



Instituto  
Rui Barbosa  
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

# DIRETRIZ DE ALOCAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES

DO COMITÊ TÉCNICO  
DE GESTÃO DE  
PESSOAS

06/2024

TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL

# Introdução

No atual cenário do setor público brasileiro, os Tribunais de Contas desempenham um papel crucial na fiscalização e controle das atividades administrativas, garantindo transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos. A implementação de diretrizes eficazes de gestão de pessoas torna-se, portanto, fundamental para alcançar os objetivos institucionais e promover um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

A criação deste documento pelo Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa (IRB) foi impulsionada pelo VI Encontro Virtual de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU), onde se evidenciou a necessidade estratégica de orientações claras para a alocação de novos servidores. É importante destacar que a elaboração deste documento se baseia na troca de conhecimentos e na colaboração ativa dos integrantes do grupo, tendo como base o processo de alocação do TCU.

O objetivo é desenvolver um guia estruturado que auxilie todos os Tribunais de Contas do Brasil na formulação de políticas e práticas mais eficientes para a incorporação de novos colaboradores, fortalecendo a gestão pública. Reconhecendo a diversidade das realidades e necessidades de cada Tribunal, a diretriz foi elaborada de forma adaptável, permitindo que cada instituição a modifique conforme suas especificidades e possibilidades. A flexibilidade do documento garante que ele não seja restritivo, possibilitando uma aplicação prática e contextualizada em diferentes cenários.

Historicamente, os Tribunais de Contas enfrentaram desafios significativos na gestão de pessoas, incluindo a diversidade de procedimentos e a falta de diretrizes unificadas. Esta iniciativa visa superar tais obstáculos, promovendo eficiência e eficácia na alocação de recursos humanos, essencial para o cumprimento efetivo da missão constitucional de fiscalização e controle.

A estruturação dos procedimentos e a disseminação de boas práticas são fundamentais para construir uma cultura de excelência em gestão de pessoas. Diretrizes claras garantem que os servidores sejam alocados estrategicamente, maximizando suas habilidades e competências, e promovendo um desempenho organizacional aprimorado. Além disso, uma gestão eficiente contribui para a satisfação e o bem-estar dos servidores, fortalecendo o comprometimento e a motivação no desempenho de suas funções.

Por meio deste esforço conjunto, espera-se que as diretrizes desenvolvidas não apenas melhorem as práticas nos Tribunais envolvidos, mas também sirvam como modelo para outras instituições pelo Brasil. A disseminação dessas práticas proporcionará uma base sólida para a integração de novos servidores, promovendo a qualidade na gestão de pessoas em todo o país, e, conseqüentemente, elevando a eficiência e eficácia dos Tribunais de Contas como um todo.

