

## DETALHAMENTO DA PRÁTICA

### PROCESSO SELETIVO PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS

Na busca por melhorias na governança e gestão de pessoas, preocupada com a qualidade de vida do servidor, aliado a urgência na otimização do trabalho desenvolvido com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais, tendo em vista, ainda, as restrições orçamentárias que reduzem a realização de concursos públicos, hodiernamente, a moderna Administração, que busca o foco em competências, trouxe a imperiosa necessidade de reter talentos, e umas das maneiras encontradas para isso foi o reconhecimento do servidor competente através de recompensa por comprometimento e capacitação.

O Conselho Nacional de Justiça, inclusive, nesse sentido, vem publicando normativos que visam à melhoria da gestão de pessoas.

A Resolução nº 240/2016, que institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Judiciário, possui, dentre os seus princípios, a valorização dos servidores em suas experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes, estabelecendo como diretriz o provimento de cargos em comissões e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, na busca pelo atingimento de suas metas institucionais, bem como primando pelo cumprimento dos normativos advindos do Conselho Nacional de Justiça, vem, desde o ano de 2012, implantando o modelo de gestão por competências, adotando como uma boa prática o processo seletivo para ocupação de cargos e funções comissionadas no âmbito do Regional.

O processo de seleção interno tem como objetivos a valorização e reconhecimento do capital intelectual dos servidores, profissionalização do serviço público, retenção de talentos, assim como o cumprimento de recomendações e determinação dos órgãos de controle.

Para que fosse possível a realização dos processos seletivos, foi imperiosa a realização do mapeamento das competências institucionais,

gerenciais e setoriais da Organização, o que foi feito através de duas consultorias que promoveram o mapeamento e posterior construção dos indicadores de desempenho.

Competências mapeadas, a Secretaria de Gestão de Pessoas, dona do processo de implantação da Gestão por Competências, foi em busca do patrocínio da alta administração, para que fossem realizadas as demais fases da Gestão por Competências, dentre ela a realização de seleções internas para ocupação de cargos e funções comissionadas, uma vez que a nomeação para cargos e funções é ato discricionário do Gestor maior, sendo, portanto, impossível a realização sem que a Administração fosse sensibilizada e abraçasse a idéia.

Patrocínio dado, surge então a primeira oportunidade de realização de um processo seletivo para ocupação da vaga de Coordenador de Desenvolvimento Organizacional, dentro da própria Secretaria de Gestão de Pessoas, autorizado pela Presidência da Casa.

Desde então, foram realizados 11 (onze) processos seletivos, sendo 04 (quatro) na atual gestão, com 01 (um) atualmente em andamento, o que demonstra que a prática tem sido um sucesso, e seu caráter inovador aprovado tanto pelos servidores, que participam maciçamente dos processos, quanto pelas administrações, quem vem adotando o modelo sem questionamentos, apesar das mudanças de gestão.

Inclusive, nosso Regional Eleitoral tem replicado sua prática para vários outros Regionais Eleitorais, sendo, inclusive, objeto de benchmarking de diversos Órgãos que vieram ao Tribunal acompanhar alguns dos processos seletivos realizados, tais como Tribunal Regional do Trabalho e Justiça Federal.

O modelo adotado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte possui como dona do processo de trabalho a Seção de Lotação e Gestão de Desempenho.

Primeiramente é indicado o cargo ou função comissionada vaga e submetida à autorização para realização de processo seletivo pela Presidência da Casa que, em autorizando, encaminha o processo à Seção de Lotação e Gestão de Desempenho para elaboração do edital.

O edital é elaborado pelo setor em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada. No edital são colocados todos os requisitos para participação no certame, bem como as competências técnicas e comportamentais esperadas para aquele cargo/função, de acordo com a matriz de competências, além das atribuições regulamentares da unidade.

O processo seletivo é composto por três fases, onde a primeira consiste na análise curricular do candidato, de acordo com os critérios de pontuação estabelecidos em edital, feitos em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada e que abrangem geralmente a formação acadêmica, experiência profissional e capacitação na área da vaga ofertada, equivalendo a 30% (trinta por cento) do total de pontos obtidos ao final do processo seletivo.

Após a primeira fase, os 05 (cinco) candidatos melhor colocados vão para a segunda fase, que consiste na entrevista avaliativa, onde é formada uma banca de avaliadores composta por dois representantes da unidade demandante, responsáveis pela análise das competências técnicas dos candidatos, e dois representantes da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, preferencialmente pertencentes à Seção de Lotação e Gestão de Desempenho, que farão a análise das competências comportamentais, habilidades e perfil desejável, correspondendo a 70% (setenta por cento) do total de pontos obtidos ao final do processo seletivo.

Nas funções de natureza gerencial é solicitado aos candidatos classificados para a segunda fase que apresentem um plano de ação contendo projetos de otimização dos processos de trabalho da unidade baseado em pelo menos 03 (três) dos temas definidos em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada.

Essa fase tem como objetivo avaliar, através da apresentação verbal do plano de ação gerencial, se o candidato detém os conhecimentos técnicos, as habilidades e o perfil desejável para a execução das tarefas a ele incumbidas, observando-se ainda, seu potencial de desenvolvimento, selecionando-se os três melhores candidatos que passarão a fase III.

A fase III corresponde à indicação pelo gestor maior da unidade, podendo recair sobre Diretores, Secretários, Assessores e Juízes, dentre os 03 (três) primeiros colocados na fase II para apreciação da Presidência.

Importante ressaltar que nos casos de funções gerenciais as competências comportamentais tem peso 2 e as competências técnicas peso 1, situação que se inverte quando o processo seletivo é para funções não gerenciais, onde a entrevista avaliativa consiste em questionamentos e resoluções de situações problemas nas áreas comportamentais e técnicas, ou, no caso das vagas da área jurídica, avaliação escrita com a elaboração de peças processuais, além das questões de natureza comportamental, que são respondidas de forma oral.

A prática apresentada tem trazido enormes benefícios à Instituição, dentre os quais: maior credibilidade à área de gestão de pessoas, maior procura por capacitações pelos servidores, na busca de adquirir as competências requeridas para as unidades, profissionalização dos gestores, objetividade na escolha dos titulares de funções e/ou cargos comissionados, bem como contribuição para a política de reconhecimento/valorização do servidor.

A implementação dessa boa prática não envolve custos para a Organização, e os recursos despendidos são única e exclusivamente o tempo e trabalho dos servidores envolvidos no processo, desde a elaboração do edital, passando pela construção dos guias das respectivas entrevistas, preparação do ambiente, divulgação ampla dos processos e resultados e até a aplicação dos formulários de avaliação.

Quanto às dificuldades encontradas durante a implementação da prática, a mais forte partiu dos próprios servidores, que se mostraram descrentes no processo, mas que, ao perceberem os resultados e a continuação das seleções internas foram aprovando e participando cada dia mais, avaliando e dando sugestões de melhorias.

A cada novo processo seletivo que surge temos o desafio de sempre melhorá-lo, razão pela qual sempre pedimos aos candidatos que se manifestem sobre o processo, o que acharam de positivo, de negativo, quais sugestões podem dar para que a cada dia possamos aprimorar a seleção na busca incansável pela profissionalização e melhoria da nossa Instituição.