

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NO SETOR DE SAÚDE

JOSIMAR MARTINELI TEIXEIRA

**O DESAFIO DA SELEÇÃO DE PESSOAL ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO:
ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES DOS CONCURSOS PÚBLICOS NA AVALIAÇÃO
DAS COMPETÊNCIAS DOS CANDIDATOS**

Belo Horizonte
2019

JOSIMAR MARTINELI TEIXEIRA

**O DESAFIO DA SELEÇÃO DE PESSOAL ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO:
ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES DOS CONCURSOS PÚBLICOS NA AVALIAÇÃO
DAS COMPETÊNCIAS DOS CANDIDATOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública no Setor de Saúde. Orientador: Prof. Ms. Neiva dos Santos Andrade.

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública no Setor da Saúde

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Josimar Martineli Teixeira**, REGISTRO N° 2017759680. No dia 27/04/2019 às 16:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O DESAFIO DA SELEÇÃO DE PESSOAL ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES DOS CONCURSOS PÚBLICOS NA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS CANDIDATOS", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Neiva dos Santos Andrade**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

96 pontos (noventa e seis) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Neiva dos Santos Andrade
(Orientador(a))

Neiva Andrade

Prof(a). Daniel Francisco Bastos Monteiro

Daniel F.B. Monteiro

Prof(a). Cleverson Ramon Carvalho Silva

Cleveson C.



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública no Setor da Saúde

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Josimar Martineli Teixeira**, número de matrícula **2017759680**.

Modificações solicitadas:

Na metodologia explicar as três fases da análise de conteúdo

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Neiva Andrade
Prof(a). Neiva dos Santos Andrade
(Orientador(a))

Josimar Martineli Teixeira
Assinatura do(a) aluno(a): Josimar Martineli Teixeira

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 04 de maio de 2019

Professor Orientador

Neiva Andrade
Assinatura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	11
2.1 Seleção de Pessoal	11
2.2 Seleção de Pessoal no Setor Público	14
2.3 A Seleção de Pessoal na Gestão de Pessoas no Setor Público	17
3 METODOLOGIA	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO	25
4.1 Caracterização dos Editais Analisados	25
4.2 Etapas e Métodos de Seleção de Pessoal	27
4.3 A Avaliação das Competências dos Candidatos no Concurso Público	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40

RESUMO

Um dos grandes desafios a serem enfrentados nas organizações públicas refere-se à seleção estratégica de servidores com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o bom desempenho das atividades. Nesse sentido, é fundamental que o processo de seleção de pessoal no setor público seja eficaz e utilize métodos capazes de identificar de forma assertiva os candidatos mais adequados ao cargo público, melhorando assim a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública. Entretanto, apesar da importância dos processos seletivos para a eficácia da gestão pública, nota-se que os concursos públicos, principal processo de seleção, ainda apresentam algumas limitações na seleção de pessoal, as quais impactam diretamente a eficácia do setor público. Sendo assim, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as limitações do concurso público na avaliação das competências dos candidatos. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva quanto à sua natureza, qualitativa quanto aos seus fins e pesquisa documental quanto aos seus meios. Analisou-se 29 editais de concursos públicos ocorridos nos últimos dez anos, no período compreendido entre 2009 e 2018, no município de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais. Os resultados da pesquisa apontam que as principais limitações dos concursos públicos na seleção de pessoal estão relacionadas às etapas do processo seletivo, nas quais predominam-se avaliação de competências acadêmicas e intelectuais, desconsiderando outras competências que são necessárias para escolha do candidato com perfil mais adequado para o cargo.

Palavras-chave: Seleção de pessoal. Concurso público. Gestão de pessoas no setor público.

ABSTRACT

One of the great challenges to be faced in public organizations refers to the strategic selection of servers with the technical and behavioral skills necessary for the good performance of the activities. In this sense, it is fundamental that the process of selection of personnel in the public sector be effective and use methods that can assertively identify the most suitable candidates for public office, thus improving the effectiveness and quality of the services provided by the Public Administration. However, despite the importance of selective processes for the effectiveness of public management, it should be noted that public tenders, the main selection process, still present some limitations in personnel selection, which directly affect the effectiveness of the public sector. Therefore, the present research had as objective to analyze the limitations of the public tender in the evaluation of the competences of the candidates. For this, a descriptive research was carried out regarding its nature, qualitative as to its purposes and documentary research as to its means. Twenty-nine public tenders published in the last ten years, between 2009 and 2018, were analyzed in the city of Belo Horizonte in the state of Minas Gerais. The results of the research indicate that the main limitations of public recruitment in personnel selection are related to the stages of the selection process, in which the evaluation of academic and intellectual competences is predominant, disregarding other competences that are necessary to choose the candidate with the most appropriate profile for the position.

Keywords: Selection of personnel. Public tender. Management of people in the public sector.

1 INTRODUÇÃO

Nota-se que um dos grandes problemas a serem enfrentados nas organizações públicas refere-se a falta de competências técnicas e comportamentais de alguns servidores públicos, as quais impactam diretamente na eficácia dos serviços públicos prestados. Nesse sentido, a gestão de pessoas se apresenta como um grande desafio para o setor público, principalmente frente à nova administração pública, a qual, segundo Guimarães (2000), tem como desafio a transformação de estruturas burocráticas e hierarquizadas em instituições flexíveis e empreendedoras com objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos. Entretanto, para que as instituições públicas consigam atingir maior nível de eficácia faz-se necessário servidores qualificados e competentes para o exercício de suas atribuições. Sendo assim, a gestão de pessoas se torna um processo estratégico e fundamental para garantia de uma gestão pública eficaz.

Vários são os processos que integram a gestão de pessoas no contexto organizacional com o objetivo de melhorar a eficácia das organizações, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, dentre outros. Conforme aponta Dutra (2009), a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas que tem como objetivo conciliar as expectativas individuais e organizacionais para que ambas possam ser alcançadas no decorrer do tempo. Dentre estas práticas encontra-se a seleção de pessoal, a qual será foco do presente artigo e tem como objetivo selecionar pessoas com perfil mais adequado às funções existentes na organização. Para Almeida (2009), no discurso inovador da gestão de pessoas, os talentos passaram a ser considerados um dos pilares das organizações. Esta autora ainda aponta que pessoas talentosas são aquelas que utilizam suas competências para alcançar resultados superiores para a organização, desde que esta ofereça um espaço adequado e motivador para a manifestação dos talentos. Sendo assim, nota-se que o processo de seleção de pessoal é fundamental dentro da organização pública, uma vez que, é a porta de entrada do servidor para a instituição e, além disso, tem implicação direta no desempenho de todas as áreas da organização.

