

A IMPORTÂNCIA DA MOBILIDADE INTERNA PARA A GESTÃO DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO

André Andrade Felipe

Auxiliar Técnico da Fiscalização da Seção de Mobilidade Funcional do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – afelipe@tce.sp.gov.br.

Ingrid Beserra de Sousa Pregentino Prado

Auxiliar Técnico da Fiscalização da Seção de Mobilidade Funcional do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – iprado@tce.sp.gov.br.

Paulo Roberto de Roma Guimarães Ometti

Chefe Técnico da Fiscalização da Seção de Mobilidade Funcional do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – pometti@tce.sp.gov.br.

RESUMO

O presente artigo trata da análise gerencial de processos de Mobilidade Interna no âmbito do setor público. Com o advento da Administração Pública Gerencial no Brasil, o foco das organizações públicas passou a ser o alcance do objetivo primário, ou seja, a excelência nos resultados. Assim, estudos sobre a gestão de talentos no setor público ganharam relevância a fim de dar concretude ao novo modelo de Gestão Pública. Busca-se, através de embasamentos teóricos e doutrinários, demonstrar a importância deste instituto. Discorrem sobre a sua correlação com a gestão de pessoas por competências e o uso eficaz de ferramentas tecnológicas à sua implantação. Ademais, apresentam o modelo de mobilidade interna implantado em algumas organizações públicas e o recente processo de mobilidade funcional instituído no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Palavras-chave: Mobilidade Interna; Gestão por Competências; Gestão de Talentos; Tecnologia da Informação; Constituição Federal.

ABSTRACT

This article deals with the managerial analysis of Internal Mobility processes within the public sector. With the advent of Public Management Administration in Brazil, the focus of public organizations has become the achievement of the primary aim, that is, the excellence in results. Thus, studies on talent management in the public sector have gained relevance in order to give concreteness to the new Public Management model. It is sought, through the theoretical and doctrinal background, pointing out the significance of this institute. Discuss their correlation with competency-based people management and the effective use of technological tools for its implementation. In addition, presenting the Internal Mobility model deployed in some public organizations and the new functional mobility process instituted in the São Paulo State Court of Accounts.

Keywords: Internal Mobility; Skills Management; Talent Management; Information Technology; Federal Constitution.

INTRODUÇÃO

Como bem disse o poeta Carlos Drummond de Andrade (1989): “Ninguém é igual a ninguém. Todo o ser humano é um ser ímpar”. Cada pessoa tem suas particularidades, visão de mundo, em razão de fatores internos, como ideologias de vida e crenças; e externos, tais como formação profissional e experiências vivenciadas. Por ser o capital intelectual o maior ativo em qualquer organização, seja pública ou privada, tem crescido o estudo e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem melhor gestão de pessoas por competência.

As mudanças, ocorridas no século XXI, provocadas por fatos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, influenciaram no desempenho das organizações privadas e públicas, desencadeando o surgimento de novas ferramentas gerenciais para a seleção de profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes que venham agregar valor à organização.

Se a Gestão de Pessoas por competências é importante na seara privada, o que dizer no setor público, que atua em benefício da coletividade. Com a introdução, no Brasil, da Administração Pública Gerencial, notadamente, por meio da Emenda Constitucional nº 19, à Constituição de 1988, modificaram-se a relação entre a administração e seus servidores e os critérios de controle dos serviços públicos, com ênfase na eficiência, na qualidade e na transparência. A partir desse momento, a Gestão de Pessoas ganhou um papel de destaque dentro dos órgãos públicos, pois a flexibilização e o dinamismo exigidos nas organizações atuais passam por uma gestão humana eficiente e capaz de valorizar o “capital humano”, agregando assim, valor aos serviços públicos.

Destaque-se a inclusão expressa do princípio da eficiência, no *caput* do artigo 37, da Carta Magna de 1988, determinando uma atuação eficiente e eficaz daqueles que atuam em nome do poder público, uma vez que seus atos refletem na prestação de serviços públicos à sociedade. Cada agente público atua em nome do Estado, sendo, por consequência, suas manifestações imputadas àquele.