# Benefícios de um processo estruturado na alocação de novos servidores



# Tribunais participantes

 **TCE-RJ**

 **TCE-AL**

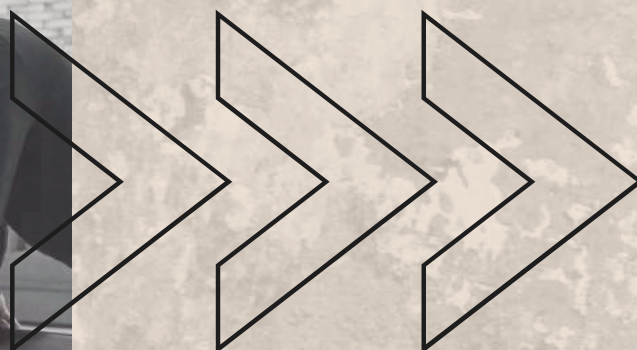
 **TCE-CE**

 **TCE-RS**

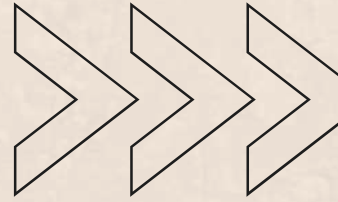
 **TCE-SP**

 **TCE-RR**

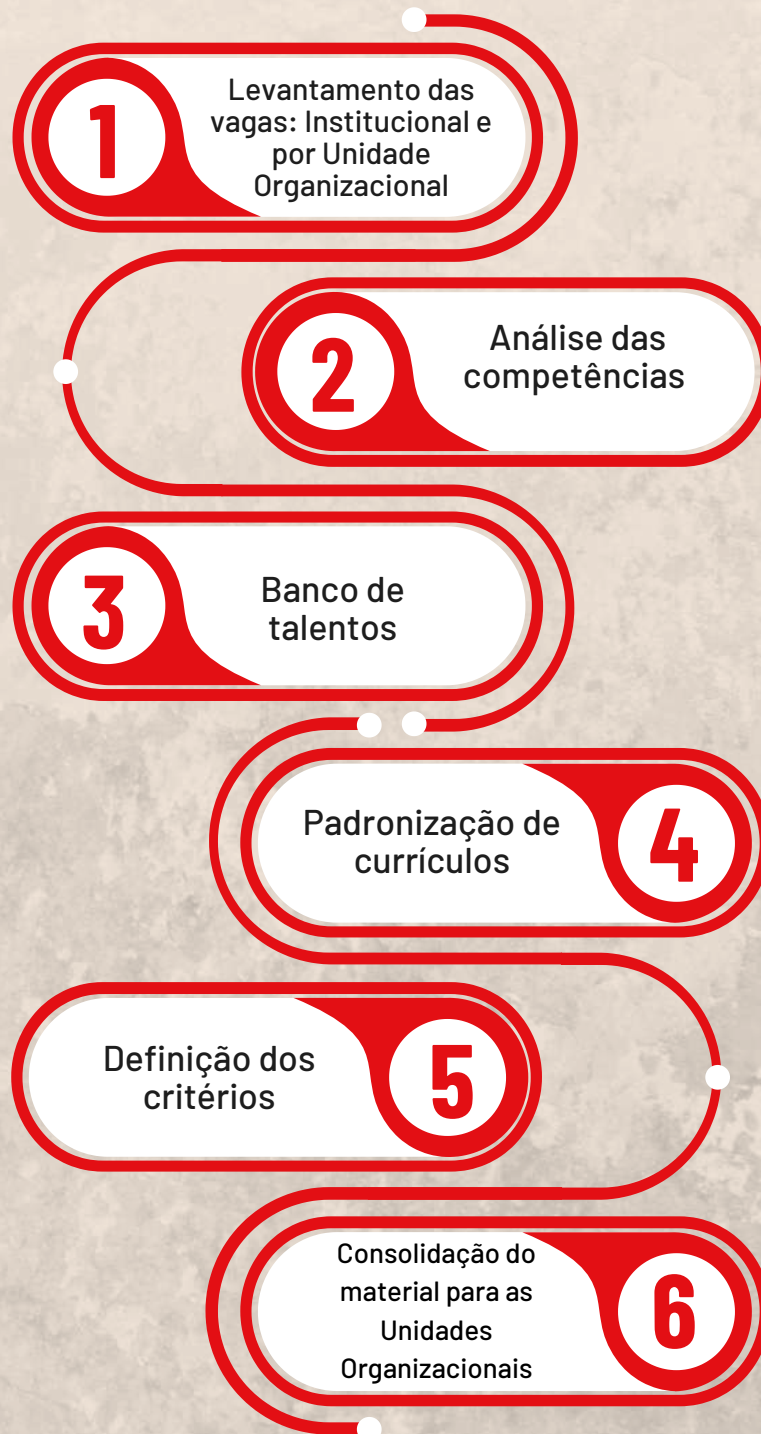
 **TCE-SC**



# Fluxograma



Ao longo das reuniões realizadas, foi delineado um fluxo potencial com etapas estruturadas, visando maior organização e efetividade no processo de alocação de novos servidores. Ressalta-se que essas etapas são flexíveis e podem ser adaptadas conforme a realidade e a estrutura de cada Tribunal.



# Levantamento das vagas

Para iniciar o processo de alocação de novos servidores dos Tribunais é essencial realizar um levantamento detalhado das vagas disponíveis.

Este levantamento deve ser conduzido em dois níveis distintos: institucional e unitário. No nível institucional, busca-se obter uma visão macro das demandas da instituição, mapeando as necessidades gerais e estratégicas do Tribunais. Este é o primeiro passo do fluxograma de alocação e permite que a instituição tenha uma compreensão abrangente das áreas que necessitam de reforço ou expansão, alinhando-se aos objetivos estratégicos e às prioridades organizacionais.