Dentro deste contexto, a seleção de pessoal de forma estratégica no setor público passa a ser um processo essencial para garantir a eficácia da administração pública, pois, como afirma Almeida (2009), a captação e seleção de pessoas têm implicação direta na sobrevivência das organizações. Segundo Souza, Paixão e Souza (2011), a seleção de pessoal é muito

importante dentro da organização, pois as pessoas são o capital principal e necessário para o funcionamento da empresa. Logo, uma falha neste processo compromete a produtividade e o desempenho das equipes dentro da organização. Segundo Robbins (2005), quando o processo de seleção fracassa o desempenho e a satisfação dos funcionários são prejudicados. Para Gil (2010), as falhas neste processo podem prejudicar as ações de gestão que serão desenvolvidas posteriormente com as pessoas selecionadas.

De acordo com Pires et al. (2005), os processos seletivos das organizações públicas são realizados com objetivo de elevar seus níveis de efetividade, selecionando profissionais competentes e que estejam alinhados com as diretrizes e objetivos estratégicos das instituições públicas. Entretanto, para garantir esta eficácia, faz-se necessário escolher metodologias e estratégias de recrutamento e seleção eficazes. Além disso, estes autores apontam que os processos seletivos nas organizações públicas apresentam grandes dificuldades tendo em vista uma série de restrições que não permitem a avaliação de determinadas atitudes e comportamentos dos candidatos a futuros cargos públicos. Sendo assim, “a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função.” (PIRES et al., 2005, p. 25). Corroborando, Silva e Mello (2013), apontam que o processo de seleção de pessoal é um grande desafio na prática de gestão de pessoas na administração pública, pois, as condições mínimas exigidas nos processos seletivos para ocupar os cargos públicos são consideradas pelos gestores insuficientes para avaliar e aprovar os candidatos que possuem o perfil correto e mais adequado para vaga. Isso faz com que os órgãos públicos fiquem com um número significativo de servidores que não possuem as habilidades necessárias para desempenhar as funções.

Diante deste contexto, esta pesquisa se justifica, do ponto de vista teórico e prático, pela necessidade de analisar e compreender as limitações do concurso público na avaliação das competências dos candidatos, visando a melhoria deste processo. Esta pesquisa também se justifica pela necessidade de compreender o processo de seleção de pessoal como uma estratégia necessária e fundamental dentro das organizações públicas, bem como compreender que a utilização dos processos de seleção de forma estratégica e eficaz poderá contribuir para melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos, pois, como afirma Pires et al. (2005), um processo seletivo realizado de forma inadequada pode gerar custos de longa duração para organização que, muitas vezes, só serão sanados com a aposentadoria do servidor. Nesse

sentido, este artigo tem como objetivo analisar as limitações do concurso público na avaliação das competências dos candidatos. Desta forma, buscou-se responder a seguinte questão norteadora: quais são as limitações do concurso público na avaliação das competências dos candidatos aos cargos públicos?

Com base no objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa descritiva quanto à sua natureza, qualitativa quanto aos seus fins e pesquisa documental quanto aos seus meios. Segundo Gerhardt et al. (2009), a pesquisa documental utiliza como material empírico documentos autênticos, contemporâneos ou retrospectivos. Neste sentido, para realização da presente pesquisa foram identificados e estudados editais dos concursos públicos municipais realizados no período de 2009 a 2018 na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi feita através do site PCI Concursos (www.pciconcursos.com.br), que é um site especializado em concursos públicos e processos seletivos públicos no território brasileiro. A análise de dados foi feita através da metodologia de análise de conteúdo.

Para facilitar a compreensão, o presente artigo foi organizado com a seguinte estrutura: apresentação do tema através da introdução, apresentação da revisão da literatura, apresentação da metodologia utilizada na pesquisa, apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Seleção de Pessoal

O processo de seleção de pessoal faz parte das práticas de gestão de pessoas dentro das organizações públicas e privadas e tem como objetivo selecionar pessoas com o perfil mais adequado para atender às demandas da organização. A seleção de pessoal é parte integrante e posterior do processo de recrutamento ou captação de pessoas. De acordo com Gil (2010), o recrutamento é o processo que tem como objetivo atrair candidatos qualificados e com potencial para preencher a vaga oferecida pela organização e a seleção é o processo no qual, entre os candidatos recrutados, seleciona-se àquele que tem o perfil mais adequado para o cargo, a fim de manter ou aumentar a eficácia da organização. Já Dutra (2009), define o recrutamento e seleção como uma ação única chamada captação de pessoas, a qual vai desde a identificação da necessidade de mão de obra pela empresa até a contratação do funcionário. Para este autor "a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras". (DUTRA, 2009, p.81). Para Robbins (2005), a seleção de pessoas tem como objetivo adequar as características individuais aos requisitos do trabalho.

Almeida (2009) aponta que, com as várias mudanças ocorridas no mercado e nas organizações, o termo recrutamento e seleção ganhou novas concepções, tais como: captação e seleção de talentos ou atração e seleção de talentos. Para autora, estas novas denominações refletem a necessidade das organizações se estruturarem para se tornarem mais atrativas e capazes de seduzir pessoas talentosas, uma vez que, atualmente, o candidato passou a exercer um papel mais ativo no processo seletivo escolhendo em qual organização quer trabalhar, ou seja, os candidatos passaram a fazer gestão da sua carreira procurando oportunidades que agregam valor ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Souza, Paixão e Souza (2011), é de extrema relevância o investimento no capital intelectual dentro das organizações para que possam atrair candidatos aptos a atender as exigências da organização e do mercado contemporâneo. Para Almeida (2009), na contemporaneidade o processo de seleção de pessoas deve estar alinhado às estratégias da organização. Nesse sentido, a autora apresenta algumas mudanças que ocorreram nos processos captação e seleção no modelo de Gestão de Pessoas, a saber: antes a captação e

seleção de pessoas estava condicionada à existência de vagas enquanto atualmente há uma busca contínua de talentos; no processo de seleção valorizava-se a experiência e o conhecimento técnico, atualmente valoriza-se a competência, a qual implica em capacidade de utilizar o conhecimento, as habilidades e atitudes para obter resultados; a atividade de captação e seleção era centralizada na área de Recursos Humanos, no novo modelo de Gestão de Pessoas este processo é realizado em parceria entre o Recursos Humanos e os gestores da vaga; no processo de seleção a ênfase maior estava nas provas e testes, atualmente valoriza-se as entrevistas, simulações e dinâmicas, além das provas e testes.