O modelo Gerencial tem como escopo a modernização da Administração Pública, por meio do enfoque nos resultados dos processos, ou seja, busca a efetividade do serviço público. Nesse contexto, é importante frisar que a materialização desses resultados tem como agente principal os servidores públicos, aqui considerado o termo em sentido amplo, pois são esses os responsáveis pela prestação dos serviços públicos. Assim, a Gestão de Pessoas, se apresenta como importante ferramenta para propiciar o desenvolvimento das pessoas dentro da Administração Pública. Nesse sentido, a Mobilidade Interna, inserida na Gestão de Pessoas, ganha importância, uma vez que é um instrumento que se coaduna com as novas técnicas de gestão moderna e também influencia de maneira positiva no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ATRELADA À MOBILIDADE INTERNA

A Gestão por Competências é um modelo de gestão que busca aliar as estratégias da organização ao seu quadro de pessoal, por meio do levantamento, mapeamento, captação e desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho do negócio. Nesse sentido, segundo Chiavenato, a Gestão por Competências é:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATTO, 2016, p. 39).

Como modelo alternativo na Gestão de Pessoas, a Gestão por Competências não foca somente nos conhecimentos e habilidades de uma pessoa para o exercício de determinada atividade, objetivando resolver um problema pontual da organização (visão clássica de gestão de pessoas), mas atrai profissionais a longo prazo de forma estratégica, permitindo o desenvolvimento da compreensão detalhada das habilidades dos colaboradores e, conseqüentemente, o gerenciamento desse recurso tão valioso.

A Gestão por Competências pode ser dividida em 4 (quatro) fases: 1) Levantamento das competências necessárias para organização; 2) Mapeamento das competências existentes e identificação dos "Gaps"¹ de competência na organização; 3) Captação e desenvolvimento das competências necessárias para organização; e 4) Controle da Gestão por Competências, por meio de relatórios e indicadores.

Cumprido destacar que a Gestão por Competências está profundamente associada à movimentação dos funcionários dentro de uma organização, pois essa viabiliza aquela. A Mobilidade Interna, que é responsável também por tal movimentação, tem entre suas finalidades, o melhor ajustamento das competências de cada funcionário às funções por ele desempenhadas, por isso se faz necessária uma interdependência entre essas duas áreas, ou seja, a Gestão por Competências deve subsidiar a Mobilidade Interna, por meio de informações e dados coletados nas 4 (quatro) fases supracitadas.

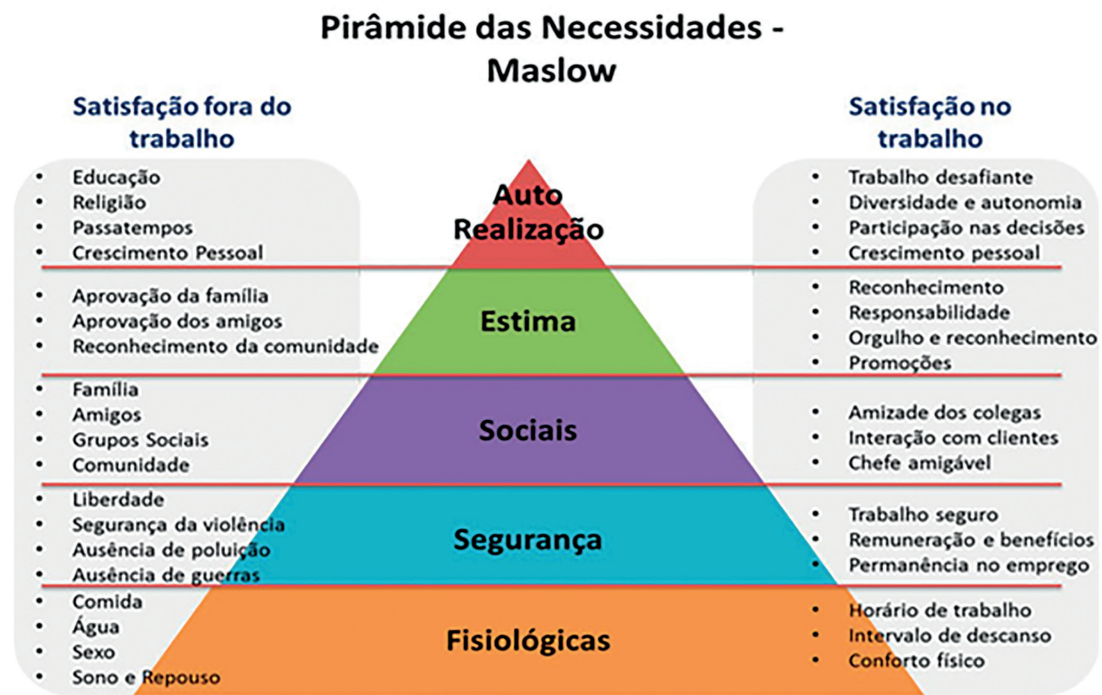
MOBILIDADE INTERNA COMO FATOR MOTIVACIONAL