No nível unitário, o foco é a análise detalhada das unidades organizacionais específicas. Esta etapa, correspondente à segunda fase do fluxograma, envolve um exame minucioso das necessidades de cada área, departamento ou setor. O objetivo é entender como cada unidade está estruturada, identificar lacunas em termos de pessoal e atividades, e assegurar que cada equipe esteja devidamente equipada para cumprir suas funções. Este levantamento unitário é crucial para garantir que a alocação dos novos servidores seja realizada de maneira precisa e eficiente, atendendo às demandas específicas de cada unidade organizacional e promovendo um equilíbrio interno.

Além do levantamento das vagas, é importante também considerar as competências necessárias para cada posição. Definir claramente as competências requeridas para cada função é vital para o processo de seleção e alocação, pois garante que os novos servidores possuam o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz. A definição de competências deve ser feita com base em metodologias de mapeamento robustas, como entrevistas com gestores das áreas, análise de desempenho passado e projeções futuras de necessidades. Este enfoque garante que as escolhas de alocação não sejam apenas baseadas em números, mas também em qualidade e aptidão. Aprofundaremos no próximo capítulo sobre a análise das competências.

Por fim, uma visão estratégica e integrada é fundamental para o sucesso deste processo. A alocação de novos servidores deve estar alinhada com os objetivos estratégicos dos respectivos Tribunais garantindo que cada nova alocação contribua para a eficiência, transparência e eficácia da instituição. A implementação de um sistema de acompanhamento contínuo, que avalie a evolução do desempenho dos novos servidores e a adequação das alocações, é essencial para ajustes futuros e para a melhoria contínua do processo. Assim, os Tribunais podem assegurar que a alocação de novos servidores não apenas preencha vagas, mas também fortaleça a instituição como um todo, promovendo um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

# Análise das competências

Após realizar o levantamento das vagas disponíveis, é importante realizar a análise das competências, além dos conhecimentos e habilidades importantes para a realização das atividades.

Antes de detalharmos esta etapa, é essencial definir o conceito de competência. Competência refere-se a um comportamento demonstrado por meio de exemplos ou ações. Para que uma competência seja desenvolvida, é necessário que a pessoa possua conhecimento sobre o assunto, habilidade para executar as atividades relacionadas e atitude para exercer o comportamento que a demonstra.

Com o objetivo de alocar perfis e posições de maneira mais aderente e eficiente, torna-se imprescindível a definição precisa das competências organizacionais. Para identificá-las, podem ser utilizadas diversas metodologias de mapeamento, como, por exemplo, entrevistas com os gestores das áreas.

Essa entrevista, que pode ser realizada através de uma reunião com área de pessoas ou por meio de um formulário que será respondido pela liderança de cada área, com o objetivo de identificar as competências que cada gestor considera importante na realização daquela atividade. Assim, cada Tribunal poderá elaborar as perguntas que considerar mais adequadas conforme a sua Cultura Organizacional e o que busca identificar. Para efeitos práticos, citamos abaixo exemplos de perguntas que podem ser realizadas neste momento:

- Quais são as principais atividades da Diretoria/Unidade Organizacional?
- O que você espera de um servidor da sua área, tecnicamente e comportamentalmente?
- Há alguma formação ou competência específica, que seria mais valorizada para a sua área?
- Quais conhecimentos práticos, com foco em sistemas ou programas específicos seriam ideais um candidato possuir?
- Quais competências você considera que mais agregam valor para a área? Dentre elas, quais as mais importantes?
- Dê um exemplo, sem citar nomes, de um servidor que não se adaptou às atividades da sua área e contextualize o motivo:
- Dê um exemplo, sem citar nomes, de um servidor se adaptou plenamente às atividades da área, contextualizando o motivo:

# Análise das competências

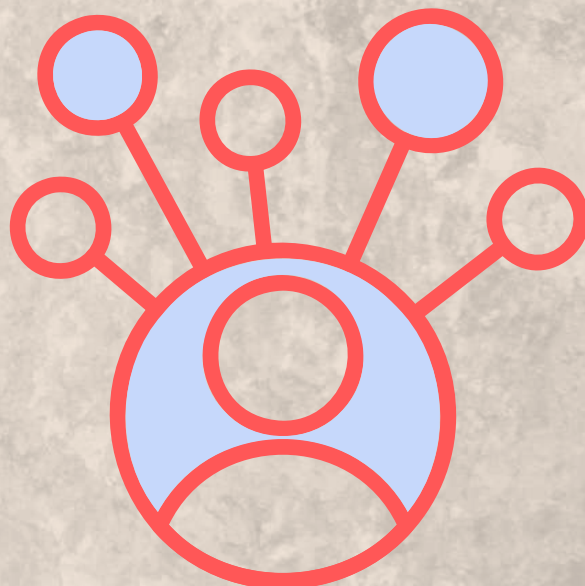
Além destas competências, identificadas junto às lideranças com foco nas atividades da área, pode-se identificar competências que serão transversais a todos, a partir da missão, visão e valor da instituição.

Por exemplo, considerando a Missão de um órgão for:

“Posicionar-se como uma instituição em constante evolução, apoiada na excelência do seu quadro de pessoal e no uso intensivo de novos métodos e tecnologias – reconhecida como essencial para o aprimoramento da gestão pública”, podemos depreender como competências necessárias aos servidores do órgão a **adaptabilidade a mudanças** e **capacidade de aprendizado**.

A metodologia descrita acima pode ser aplicada aos principais documentos existentes, chegando-se ao conjunto de competências que o órgão considera adequado para o seu quadro de pessoal.

Em seguida, sugere-se o detalhamento e exemplificação de cada competência mapeada. Após este mapeamento com os Gestores, já teremos as competências requeridas e que desejamos identificar nos servidores que serão lotados naquelas áreas. Com isso, poderemos comparar essas competências desejadas com as que forem identificadas durante a etapa de análise dos currículos e entrevistas com os ingressantes .





# Definição dos Critérios

A alocação de servidores aprovados em concurso público é um processo essencial para a administração pública, impactando diretamente a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela instituição. Para alcançar esse objetivo, é necessário estabelecer critérios objetivos e claros que orientem o processo de alocação de novos servidores. Esses critérios devem considerar aspectos como formação acadêmica, cursos realizados, experiência, realização de entrevista individual e outros fatores relevantes.

## Formação Acadêmica

A formação acadêmica é um dos critérios primordiais para a alocação. Deve-se considerar se a área de formação do servidor está alinhada com as atribuições do cargo a ser ocupado, facilitando a adequação do profissional às demandas da função. Uma formação acadêmica compatível assegura que o servidor possua os conhecimentos básicos necessários para desempenhar suas atividades de maneira eficiente e eficaz.

## Cursos Complementares e Especialização

A realização de cursos complementares, especializações ou capacitações na área de atuação é um diferencial significativo na avaliação dos novos servidores. Essa qualificação adicional demonstra o interesse e o comprometimento do servidor em aprimorar seus conhecimentos e habilidades, além de facilitar sua atuação nas funções requeridas. Cursos relevantes podem prover ao servidor uma compreensão mais aprofundada das práticas e normas específicas da área.

# Definição dos Critérios

## Experiência Prévia

A experiência prévia é outro fator crucial na alocação dos servidores, pois proporciona um nível de expertise e domínio de competências valiosas. Servidores com experiência anterior tendem a se adaptar mais rapidamente às demandas do cargo e a contribuir significativamente para o bom funcionamento do serviço público. A experiência prática pode complementar a formação teórica e permitir que o servidor lide com situações complexas de maneira eficaz.

## Entrevista Individual

A realização de uma entrevista individual com cada novo servidor é uma etapa essencial no processo de alocação. Esse momento permite avaliar não apenas as competências técnicas, mas também habilidades comportamentais e específicas exigidas para o cargo. A entrevista possibilita a análise da compatibilidade do candidato com a cultura organizacional e a disponibilidade para atuar em determinadas unidades administrativas. Além disso, é uma oportunidade para identificar o potencial de crescimento e desenvolvimento do servidor dentro da instituição.

# Definição dos Critérios

## Outras Qualificações

Além dos critérios mencionados, outras qualificações como certificações, participação em projetos relevantes, habilidades específicas e domínio de idiomas devem ser consideradas na avaliação dos servidores. Essas qualificações adicionais podem fornecer uma visão mais abrangente das capacidades e do potencial do servidor, contribuindo para uma alocação mais estratégica e eficaz.