Segundo Mitter e Orlandini (2005), a busca por pessoas competentes sempre foi um desafio para as organizações, pois este processo tem a responsabilidade de selecionar a pessoa adequada para a empresa, tanto em termos de qualificação técnica quanto em termos comportamentais e, ao mesmo tempo, ter um custo/benefício razoável para a mesma. Souza, Paixão e Souza (2011), corroboram com estes autores ao apontar que selecionar um profissional que atenda todos os critérios exigidos pelo cargo e, ao mesmo tempo, se adapte ao perfil da organização é uma tarefa difícil e ainda não existe um método que garanta o total sucesso deste processo. Nesse sentido, ao identificar a necessidade de mão de obra em uma organização, torna-se necessário escolher os métodos mais eficazes e estratégicos para fazer um processo de seleção assertivo e suprir tal necessidade.

Para a realização do processo seletivo é necessário escolher a forma mais eficaz para atingir um resultado positivo e de baixo custo para a organização. Para Robbins (2005), os instrumentos utilizados para seleção são aqueles com os quais se obtêm informações acerca dos candidatos, as quais ajudam na escolha do indivíduo que possui habilidades, capacidades e conhecimentos mais apropriados para o cargo em questão. Segundo Ferreira e Vargas (2015), na seleção de pessoal é fundamental que encontre o melhor candidato que atenda ao perfil desejado pela organização, para tanto, faz se necessário neste processo verificar as habilidades, conhecimentos e experiências do possível candidato de acordo com a necessidade da organização.

Nesse sentido, em um processo de seleção de pessoal estratégico é necessário que sejam utilizados métodos e técnicas capazes de identificar as competências que os candidatos possuem correlacionando-as com as competências necessárias para o desempenho da função. Fleury e Fleury (2001, p. 188), definem competência como “um saber agir responsável e

reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Para complementar a compreensão do conceito de competência, as autoras apresentam o quadro de conceituações das expressões utilizadas no conceito, a saber:

Quadro 1: Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Para Moreira (2017), a seleção de pessoal quando realizada de forma adequada levando em consideração as características da vaga/função e as características dos candidatos, proporciona condições para o desempenho profissional e competitivo das organizações. Para este autor, uma seleção eficaz deve priorizar candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos necessários para empresa, tais como: autoconhecimento das suas habilidades e pontos de melhoria, habilidade para lidar com as pessoas, capacidade de ouvir, capacidade de manter o autocontrole, dentre outras.

Ferreira e Vargas (2015), ainda apontam que é de extrema importância que as empresas realizem o processo de seleção de pessoal da forma mais adequada e assertiva possível, pois são os candidatos selecionados que irão trazer considerável parcela de desenvolvimento à empresa, bem como fazer com que a mesma tenha competência e qualidade no mercado de trabalho. Nesse sentido, é possível concluir que o processo de seleção de pessoal é

fundamental para garantir a eficácia das organizações, bem como sua sobrevivência no mercado. Portanto a seleção de pessoal torna-se um processo estratégico no contexto organizacional, seja este contexto privado ou público.

2.2 Seleção de Pessoal no Setor Público

Como foi possível perceber, o processo de seleção de pessoal é fundamental para garantir a eficácia das organizações, uma vez que, este processo é responsável por selecionar profissionais com o perfil mais adequado para o desempenho das funções. Entretanto, no setor público este processo apresenta algumas peculiaridades por estar embasado na Constituição Federal de 1988 e regulamentado em legislações e normas que orientam os processos na Administração Pública. O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, dispõe os seguintes princípios e normas para os processos seletivos na Administração Pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;

VI - é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;

VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica;

VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. (BRASIL, 1988)

Nesse sentido, os processos de seleção de pessoal no setor público devem atender aos princípios constitucionais, diferenciando-se assim dos processos seletivos no setor privado, o qual, neste caso, possui maior autonomia para escolher as técnicas e estratégicas de recrutamento e seleção de pessoal mais adequadas e eficazes conforme às necessidades da

organização. O processo de seleção de pessoal para os cargos públicos em sua maioria se dá através de concursos públicos. Segundo Macêdo et al. (2016) com a Constituição Federal de 1988, os processos seletivos no setor público foram consolidados e os concursos públicos passaram a ser obrigatoriedade exigida para o ingresso nos cargos públicos, ressalvados os cargos em comissão. Para Motta (2011), o concurso público permite a garantia dos princípios constitucionais da democracia e da isonomia, portanto deve ser amplo e democrático assegurando a igualdade de oportunidades a todos que queiram concorrer às vagas oferecidas pelo Estado. Este autor também aponta que o concurso público abrange também o princípio da eficiência, tendo em vista que o concurso objetiva selecionar os candidatos mais aptos e que trarão resultados mais otimizados. De acordo com o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000), o concurso público é o meio para selecionar impessoal e igualmente candidatos para os cargos ou empregos públicos, com exceção dos cargos comissionados.

Macêdo et al. (2016), concluíram em sua pesquisa que os concursos públicos apresentam vantagens e desvantagens na perspectiva dos candidatos e das organizações públicas. Como principais aspectos positivos do concurso público os autores apresentam a estabilidade para os candidatos e a seleção baseada em meritocracia para as instituições. Em relação aos aspectos negativos os autores destacam a tendência à desmotivação e acomodação dos futuros servidores, bem como a estabilidade funcional. Estes autores ainda apontam três problemas principais, a saber: conteúdo programático e descrição dos cargos incompatíveis com as atividades realizadas; falha nos processos de recursos humanos; provas totalmente padronizadas e com apenas uma fase, o que inviabiliza uma análise completa do perfil e das competências dos indivíduos. Sendo assim, estes autores concluem que faz-se necessário um aperfeiçoamento nos processos de seleção de pessoal no setor público para que as instituições consigam selecionar os melhores candidatos para ocupar as funções públicas.

Para Valadares e Emmendoerfer (2012), nas últimas décadas as reformas da administração pública e as mudanças globais nas práticas de gestão de pessoas têm ocasionado mudanças na gestão de pessoas no setor público, trazendo maior foco na competência. Porém, no que se refere ao processo de seleção de pessoal, este ainda é feito tradicionalmente por meio de um ciclo de atos administrativos que percorre etapas pré-estabelecidas, conforme regras estabelecidas pelo órgão superior que as regem. Estes autores em sua pesquisa também chamam a atenção para os cargos de livre nomeação, ou cargos comissionados, os quais,

conforme supracitado, também estão previstos na Constituição de 1988 e também se constituem como uma forma de seleção de pessoal no setor público.