A motivação pode ser definida como o nível de vontade de um indivíduo para realizar determinada ação. Essa vontade pode ser influenciada tanto por fatores internos (relacionados ao próprio indivíduo), quanto por fatores externos (relacionados ao ambiente externo). As diversas teorias que se prestam a explicar a motivação relacionam o conteúdo do trabalho e o fato de um indivíduo achar o trabalho estimulante como causas capazes de aumentar ou diminuir a satisfação. Para Maslow (1954), autor da teoria da hierarquia das necessidades, esses dois fatores ocupam o topo da pirâmide das necessidades e estão relacionados com a dimensão de autorrealização dos indivíduos. A teoria da hierarquia das necessidades escalona, de modo hierárquico,

¹ Palavra inglesa que significa lacuna ou brecha. Diferença entre o valor real e o previsto de alguma coisa.

as necessidades de um indivíduo, que vai desde as básicas, como as fisiológicas, até as consideradas de um alto grau valorativo, como as de autorrealização. As necessidades são divididas em 5 (cinco) tipos, conforme figura 1, e para que a necessidades de níveis mais altos sejam supridas, é necessário que primeiro se atendam às necessidades imediatamente inferiores.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades - Maslow



Fonte: Jovem Administrador (2017)

Outra teoria é a dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. Segundo a teoria os fatores higiênicos (extrínsecos) são aqueles que, se presentes, não têm a capacidade de motivar as pessoas, porém, a falta deles influencia diretamente na insatisfação, como exemplos, destacam-se o salário e os relacionamentos interpessoais. Por outro lado, os fatores motivacionais (intrínsecos) são dotados de uma alta carga valorativa do ponto de vista do indivíduo, assim, quando presentes, influenciam diretamente na satisfação, mas, se ausentes, não têm a capacidade de desestimular as pessoas. É importante destacar que, segundo essa teoria, o conteúdo do trabalho e a percepção que o funcionário tem do seu trabalho são considerados fatores motivacionais, portanto, capazes de aumentar a motivação das pessoas. (HERZBERG, 1966 apud CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto, a Mobilidade Interna pode ser usada como uma ferramenta de auxílio, que propicia o aumento da motivação dos indivíduos de uma organização, uma vez que tem como principal escopo alocar pessoas certas nos lugares certos, promovendo, assim, melhor adequação das pessoas às funções. Sendo assim, um indivíduo que exerça funções condizentes com seu perfil e trabalhe em um local onde se sinta realizado e reconhecido certamente estará com um alto grau de motivação.

ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO: PRIMEIRO QUEM...DEPOIS O QUÊ.

Dada à temática em análise, é interessante apresentar o estudo do especialista em gestão de empresas e liderança, Jim Collins, realizado na obra “Empresas Feitas para Vencer”, o qual durante 5 (cinco) anos, com sua equipe de trabalho, realizou inúmeras pesquisas a fim de verificar o que faz com que uma empresa, anteriormente qualificada como boa, passe a ser qualificada como ótima. Embora o estudo tenha sido realizado com organizações privadas, o aspecto descoberto e aqui retratado, pode ser perfeitamente aplicado no âmbito do setor público.