Em resumo, a definição de critérios para a alocação dos servidores nomeados por meio de aprovação em concurso público é um procedimento complexo que requer uma análise criteriosa. Considerar todos esses aspectos contribui para a formação de uma equipe de excelência e engajada, capaz de atender às demandas da sociedade de forma eficiente e eficaz. A adoção de critérios claros e bem definidos assegura um processo de alocação justo e alinhado aos objetivos institucionais.



# Banco de Talentos

Para construir um processo organizado e realizar a gestão eficiente das informações dos novos servidores, é essencial estabelecer um banco de talentos robusto. Este banco de dados pode ser desenvolvido por meio de diferentes plataformas, como sistemas específicos de gestão, a intranet da instituição, ou até mesmo planilhas em Excel. A digitalização desse fluxo de dados otimiza processos, economiza recursos e mantém a operação mais eficiente, assegurando que todas as informações relevantes estejam facilmente acessíveis e atualizadas.

A criação de uma plataforma de gestão de talentos oferece múltiplos benefícios, não apenas para a alocação inicial de servidores, mas também para futuros processos de movimentação interna. A plataforma deve permitir que os novos servidores cadastrem seus dados de forma autônoma, proporcionando uma experiência mais ágil e simplificada. Este cadastro inicial deve incluir informações como dados pessoais, currículos, qualificações, experiências anteriores e outras informações relevantes. A automatização deste processo ajuda na construção de um dossiê completo para os gestores, contendo todos os pontos de atenção e quesitos fundamentais para uma análise detalhada e precisa.

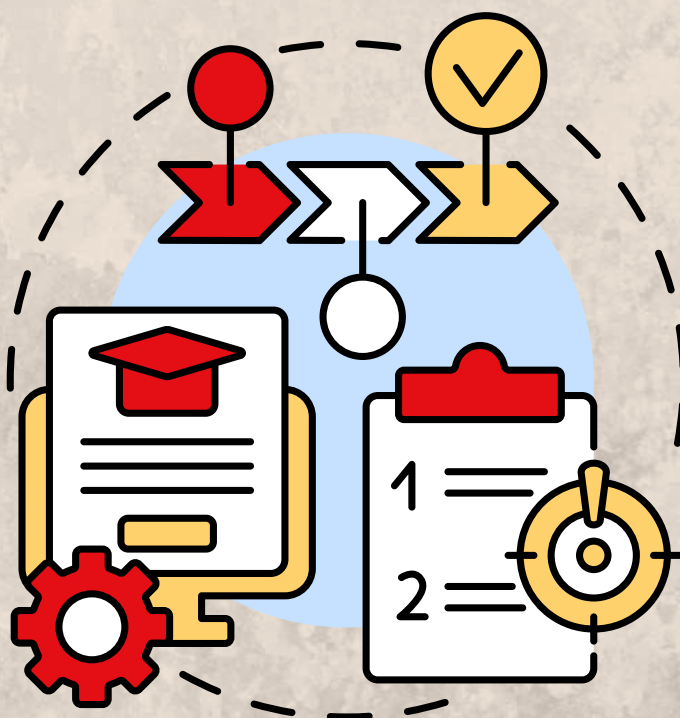
Além de facilitar a alocação de novos servidores, essa plataforma pode servir como base para a instituição estabelecer uma cultura digital consistente. A adoção de "People Analytics" permite a geração de dados e indicadores essenciais para a gestão contemporânea de pessoas. Com esses dados, a instituição pode realizar análises mais profundas sobre a performance, identificar padrões de comportamento, mapear competências e necessidades de treinamento, e tomar decisões informadas sobre movimentações internas e desenvolvimento de carreira.

Por fim, a implementação de um banco de talentos digital não só aprimora a eficiência operacional, mas também fortalece a capacidade da instituição de responder rapidamente às mudanças e demandas do ambiente organizacional. A utilização de dados precisos e atualizados facilita a tomada de decisões estratégicas, promove uma gestão de pessoas mais eficaz e contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho alinhada com os objetivos e valores do Tribunal de Contas. Dessa forma, o banco de talentos se torna uma ferramenta indispensável para a gestão moderna e eficaz dos recursos humanos, garantindo que cada servidor seja alocado na posição onde possa contribuir de forma mais significativa.