Segundo Borges (2012), tendo como base a Constituição Federal, os cargos em comissão devem ser destinados às atribuições de direção, chefia ou assessoramento e apresentam algumas características, tais como: vínculo transitório com a Administração Pública e a confiança depositada em seu ocupante. Segundo esta autora, na prática administrativa, os cargos de confiança são de livre escolha e nomeação, porém, conforme os princípios constitucionais, estes cargos devem ser condizentes com o interesse público e devem ser ocupados por pessoas habilitadas, com capacitação ou virtudes necessárias ao desempenho da função pública que irá ocupar.

Entretanto, Valadares e Emmendoerfer (2012), apontam que a seleção de pessoal para cargos comissionados no Brasil ainda segue a lógica das raízes patrimonialistas e clientelistas brasileiras, sendo pautado em favorecimentos tanto para indivíduos quanto para organizações. Outra crítica apontada pelos autores refere-se ao fato de os cargos comissionados serem provisórios, fator que leva às pessoas que assumem estes cargos a não se comprometerem e não assumirem responsabilidade quanto aos resultados de seu trabalho para a sociedade. Segundo estes autores, “cada vez mais os cargos de livre nomeação têm se tornado moeda de troca na busca de apoio político por parte dos governos, quando não se constituem em mera apropriação clientelista, fisiológica de postos de trabalho cujo acesso se dá sem concurso público.” (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012, p. 738).

Outro modo de seleção de pessoal no setor público é a contratação temporária, a qual, segundo o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000), visa contratar por tempo determinado candidatos para atender às demandas temporárias e de excepcional interesse público. Para os cargos temporários a seleção de pessoal é feita através de processo seletivo simplificado, com exceção dos casos de calamidade pública e combate a surtos epidêmicos. Segundo Azevedo e Borges (2010); a contratação temporária apresenta como vantagem a redução de custo com encargos sociais, o processo seletivo simplificado e a possibilidade de mão-de-obra especializada, uma vez que, a contratação temporária é para atividades específicas. Entretanto, estes autores apontam como desvantagens da contratação temporária a falta de motivação do funcionário por ser um contrato temporário; a rotatividade que afeta a

eficiência da organização e a perda da mão-de-obra especializada e do capital intelectual, ocasionando assim danos temporais e financeiros aos processos.

Diante do exposto, é possível perceber que as formas de seleção de pessoal no setor público, ou seja, os concursos públicos, os cargos em comissão e as contratações temporárias, apresentam aspectos positivos e negativos em sua conjuntura, podendo causar impactos na eficiência das organizações públicas. Sendo assim, como aponta Oliveira e Medeiros (2016), na escolha da técnica de seleção de pessoal a ser adotada faz-se necessário analisar se os procedimentos utilizados serão capazes de selecionar pessoas que apresentam competências compatíveis com as competências exigidas pela organização. Nesse sentido, o processo de seleção de pessoal estratégico no setor público deve ser capaz de avaliar de forma eficaz as competências dos candidatos em relação aos cargos a serem ocupados, fazendo com que a seleção de pessoal se torne uma etapa estratégica para gestão de pessoas na Administração Pública.

2.3 A Seleção de Pessoal na Gestão de Pessoas no Setor Público

O contexto organizacional tem enfrentado grandes mudanças nos últimos anos, tais como: aumento da competitividade, expansão dos negócios, avanços tecnológicos, flexibilização das relações, dentre outras. Neste contexto de mudanças, as empresas se transformaram e passaram a focar na gestão de pessoas como forma de manter a competitividade e garantir seu desempenho no mercado. Segundo Almeida (2009), a passagem da era industrial para era da informação trouxe como principal mudança no mundo do trabalho a valorização do capital humano em detrimento a outros bens da organização. De acordo com Girardi et al (2011), para acompanhar as mudanças organizacionais e do mercado, o setor de recursos humanos atual se configurou como gestão de pessoas, uma função que assumiu postura estratégica nas empresas e possibilitou a melhora da performance da organização, a expansão do conhecimento, a inovação e a competitividade.

Segundo Souza, Paixão e Souza (2011), com uma frequência cada vez maior, as organizações estão investindo na gestão de pessoas, a qual vai além dos processos tradicionais de recursos humanos, uma vez que, tem uma visão ampla do negócio, atua ativamente no planejamento estratégico, no desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Gil (2010) define gestão de pessoas como uma função gerencial que promove a cooperação das pessoas para que os

objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Já Dutra (2009), caracteriza gestão de pessoas como um conjunto de práticas e políticas que tem como objetivo conciliar as expectativas individuais e organizacionais para que ambas possam ser alcançadas no decorrer do tempo.

Estas mudanças têm acontecido tanto no setor privado quanto no setor público. De acordo com Guimarães (2000), a inovação na administração pública tem como foco a busca da eficiência e da prestação de serviços públicos com qualidade, fazendo-se necessário a introdução de uma nova cultura de gestão e o rompimento com modelos tradicionais de administração dos recursos públicos. Segundo Camões (2017), as reformas administrativas trouxeram significativas mudanças na forma de gerenciar pessoas no setor público, uma das principais mudanças foi de terminologia da Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, ou Gestão Estratégica de Pessoas.

Camões (2017), em seus estudos identificou alguns problemas centrais na gestão estratégica de pessoas no setor público, a saber:

Estratégias de recrutamento centradas em provas de conhecimento, essencialmente; carreiras curtas e sem ascensão pautada em mérito; ausência de planejamento da força de trabalho; discrepância salarial entre servidores; gestão de desempenho tecnicamente correta mas pouco eficiente em termos de resultados; ausência de atenção às questões de comportamento organizacional como liderança, clima, cultura, bem-estar no trabalho, engajamento etc. que tem pouca ou nenhuma relevância no debate público. (CAMÕES, 2017, p. 12).

Segundo Schikmann (2010), a sociedade vem exigindo das instituições públicas cada vez mais eficiência e eficácia, demandando resultados que atentam às necessidades públicas e satisfaçam as demandas dos usuários. Tais exigências demandam das organizações públicas aumento da flexibilidade, da prontidão, da capacidade de adaptação, bem como o uso de novas tecnologias, modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. Sendo assim, o setor público passa a necessitar cada vez mais de uma mão de obra qualificada e uma gestão de pessoas eficaz, que supere as tradicionais práticas de recursos humanos. Corroborando, Marconi (2005) afirma que as mudanças na gestão pública requerem cada vez mais profissionais preparados, com perfis flexíveis e que se desenvolvam continuamente.