O aspecto em questão diz respeito à seleção das pessoas certas à organização, antes mesmo de se definir novas visões, estratégias, táticas e estrutura organizacional. Constatou-se que para uma empresa ser ótima, o primeiro passo é a alocação das pessoas certas e a retirada das erradas. Isso porque, para Jim Collins: “as pessoas certas não precisam ser excessivamente gerenciadas ou estimuladas; elas se auto-motivam pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e ser parte da criação de algo grande.” (COLLINS, 2013, p. 74).

Segundo Jim Collins (2013), referida estratégia é a mais acertada, uma vez que selecionadas, primeiramente, as pessoas certas, será mais fácil a adaptação às constantes mudanças. Ademais, as pessoas certas se manterão firmes por conta dos demais integrantes, independente do rumo do empreendimento. Diferentemente, as pessoas erradas só permanecerão em situações de estabilidade e pronta definição do rumo do negócio.

Portanto, conforme ensina Jim Collins (2013), não adianta ter grandes visões e estratégias com pessoas erradas executando-as. Impossível, desta forma, será alcançar uma organização com excelência. O grande desafio para o crescimento de qualquer organização é manter número suficiente de pessoas certas no lugar certo.

Constatou-se ainda nas pesquisas realizadas, que os integrantes dessas equipes de trabalho tendem a ser “amigos para sempre”, mantendo-se o contato décadas após terem trabalhado juntos. Assim, conforme o autor:

Aderir a ideia de “primeiro quem”, talvez tenha sido a ligação mais estreita entre uma empresa excelente e uma vida profissional maravilhosa. Isso porque, não importa o que alcancemos, se não passarmos a maior parte do nosso tempo com pessoas que amamos e respeitamos, não temos a menor condição de ter uma vida maravilhosa. (COLLINS, 2013, p. 90 e 91).

Trazendo, como reflexão, para área pública, o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem melhor mobilidade interna de servidores, certamente impactará, de forma positiva, nos resultados e relacionamentos entre os integrantes de cada equipe de trabalho. Já que, o ativo mais importante de uma organização não são as pessoas, mas as pessoas certas no lugar certo.

Lembra-se que dificilmente o setor público conseguirá evitar o ingresso de pessoas erradas, pois o meio de recrutamento utilizado, em regra geral, é o concurso público. Apesar de ser a forma transparente e isonômica de seleção de candidatos mais

qualificados, teoricamente com maior conhecimento, não é uma ferramenta capaz de identificar se estes possuem habilidades e atitudes importantes à organização.

Assim, é essencial ter uma política interna de gerenciamento de talentos para a alocação das pessoas certas nos lugares certos a fim melhorar a produtividade, mesmo sabendo que poderá existir um grupo de pessoas erradas que ainda deverão ser gerenciadas e motivadas. Nem sempre as qualificações exigidas no momento da realização do concurso atenderão aos interesses da Administração no momento de ingresso, pois este intervalo pode ser muito amplo devido à possibilidade da extensão da validade do concurso até os limites constitucionais, 4 (quatro anos) (CHIAVENATO, 2008).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À MOBILIDADE INTERNA

A velocidade das informações nos últimos anos, desencadeada, principalmente, com o advento da Internet, possibilitou a criação de ferramentas tecnológicas aplicáveis em diversos ramos. Assim, quando se fala em evolução de qualquer área ou processo, é praticamente impossível não associar essas mudanças à tecnologia da informação, já que essa cumpre um papel de facilitadora em muitas áreas organizacionais atualmente. Com os processos de Mobilidade Interna não poderia ser diferente. Buscar a integração entre essas duas áreas pode ser uma excelente alternativa para viabilizar a mobilidade dos servidores dentro de uma organização.

Como exemplo, tem-se a aplicação, via *software*, de técnicas de mapeamento comportamental, como o emprego de questionários, por meio dos quais, a organização identifica os perfis profissionais, realiza o agrupamento das características comuns dos colaboradores e, com base em tais informações, realiza o redirecionamento. Segundo aplicadores da ferramenta, a sua eficácia depende da sinceridade no preenchimento do questionário, da transparência em todo o processo, além do *feedback* fundamentado.