# Padronização de Currículo

No contexto da administração pública, a qualidade e eficiência dos serviços prestados são diretamente impactadas pela adequação dos profissionais às suas funções. Por isso, a seleção e distribuição dos servidores aprovados em concurso público devem ser conduzidas de maneira criteriosa, com base em critérios objetivos e claros. A utilização de um currículo padronizado é um passo importante nesse processo.

A padronização de currículos é uma etapa fundamental no processo de alocação de novos servidores. Esta padronização visa garantir a uniformidade na apresentação das informações, facilitando a análise e comparação dos perfis dos candidatos, além de assegurar que todos os aspectos relevantes sejam devidamente considerados pelo comitê de alocação. Esta padronização não apenas facilita o trabalho do comitê de alocação, mas também garante que os candidatos tenham uma oportunidade justa e igualitária de apresentar suas qualificações e interesses.



# Padronização de Currículo

Abaixo, segue a imagem do modelo:

## NOME SOBRENOME

---

### EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

Datas de - até **Cargo | Empresa**  
Descreva suas responsabilidades e realizações em termos de impacto e resultados. Use exemplos resumidos.

Datas de - até **Cargo | Empresa**  
Descreva suas responsabilidades e realizações em termos de impacto e resultados. Use exemplos resumidos.

### FORMAÇÃO

Datas de - até **Título do curso | Instituição**  
Não há problema em se gabar das médias, prêmios e homenagens. Fique à vontade para resumir também os trabalhos acadêmicos.

Datas de - até **Título do curso | Instituição**  
Não há problema em se gabar das médias, prêmios e homenagens. Fique à vontade para resumir também os trabalhos acadêmicos.

### CURSOS EXTRACURRICULARES

Datas de - até **Título do curso | Instituição**

Datas de - até **Título do curso | Instituição**

### HABILIDADES

---

<input type="checkbox"/> Comunicação	<input type="checkbox"/> Proatividade	<input type="checkbox"/> Análise Crítica
<input type="checkbox"/> Foco em Resultados	<input type="checkbox"/> Planejamento e Organização	<input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal
<input type="checkbox"/> Aprendizagem Contínua	<input type="checkbox"/> Capacidade de Solução de Conflitos	<input type="checkbox"/> Adaptabilidade

# Padronização de Currículo

Abaixo, segue a continuação do modelo:



## ÁREA DE INTERESSE

Utilize esta seção para detalhar as áreas específicas de atuação dentro do Tribunal de Contas nas quais você tem interesse em trabalhar. Descreva suas motivações, experiências relevantes e como suas habilidades podem contribuir para essas áreas. Seja claro e específico para que o comitê de alocação possa entender melhor onde você pode agregar valor ao órgão.

**Nota importante:** Embora sua área de interesse seja levada em consideração, o comitê de alocação **não garante** que você será alocado na área desejada. A decisão final dependerá das necessidades do Tribunal de Contas, do interesse da administração e da compatibilidade de seu perfil com as vagas disponíveis.

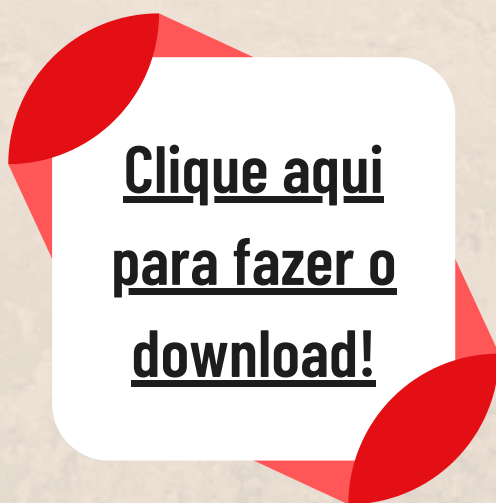


## INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Utilize este campo para colocar alguma informação adicional que não esteja contemplada no modelo de currículo. Este espaço é destinado para destacar quaisquer outros aspectos relevantes de sua formação, experiência, habilidades ou interesses que possam contribuir para sua candidatura ao Tribunal de Contas.

# Padronização de Currículo

Para acessar o modelo de currículo padronizado completo e editável, clique na figura abaixo:



Seguindo este modelo, os candidatos podem assegurar que todas as informações essenciais sejam consideradas, contribuindo para um processo de alocação mais eficiente e transparente.