Para Marconi (2005), uma política de recursos humanos no setor público tem como objetivo delinear o perfil desejado para a força de trabalho e possibilitar sua atuação de forma motivada e eficiente, garantindo resultados, reduzindo custos e atendendo de modo

satisfatório as demandas dos cidadãos. Este autor aponta que uma política de recursos humanos estratégica deve contemplar:

- a) um recrutamento eficiente e rigoroso, para que as pessoas contratadas tenham mesmo o perfil desejado;
- b) uma estrutura de carreira (leia-se, desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho, e que, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados. Para isso, é importante que: (1) as regras de progressão das carreiras estejam relacionadas ao desempenho, à capacitação e à possibilidade de assumir novas responsabilidades; e que (2) as diferenças salariais entre um nível e outro das carreiras sejam significativas, a ponto de estimular o servidor a perseguir sua progressão;
- c) uma estratégia de capacitação que possibilite o constante aprimoramento da força de trabalho, a fim de que tanto os novos servidores a serem contratados como os atuais funcionários tenham o perfil desejado;
- d) uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) – que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado;
- e) uma estrutura de avaliação que permita verificar o desempenho e identificar necessidades de capacitação, e que esteja vinculada à progressão do servidor;
- f) uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores que leve em conta o perfil e o número de serviços necessários, para cada área da organização. (MARCONI, 2005, p.341).

Já para Schikmann (2010), a gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas deve incluir os seguintes aspectos:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (SCHIKMANN, 2010, p. 18)

Como é possível perceber na perspectiva apresentada por estes autores, com as mudanças ocorridas nas organizações e com as mudanças que ainda se fazem necessárias nas práticas de recursos humanos no setor público, o processo seletivo assume um papel estratégico na gestão de pessoas, tendo em vista a importância de contratar para as organizações servidores competentes e que atendam ao perfil desejado. Segundo Girardi et al (2011), para melhorar a eficiência e alcançar os objetivos organizacionais, a gestão de pessoas tem o desafio de captar e manter pessoas talentosas na organização, promovendo uma interação adequada entre estrutura, estratégias, processos e pessoas. Para este autor os recursos humanos nas organizações estão se renovando para gerar e maximizar o capital humano. De acordo com Ferreira e Vargas (2015), independente dos avanços tecnológicos, o fator humano sempre

estará presente impactando no êxito ou no fracasso de uma empresa. Para estes autores o processo de seleção de pessoal é uma das principais técnicas a serem desenvolvidas pela área de gestão de pessoas com o objetivo de assegurar a qualidade de pessoal que a organização necessita.

Entretanto, para a gestão de pessoas no setor público, o processo de seleção de pessoal estratégico se torna um desafio, uma vez que, conforme já apresentado, o processo de seleção de pessoal público tem suas características próprias fundamentadas na Constituição Federal de 1988. Porém, de acordo com Oliveira e Medeiros (2016), o fator dos processos seletivos no setor público serem previstos em lei não deve impedir seu caráter estratégico e gerencial, exigindo medidas criativas e diferenciais para atender às necessidades das organizações públicas.

De acordo com Pires et al. (2005), tendo em vista as peculiaridades dos processos de seleção de pessoal nas organizações públicas, é fundamental escolhas de metodologias que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de seleção eficazes que consigam identificar e selecionar profissionais eficientes que estejam alinhados com as diretrizes e objetivos estratégicos das instituições. Contudo, para Schikmann (2010), os processos de seleção de pessoal no setor público necessitam de reformulações, uma vez que, a seleção de pessoas através de concurso é baseada em cargos e não em competência, suprimindo assim a necessidade de pessoal para ocupar as funções, mas sem atender as reais necessidades em relação as competências necessárias para realizar as atividades da função. Corroborando, Pires et al. (2005), apontam que na seleção de pessoal no setor público predomina os concursos públicos, os quais tem como principais instrumentos de seleção a aplicação de provas e comprovação de titulação, os quais dão ênfase nas dimensões acadêmicas e cognitivas, desconsiderando aspectos relacionados às atitudes, valores, posturas, habilidades interpessoais, motivação, dentre outros fatores da personalidade. Como consequência deste método de avaliação, seleciona-se pessoas capacitadas intelectualmente, mas sem o perfil adequado para um bom desempenho da função, ocasionando problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças ocupacionais.

Silva e Custódio (2014), apontam em sua pesquisa que os processos de seleção de pessoal interferem no comprometimento das pessoas dentro das organizações e que o comprometimento aumenta o desempenho das organizações. No entanto, estes autores

ressaltam que os modelos de seleção de pessoal predominantes nas organizações públicas atualmente podem impedir o alcance dos resultados esperados e impactar negativamente na eficiência dos serviços prestados. Sendo assim, os autores apontam para necessidade de reformulações nos processos de seleção de pessoal no setor público, tornando-os mais estratégicos, tendo em vista seu impacto no desempenho das organizações.

Pires et al. (2005), ressaltam que para formar um quadro de servidores adequado faz-se necessário contratação de funcionários que, além de dominar conhecimentos técnicos, possuam um conjunto de habilidades e atitudes que sejam compatíveis com a função que irá assumir. Estes autores propõe algumas mudanças necessárias para um processo de seleção eficaz, a saber: colocar como parâmetro os resultados que a instituição deve oferecer nos serviços ofertados; criar uma equipe permanente de seleção de pessoal, a qual deve definir as condições para realização dos processos seletivos; estabelecer que conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos sejam 50% da pontuação e os outros 50% sejam destinados a avaliação de perfil, de personalidade e de adequação ao cargo; admitir realização de entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde de acordo com o cargo a ser ocupado.

Diante do exposto, tendo em vista o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do presente artigo, nota-se que o processo de seleção de pessoal é uma parte integrante e fundamental para a gestão estratégica no setor público, entretanto, apesar das várias mudanças que já vem acontecendo na gestão pública, ainda faz-se necessário reformulações nos processos seletivos com objetivo de torná-los mais estratégicos para atender às demandas de pessoal das organizações, melhorando assim a eficiência e a qualidade na oferta dos serviços públicos.