Com isso, existe a possibilidade da criação de um banco de dados contendo todas as informações dos perfis profissionais (coletadas no mapeamento comportamental), as funções com os respectivos requisitos e as competências profissionais e pessoais necessárias de um órgão público. Após esse levantamento, poderia ser feito um cruzamento de dados entre os perfis registrados no sistema com as funções disponíveis de cada área, possibilitando a visualização, para os gestores de cada área e para os servidores interessados, dos perfis e funções que melhor se correspondem, segundo análise das informações obtidas, para fins de processo de recrutamento e seleção internos.

O planejamento de criação de ferramentas de mobilidade funcional, por meio de sistemas informatizados, traz maior celeridade no andamento dos processos de trabalho, uma vez que evita amarras temporais e físicas, podendo-se realizá-los com maior praticidade e agilidade.

Ressalta-se que iniciativas como essa demandam um planejamento bem formulado que preveja em suas etapas um levantamento consistente e criterioso das informações necessárias para alimentar o banco de dados, e, além do mais, é

preciso que todas as funções estejam mapeadas, com requisitos e competências bem definidos.

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS QUE IMPLANTARAM PROCESSOS DE MOBILIDADE INTERNA

O Núcleo de Gestão da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais implantou o mapeamento comportamental, via Sistema *Predictive Index – PI/PO*, como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira.

A utilização da ferramenta teve como pressupostos, dentre outros, a motivação e o crescimento profissional dos colaboradores, de forma a possibilitar a sintonia com os valores da organização e desenvolver a criatividade na solução de problemas. Segundo o Núcleo de Gestão, o uso de instrumentos tecnológicos tem reduzido o caráter informal dos processos anteriores de alocação, dada a transparência do processo, e permitido a integração das competências comportamentais dos cargos e pessoas às avaliações de desempenho individual dos servidores, possibilitando ações integradas de desenvolvimento e capacitação.

A Prefeitura do Município de Porto Alegre, por intermédio do Decreto nº 18.393/2013, regulamentou a seleção interna de seus servidores municipais (SISM), nas administrações direta, autárquica e fundacional. Nos termos do referido decreto, aberto o processo seletivo, os servidores interessados em se remover podem se candidatar, por meio de inscrição em página eletrônica da SISM, fornecendo suas formações e experiências de trabalho. O processo SISM apresenta 2 (duas) etapas: 1) análise das informações e experiências fornecidas na página eletrônica, para fins de classificação dos candidatos; e 2) entrevista dos candidatos selecionados conforme número de vagas apresentadas no processo seletivo, em ordem classificatória e atendidos critérios do respectivo gestor da área.

A Secretaria do Planejamento do Estado do Ceará, por intermédio da Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP, juntamente com a Coordenadoria de Infra-estrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação – COTEC, desenvolveu, no âmbito da Administração Pública Estadual, um Banco de Talentos, para fins de atendimento das necessidades de seus órgãos e entidades, tais como: remoção de servidores, indicação para cargos em comissão, formação de grupos de trabalho, estruturação de novas unidades de trabalho, dentre outras.

Segundo consta no manual de Banco de Talentos, tal medida adveio da carência de servidores e objetiva atender as necessidades dos órgãos/entidades, além de melhorar o gerenciamento e desenvolvimento das pessoas, a fim proporcionar maior satisfação dos servidores e contribuir para a excelência dos resultados dos trabalhos.

Por derradeiro, cite-se o sistema desenvolvido pela Universidade de São Paulo, “USP Oportunidades”, o qual permite que servidores interessados em mudar de órgãos/unidades, exceto hospitais, possam se candidatar, por meio de sistema eletrônico, às vagas existentes.

As ferramentas supramencionadas, atualmente em execução, são apenas exemplos de sistemas de mobilidade interna implantados no âmbito de organizações públicas, que tem contribuído para resultados de excelência dos serviços públicos prestados à sociedade.

