes
- Outras.

Especifique:

Como você se sente com relação às competências que você apresenta e às atividades que você executa hoje na CD? Justifique.

- Estou satisfeito. Porque?
- Estou satisfeito em parte. Porque?
- Estou insatisfeito. Porque?

Dentre as vagas disponíveis no momento da sua alocação inicial, você considera a sua lotação adequada ao seu perfil?

- Sim
- Não

- Em parte
Justifique a resposta:

Na CD, quais são as suas expectativas de desenvolvimento (marque uma ou mais alternativas)?

- Desejo me desenvolver como especialista na área técnica em que atuo
- Desejo me desenvolver como gestor na área técnica em que atuo
- Desejo me desenvolver como gestor na CD
- Desejo me desenvolver para atuar em outras áreas da CD

Qual suporte oferecido pela CD seria necessário para tal desenvolvimento?

Sobre o processo de lotação inicial:

Neste campo, por favor, deixe suas impressões, comentários, críticas e sugestões sobre o processo de alocação e de integração ou sobre algum tópico do questionário que considerou relevante.

APÊNDICE D - Modelo de pesquisa para gestores

Dados do gestor:

Nome:

Ponto:

Cargo/Atribuição:

Lotação:

Idade

Sexo

Tempo de experiência de trabalho

Tempo de serviço público

Estado civil

Dados do novo servidor:

Nome:

Posse:

Primeira lotação:

Lotação atual:

Sobre o procedimento inicial de lotação:

Preencheu o formulário de solicitação de perfil ou informou sobre o perfil desejado?

- Sim
- Não
- Em parte

Tomou conhecimento do perfil do novo servidor?

Foi informado sobre a data e horário de chegada do novo servidor?

Ao chegar à sua unidade de alocação:

O novo servidor foi recebido pelos gestores e demais colegas de forma:

- Pouco receptiva
- Receptiva
- Indiferente
- Calorosa

O novo servidor dispôs imediatamente de (marque uma ou mais alternativas):

- Estação de trabalho
- Senha de acesso aos sistemas corporativos
- Computador
- Endereço no Outlook
- Ponto de rede
- Linha telefônica

Se você não marcou algum dos itens, indique, em média, quanto tempo foi necessário para que o novo servidor contasse com essas facilidades:

Dentre as atividades listadas, quais foram realizadas para integrar o novo servidor à unidade (marque uma ou mais alternativas):

- Apresentação da estrutura física da unidade
- Apresentação dos colegas de trabalho
- Realização de breve apresentação sobre a unidade (histórico, estrutura, competências, atividades, funcionamento, intercâmbio com outras unidades do TCU, diretrizes atuais para o trabalho de unidade, etc.)
- Reunião com a equipe mais próxima para entrosamento e orientações gerais;
- Conversa individual com o gestor imediato
- Nenhuma atividade de integração foi realizada
- Outras.Quais?

Caso você tenha marcado a alternativa “**conversa individual com o gestor imediato**”, indique a(s) alternativa(s) que retrate(m) os tópicos da conversa:

- Definição e indicação das atividades de trabalho iniciais
- Competências a desenvolver (conhecimentos, habilidades e atitudes)
- Esclarecimento de dúvidas do servidor
- Orientações técnicas sobre o trabalho
- Metas de trabalho para o 1º ciclo de avaliação de desempenho (itens a serem avaliados....)
- Outros? Quais?

Como o novo servidor foi orientado ao longo do processo de integração?

- Exclusivamente pelo gestor
- Exclusivamente pela equipe
- Pelo gestor e pela equipe
- Você não recebeu qualquer tipo de orientação

Quanto tempo foi necessário para que o novo servidor parecesse integrado à CD de um modo geral (processos de trabalho, integrantes da equipe, funcionamento da organização)?

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 3 meses
- Ainda não me sinto totalmente integrado

Qual o fator que mais facilitou a integração do novo servidor na sua unidade?

Qual o fator que mais dificultou a integração do novo servidor na sua unidade?

Sobre perfil e atividades do novo servidor:

O servidor recebido atendeu ao perfil solicitado?

- Sim
- Não
- Em parte

Justifique a resposta: _____

Na sua opinião, as competências que o novo servidor aplica no dia-a-dia condizem com o perfil profissional e capacidade técnica dele?

- Sim
- Não
- Em parte

Se “não” ou “em parte”, assinale a(s) alternativa(s) que se aplica(m) no caso dele:

- Ações de desenvolvimento reduziram a lacuna entre perfil apresentado e perfil requerido
- As atividades desenvolvidas não são do interesse dele
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas se tornaram rotineiras
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas não representam desafios profissionais
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas ele gostaria de mesclá-las com atividades diferentes
- Outras.

Especifique:

Se respondeu “não” ou “em parte”, o que a CD pode fazer para aproximar o perfil do servidor ao perfil necessário à sua unidade?

Sobre o processo de lotação inicial:

Neste campo, por favor, deixe suas impressões, comentários, críticas e sugestões sobre o processo de alocação e de integração ou sobre algum tópico do questionário que considerou relevante.