3 METODOLOGIA

Esse artigo se constitui uma pesquisa descritiva quanto à sua natureza. Segundo Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Neste caso, esta pesquisa busca descrever as limitações dos concursos públicos quanto aos critérios utilizados para análise das competências dos candidatos.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual não teve como pretensão quantificar os dados coletados. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o estudo qualitativo é aquele desenvolvido em uma situação natural, com foco na realidade complexa e contextualizada dos fatos, que são ricos em dados descritivos e, a um só tempo, em um plano aberto e flexível. Nesse sentido, por meio do referencial teórico já produzido e por meio da análise de editais de concursos públicos, procurou-se analisar quais são as limitações dos concursos públicos na avaliação de competência dos candidatos.

Quanto aos meios, para atingir o objetivo do presente artigo, foi realizada uma pesquisa documental. Para Severino (2007), a pesquisa documental utiliza como fontes documentos no sentido amplo, sejam impressos ou não, que ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, sendo estes a matéria prima sobre a qual a pesquisa será desenvolvida. Segundo Gerhardt et al. (2009), a pesquisa documental é realizada a partir de documentos autênticos, contemporâneos ou retrospectivos. Estes documentos abrangem arquivos públicos, arquivos privados, dados de registros e dados de recenseamentos. No presente artigo foram utilizados como documentos para pesquisa editais de concursos públicos municipais realizados na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais no período de 2009 a 2018.

Para o embasamento teórico do presente artigo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com base em materiais já elaborados sobre o tema estudado, como livros e artigos científicos. Para Marconi e Lakatos (2010), este tipo de investigação é um apanhado geral a respeito dos principais trabalhos já publicados, de forma a resguardar a importância destes quanto à capacidade de prover dados contemporâneos e valiosos no trato do tema pesquisado. Segundo Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que daquela que poderia pesquisar diretamente. Os dados para o referencial teórico foram coletados através de

livros, artigos e bancos de dados científicos on-line. Foram utilizados os seguintes descritores: seleção de pessoal na administração pública, gestão de pessoas na administração pública; recrutamento e seleção de pessoal, processos seletivos no setor público, seleção de pessoal e concursos públicos. Foram utilizadas diferentes combinações destes descritores, com o objetivo de realizar um levantamento abrangente que incluísse o maior número de estudos da área. Como critérios de inclusão de artigos foram selecionados trabalhos nacionais, escritos em língua portuguesa do Brasil que abordassem o tema pesquisado.

A coleta de dados empíricos para realização da pesquisa foi feita através do site PCI Concursos (www.pciconcursos.com.br). A escolha deste site para busca do material empírico se deve ao fato do PCI Concursos ser um dos maiores portais especializado em certames públicos, com atualização diária, divulgação de vagas de concursos públicos e processos seletivos públicos que estão acontecendo em todo território brasileiro. Para busca dos dados foi utilizada ferramenta de localização por cidade disponível na home page do site. Utilizou-se como chave de busca a palavra “Belo Horizonte” acrescida do ano que se pretendia buscar. Sendo assim, foram realizadas dez buscas, contendo a palavra-chave, Belo Horizonte, acompanhada do ano, que vai de 2009 a 2018, tendo em vista que se delimitou para esta pesquisa os editais dos concursos públicos municipais que ocorreram nos últimos dez anos na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais. Escolheu-se o período dos últimos dez anos para obter uma amostra mais abrangente. Foram excluídos da pesquisa os editais de concursos públicos fora do período investigado, editais de concursos públicos que foram cancelados, editais de concursos públicos da esfera estadual ou federal e editais de processo seletivo simplificado. Todos os editais encontrados dentro dos requisitos de seleção foram copiados e salvos para posterior análise dos dados. Foram encontrados 29 editais. A busca no site ocorreu no mês de março de 2019.

A coleta de dados no conteúdo dos editais encontrados concentrou-se nas seguintes variáveis: cargos ofertados; atribuições dos cargos; nível de escolaridade exigido; etapas do processo seletivo; métodos e técnicas de seleção utilizados; conteúdo programático das provas; critério de correção das provas; processo de classificação final e desempate; condições para nomeação e posse.

Após a coleta de dados, passou-se para análise dos dados. Para Marconi e Lakatos (2010), a análise dos dados é o ponto central da pesquisa e a importância dos dados está em apresentar

respostas à investigação que se propôs. Segundo Gil (2002), a análise dos dados envolve vários procedimentos, a saber: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Nesta pesquisa, os dados foram tabulados utilizando o programa Excel, através do qual foi elaborada uma planilha consolidando todos os dados e codificando-os. Após a codificação, tabulação e organização dos dados, foi feita a análise do conteúdo encontrado, relacionando-o com o referencial teórico e com as pesquisas já realizadas sobre o tema. Segundo Gerhardt et al. (2009), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que tem como características metodológicas a objetividade, a sistematização e a inferência. Para Severino (2007), a análise de conteúdo é um método de tratamento e análise das informações de um documento para compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto dos conteúdos.

Gerhardt et al. (2009), ainda apontam que a análise de conteúdo ocorre em três fases, a saber: pré-análise, fase na qual se faz a organização dos materiais a serem analisados através de leituras; exploração do material, fase na qual faz-se um recorte do material que será analisado e o codifica e, por fim, a fase do tratamento dos resultados, na qual trabalham-se os dados brutos tornando-os significativos para interpretação e inferências. No presente trabalho estas categorias de análise foram escolhidas como método por permitirem melhor organização, análise e interpretação do conteúdo, permitindo assim que os dados encontrados nesta pesquisa pudessem ser trabalhados com melhor qualidade e eficácia.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos Editais Analisados

Na presente pesquisa foram analisados 29 editais de concursos públicos municipais realizados na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais no período de 2009 a 2018. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos editais analisados. Na primeira coluna do quadro, denominada codificação para análise, os editais foram codificados para facilitar a citação dos mesmos durante a apresentação e análise dos resultados.