MOBILIDADE FUNCIONAL NO TRIBUNAL DE CONTAS DE SÃO PAULO

Trazendo para o âmbito interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, no ano de 2015 foi publicada a Lei Complementar nº 1.272/2015, que instituiu o plano de cargo, carreira e vencimentos dos servidores deste Tribunal. A Lei apresentou importantes avanços no que se refere à carreira dos servidores desta Corte de Contas, prevendo um conjunto de instrumentos, como a Avaliação de Desempenho Individual, Progressão e Promoção, que visam promover o desenvolvimento do quadro funcional. Posteriormente, a Resolução nº 03/2016 regulamentou a referida Lei Complementar, estabelecendo critérios relacionados aos processos de Mobilidade Funcional. O Ato GP nº 13/2016 dispôs sobre a criação e instalação da Seção de Mobilidade Funcional – Progressão e Promoção (DEF-4), responsável pelo gerenciamento das atividades relacionadas aos processos de Mobilidade, ficando subordinada à Diretoria de Enquadramento e Frequência (DEF).

O plano de carreiras supracitado tem como base 3 (três) processos principais, a saber: Avaliação de Desempenho Individual, Progressão e Promoção, que se inter-relacionam, visando um crescimento contínuo na carreira dos servidores.

A Avaliação de Desempenho Individual é o processo de entrada da Mobilidade, pois além de permitir o *feedback* contínuo entre os avaliadores e avaliados, objetivando o desenvolvimento dos servidores, contribui para a aprovação nos processos de Progressão e Promoção. O modelo atual adotado é o da “Avaliação 360º”, que há muito é utilizada na iniciativa privada como um método avaliativo para possibilitar a mensuração do desempenho do avaliado sob os diversos aspectos da dinâmica de seu trabalho (considerando os pontos de vista das chefias mediata e imediata, dos colegas de trabalho e do próprio avaliado). Não obstante, esta metodologia de avaliação consagrou-se como uma alternativa avaliativa viável à Administração Pública diante da realidade do serviço público, tendo em vista que outros métodos mais modernos que ganharam espaço na iniciativa privada não estariam adequados para tanto. Desta forma, minimizam-se as distorções causadas pelo excesso de subjetivismo de uma avaliação unilateral, realizada somente pela chefia imediata, que poderiam gerar um sentimento de favorecimento de alguns servidores pelo bom relacionamento, ou, de outro lado, de injustiça aos servidores mais combativos.

A Progressão, conforme o artigo 16, da L.C. nº 1.272/2015, é “a passagem do servidor de um grau para outro imediatamente superior, dentro do mesmo Nível, mediante avaliação de desempenho individual”. São requisitos para a progressão nas carreiras do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: o cumprimento de 2 (dois) anos de efetivo exercício no grau de enquadramento, e a obtenção de, no mínimo, 6,5 (seis e meio) na média das 2 (duas) últimas avaliações anuais, nos termos dos incisos I e II, do artigo 17, da mencionada Resolução. Observa-se, que no processo de progressão foi adicionada a Avaliação de Desempenho ao critério temporal, parâmetro antes utilizado de forma única para esse tipo de processo.

Já a Promoção, é “a passagem do servidor de um Nível para outro imediatamente superior, dentro da carreira, mantido o grau de enquadramento, devido à aquisição de competências adicionais e títulos, no decorrer do exercício do cargo de que é titular.” (Art. 18 da L.C. nº 1.272/2015). Além do critério temporal, foram incluídas a avaliação teórica e prática, títulos e a Avaliação de Desempenho. De forma resumida, esse é o ciclo para evolução na carreira e denominado de Mobilidade Funcional atual no TCE/SP.

Embora a Lei Complementar nº 1.272/2015 tenha trazido importantes avanços no que tange à Gestão de Pessoas neste Tribunal, os processos Mobilidade Funcional constantes da lei precisam ser aperfeiçoados continuamente através do desenvolvimento de programas voltados à criação de banco de talentos que permitam a identificação de perfis profissionais, de forma a incentivar o desenvolvimento de competências estratégicas, a capacitação contínua do quadro funcional e adequada movimentação interna dos servidores.