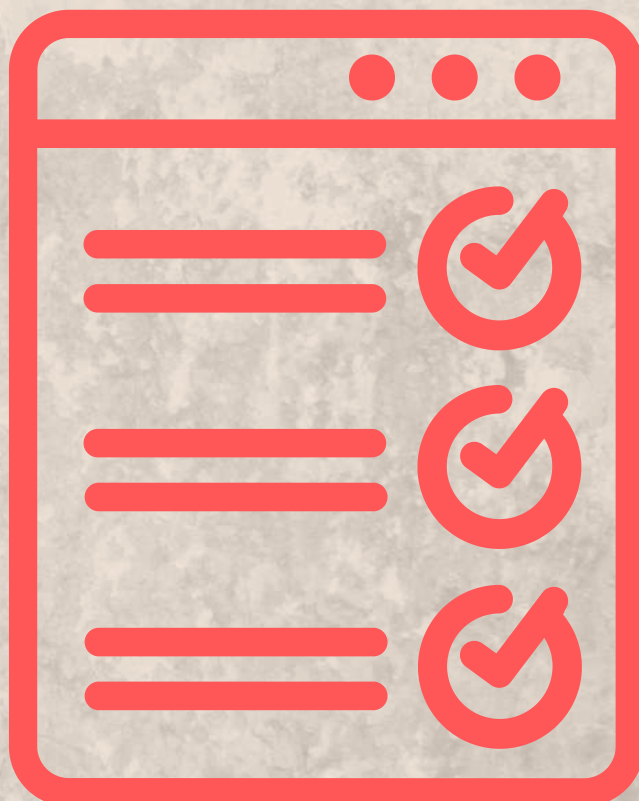


# Consolidação do material

Como etapa final deste processo, é imprescindível o envio de um dossiê detalhado às áreas demandadas, que evidencie de maneira objetiva e fundamentada as qualificações dos candidatos selecionados. Este dossiê deve incluir um currículo completo, habilidades, trajetória profissional, além de um parecer sucinto que descreva o perfil do servidor.

Também é sugerido que seja construído um parecer específico que justifique a adequação do candidato à área em questão, conforme os pré-requisitos e a avaliação realizada pela área de gestão de pessoas.

O material pode ser organizado em diversos formatos, como planilhas ou documentos textuais, de acordo com a estratégia adotada pela área de gestão de pessoas. A clareza e a precisão das informações apresentadas são essenciais para assegurar que a escolha dos candidatos seja transparente e bem fundamentada, atendendo aos critérios estabelecidos pelos tribunais de Conta para a alocação de novos servidores oriundos de concurso público.



# Conclusão

Com base na diretriz elaborada pelo Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa (IRB), conclui-se que a implementação de um processo estruturado e unificado para a alocação de novos servidores nos Tribunais de Contas do Brasil é um passo essencial para promover a eficiência e a transparência na gestão pública. Através da colaboração e troca de conhecimentos entre os Tribunais, foi possível desenvolver um guia adaptável às diversas realidades institucionais, garantindo que cada Tribunal possa ajustar as orientações conforme suas necessidades específicas.

A diretriz destaca a importância de um levantamento detalhado das vagas, uma análise criteriosa das competências e a definição de critérios objetivos para a seleção e alocação dos servidores. A padronização de currículos e a criação de um banco de talentos digital são ferramentas fundamentais para assegurar um processo justo e eficiente, permitindo uma visão estratégica e integrada das necessidades institucionais.

Por último, o envio de um dossiê detalhado com as qualificações dos candidatos selecionados, incluindo currículos completos, habilidades, trajetórias profissionais e pareceres que justifiquem a adequação dos candidatos às áreas demandadas, garante que a escolha dos servidores seja transparente e bem fundamentada.

A implementação dessas diretrizes não apenas fortalece a gestão de pessoas nos Tribunais de Contas, mas também serve como modelo para outras instituições, promovendo uma cultura de excelência e contribuindo para a melhoria contínua da administração pública no Brasil. Através desse esforço conjunto, espera-se que os Tribunais de Contas possam cumprir de maneira mais eficaz sua missão constitucional de fiscalização e controle, elevando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.