Quadro 2 - Síntese dos editais pesquisados

CODIFICAÇÃO PARA ANÁLISE	EDITAL	ORGÃO	Nº DE VAGAS	CARGOS	HABILITAÇÃO EXIGIDA	ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO
E-01	01/2009	HOSPITAL MUNICIPAL ODILON BEHRENS	95	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DE TÍTULOS
E-02	01/2009	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	315	PROFESSOR MUNICIPAL	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS
E-03	02/2009	SECRETARIA MUNICIPAL URBANA E PATRIMONIAL - SMSEG	600	GUARDA MUNICIPAL	ENSINO FUNDAMENTAL	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DE TÍTULOS PROVA DE CAPACIDADE FÍSICA EXAME PSICOLÓGICO SINDICÂNCIA SOCIAL CURSO DE FORMAÇÃO
E-04	01/2010	ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE	300	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ENSINO MÉDIO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA ABERTA
E-05	02/2010	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	277	PROFESSOR MUNICIPAL	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS
E-06	01/2011	ESCRITÓRIO DE RESPONSABILIDADE DA PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE	5	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ENSINO MÉDIO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA
E-07	01/2011	EMPRESA DE INFORMÁTICA E INFORMAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE - PRODABEL	50	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS PARA NÍVEL SUPERIOR
E-08	001/2011	SUPERINTENDÊNCIA DE LIMPEZA URBANA DE BELO HORIZONTE	226	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DE TÍTULOS PARA NÍVEL SUPERIOR
E-09	02/2011	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	1518	DIVERSOS	CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA
E-10	03/2011	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	NÃO ESPECIFICADO	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS PARA NÍVEL SUPERIOR
E-11	04/2011	SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS - SMF	40	AUDITOR	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA
E-12	05/2011	ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE	34	AUDITOR	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA PROVA DE TÍTULOS
E-13	06/2011	UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE	83	DIVERSOS	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA

continua

CODIFICAÇÃO PARA ANÁLISE	EDITAL	ORGÃO	Nº DE VAGAS	CARGOS	HABILITAÇÃO EXIGIDA	ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO
E-14	01/2012	SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS - SMF	29	ANALISTA FAZENDÁRIO	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA
E-15	01/2012	COMPANHIA URBANIZADORA E DE HABITAÇÃO DE BELO HORIZONTE - URBEL	54	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA ABERTA
E-16	001/2012	HOSPITAL MUNICIPAL ODILON BEHRENS	104	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DE TÍTULOS
E-17	02/2012	UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE	618	ANALISTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA
E-18	01/2013	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	680	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS (PARA ALGUNS CARGOS)
E-19	01/2013	SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA CAPITAL - SUDECAP	18	ADVOGADO	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA PROVA DE TÍTULOS
E-20	01/2013	BHTRANS - EMPRESA DE TRANSPORTES E TRÂNSITO DE BELO HORIZONTE	118	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PARA NÍVEL SUPERIOR
E-21	06/2014	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	490	PROFESSOR MUNICIPAL	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS
E-22	07/2014	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	731	DIVERSOS	CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO	ProVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PARA ALGUNS CARGOS
E-23	01/2015	CÂMARA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	62	DIVERSOS	CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA
E-24	02/2015	UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE	300	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ENSINO MÉDIO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO
E-25	03/2015	UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE	55	ANALISTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO
E-26	05/2015	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	350	PROFESSOR MUNICIPAL	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA REDAÇÃO PROVA DE TÍTULOS
E-27	06/2015	ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE	4	AUDITOR	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DE TÍTULOS
E-28	03/2016	ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE	5	PROCURADOR MUNICIPAL	GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA PROVA DE TÍTULOS
E-29	01/2017	CAMARA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE	102	DIVERSOS	ENSINO MÉDIO CURSO TÉCNICO GRADUAÇÃO	PROVA OBJETIVA DE MÚLTIPLA ESCOLHA PROVA DISCURSIVA

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

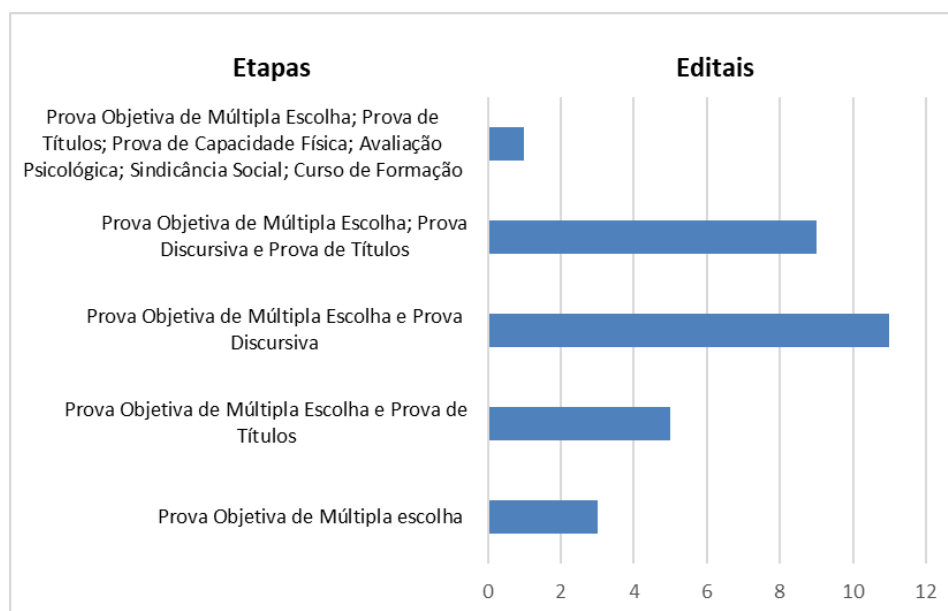
Como é possível perceber no quadro acima, durante o período de 2009 a 2018 foram realizados concursos públicos para diversos órgãos e áreas da Administração Pública, tais como: saúde, educação, segurança pública, administração direta, dentre outros. Além de áreas diversificadas, os concursos abrangeram também diferentes cargos e diferentes níveis, formando assim uma amostra ampla com cargos de nível fundamental, médio, superior e especialização. Neste período pesquisado foram ofertadas mais de 7.000 vagas através dos

concursos públicos. Quanto às etapas dos processos seletivos, nota-se predominância de alguns métodos, os quais serão apresentados no próximo tópico.

4.2 Etapas e Métodos de Seleção de Pessoal

Conforme inciso II do artigo 37 da Constituição Federal, “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego [...]” (BRASIL, 1988). Tendo em vista a Constituição e a partir dos editais analisados, como mostra o quadro supracitado, é possível perceber que a principal etapa de seleção através de concursos públicos é a prova objetiva de múltipla escolha, a qual foi utilizada em todos os concursos que fizeram parte da presente pesquisa, como aponta a figura 1. Este método contempla uma prova com questões fechadas com alternativas de múltipla escolha baseadas em conteúdos programáticos pré-estabelecidos nos editais. Nota-se que em alguns editais analisados a única etapa do processo seletivo foi a prova de objetiva, como é possível perceber nos certames E-09, E-14 e E-17. Cabe ressaltar que estes três editais abrangiam também cargos de nível superior.