Ainda assim, esses novos processos de mobilidade funcional podem servir como um marco inicial para a implantação de banco de talentos e mobilidade interna no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Tanto as informações obtidas através das avaliações de desempenho quanto aquelas obtidas por meio das avaliações teóricas e práticas poderão fornecer uma rica base de conhecimento à concretização desses programas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS


A modernização da Máquina Pública incorporou importantes conceitos da iniciativa privada e, entre eles, destaca-se a valorização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários das organizações. No entanto, adaptar tais conceitos à Administração Pública requer um esforço coordenado, pois essa, ainda, conserva traços da chamada Administração Burocrática, caracterizada pelo foco e rigidez nos processos, deixando o fator humano em plano secundário. Assim, a Mobilidade Interna emerge como um meio de otimização dos serviços públicos, pois permite o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional, melhor distribuição de funções, reconhecimento de competências, estruturação de carreiras, criação de bancos de talentos e a criação de indicadores que permitam identificar “Gaps” de competências nas organizações.

Entretanto, essa movimentação interna no serviço público ainda encontra desafios enraizados num sistema rígido e pouco adaptável às novas tendências. A despeito de já ter no ordenamento jurídico brasileiro institutos como a remoção, a redistribuição e a transferência, faz-se necessária a implantação de programas de Mobilidade voltados para o ambiente interno de cada órgão, ou seja, é preciso ampliar a movimentação dos servidores para que essa não fique restrita às hipóteses legais. Cada órgão, dentro da autonomia administrativa que lhe é conferida por lei, tem que buscar a estruturação interna de forma a incluir, na sua Gestão de Pessoas, meios e iniciativas que viabilizem a uma melhor adequação das competências de cada servidor às funções por ele desempenhadas.

Um dos desafios na implantação deste processo no setor público é que muitos gestores são relutantes em endossar ou apoiar a mobilidade interna de seus

servidores, com medo de perder as pessoas que acreditam serem as mais talentosas para as suas áreas. Contudo, frequentemente são as pessoas certas, mas no lugar errado.

Assim, dada à supremacia do interesse público sobre o privado, necessárias se fazem a criação de instrumentos que viabilizem a descoberta de talentos no serviço público e a adequada mobilidade interna de servidores, conforme suas aptidões e competências. Tudo em prol da melhor prestação de serviços públicos, o que não será possível, se não forem proporcionados incentivos e a possibilidade de crescimento e de desenvolvimento aos servidores, de forma geral.

No mundo atual, em que a mudança é uma constante, e as inovações tecnológicas são presentes, a junção de ferramentas de mobilidade funcional, como as supracitadas, com a gestão por competências e a tecnologia da informação abre caminho para o alcance de uma gestão eficiente, com geração de sucesso à organização. Afinal de contas, conforme Jim Collins (2013, p. 76): “Não são as circunstâncias que causam resultados – são as pessoas”. 

Referências Bibliográficas

ANDRADE, C. D. **Obra Poética**. Volumes 4-6. Lisboa: Publicações Europa-América, 1989.

ANDREASI, D. Consumismo X Pirâmide de Maslow – uma outra visão da teoria. **Jovem Administrador**, 2018. Disponível em: <<http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>> Acesso em: 15 maio 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 24 abr. 2018.

CEARÁ. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Manual do Sistema Básico de Talentos**. Disponível em: <<http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/>>. Acesso em: 07 maio 2018.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM, 2013.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co., 1966.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 1.272, de 14/09/2015. Institui Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aos servidores do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e dá outras providências. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1272-14.09.2015.html>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Resolução nº 03/2016. Dispõe sobre os critérios de mobilidade funcional dos servidores integrantes das carreiras abrangidas pela Lei Complementar Estadual nº 1.272, de 14 de setembro de 2015, que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www4.tce.sp.gov.br/resolucao-032016>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

SILVA, F. M. MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr. 2011. Repositório Institucional. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1608>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. USP Oportunidades. **Sistema de Oportunidades USP**. Disponível em: <<https://uspdigital.usp.br/boportuni/>>. Acesso em: 07 maio 2018.

VELOSO, R. C. L. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF, 25 a 27 de maio de 2011. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br>>. Acesso em: 24 abr. 2018.