Figura 1 – Etapas do Processo Seletivo



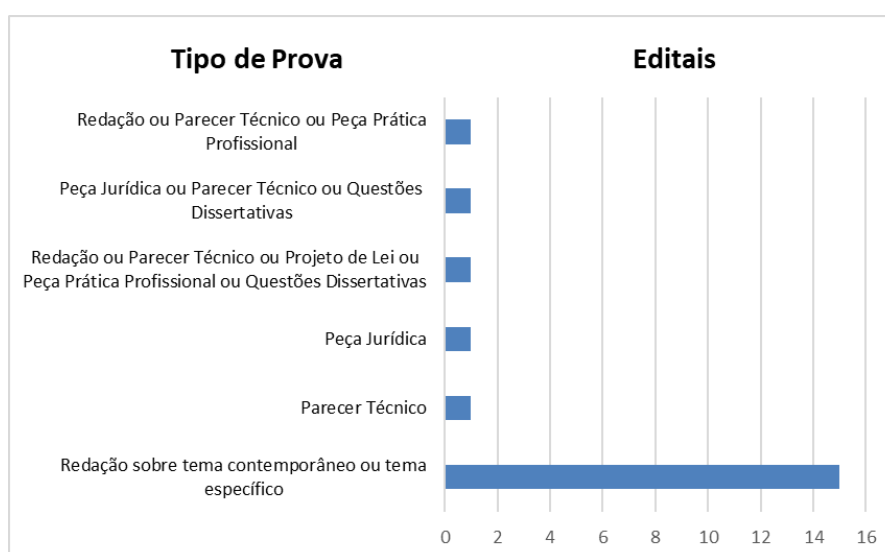
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao conteúdo programático das provas objetivas, há uma predominância dos conteúdos de português e conteúdos específicos de acordo com o cargo, os quais apareceram na maioria dos editais. Conteúdos relacionados a Administração Pública também foram

contemplados em um número significativo de editais. Alguns editais também apresentaram como teor programático conteúdos de informática, raciocínio lógico, matemática, conhecimentos gerais, atualidades e, em apenas um edital, o conteúdo de inglês. Foi possível perceber em grande parte dos editais que os conteúdos programáticos foram organizados e distribuídos de acordo com o cargo oferecido, embora, em alguns editais os conteúdos apareceram de forma mais genérica para todos os cargos, sem fazer distinção de disciplinas específicas para determinadas funções.

Além da prova objetiva, outras etapas que foram utilizadas com maior frequência foram a prova discursiva, redação ou prova aberta e a prova de títulos. A prova discursiva, redação ou prova aberta constitui-se a fase na qual o candidato deve redigir um texto conforme os requisitos apresentados no edital. Nesta modalidade de prova há uma predominância da redação, a qual se constitui na elaboração de um texto dissertativo/argumentativo sobre temas contemporâneos relativos à área de atuação ou sobre tema específico relacionado ao cargo. Entretanto, alguns editais trazem nesta modalidade de prova a elaboração de parecer técnico, como é possível ver nos editais E-13, E-23 e E-28; elaboração de peça jurídica, como é possível verificar nos editais E-20 e E-28; elaboração de peça prática-profissional, como é possível identificar nos editais E-23 e E-28, elaboração de projeto de lei, conforme edital E-23 e questões discursivas, como verifica-se nos editais E-23 e E-28. Nota-se em alguns casos que, em um mesmo edital, há diferentes modalidades de provas discursivas, as quais variam de acordo com o cargo a ser ocupado, como pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Tipos de Provas Discursivas



Fonte: elaborado pelo autor

Já a prova de títulos, segundo Borges (2009), se constitui em uma fase própria que deve ser posterior as provas escritas e que tem como objetivo verificar o currículo do candidato e suas qualificações.

Podem ser objeto de avaliação, na fase de títulos, produções científicas e culturais de autoria individual, em periódico impresso ou na internet, como artigos e livros editados, cursos, diplomas de graduação, de pós-graduação lato sensu, de mestrado e doutorado, exercício do magistério na graduação e na pós-graduação, e de função na área específica para a qual se disputa a função, sendo de se preverem os períodos mínimo e máximo que serão considerados para que seja válida a pontuação, aprovações em concursos públicos pertinentes à função a ser preenchida, participação como membro de banca examinadora, bem como o que não será considerado como título e todos os demais necessários à objetivação dessa fase do certame. (BORGES, 2009, p.32)

Nos editais analisados na presente pesquisa há uma predominância de avaliação de títulos relacionados a formação acadêmica, tendo em vista que, em um número significativo de editais são avaliados como títulos cursos de especialização, mestrado ou doutorado na área de atuação. Em alguns editais também foram avaliados como títulos a experiência profissional na área de atuação desejada, como é possível verificar nos editais E-01, E-08, E-16, E-19 e E-28. Além disso, o edital E-28 traz uma abrangência maior na prova de títulos, uma vez que, além dos critérios acadêmicos e da experiência profissional na área, considera-se a experiência do candidato como docente na área de interesse e a publicação de artigos, livros, pareceres ou ensaios.

É interessante observar que, em apenas um dos editais encontrados, E-03, as etapas do processo seletivo foram mais abrangentes, incluindo-se, além da prova objetiva de múltipla escolha e da prova de títulos, prova de capacidade física, exame psicológico, sindicância social e curso de formação. Este edital refere-se ao concurso público realizado para o provimento do cargo público de Guarda Municipal, o que nos leva a inferir maior rigor na avaliação de servidores que atuam diretamente com a segurança pública.

Além das etapas de avaliação, pode-se considerar também como critérios seletivos os requisitos para investidura no cargo, tendo em vista que o descumprimento destes requisitos elimina o candidato da seleção. No que se refere aos requisitos para investidura no cargo há uma coerência entre os requisitos na maioria dos editais, a saber: ter sido aprovado e classificado no concurso público, na forma estabelecida no edital; ter nacionalidade brasileira ou portuguesa, nas condições previstas no § 1º do art. 12 da Constituição Federal; gozar dos direitos políticos; estar quite com as obrigações eleitorais; estar quite com as obrigações do Serviço Militar, para os candidatos do sexo masculino; ter idade mínima de 18 (dezoito) anos

completos, no ato da posse; ter aptidão física e mental para o exercício das atribuições do cargo/especialidade para o qual concorreu e se classificou, comprovadas junto à perícia médica oficial; possuir a habilitação exigida para o cargo/especialidade estabelecida conforme edital, no ato da posse; firmar declaração, a ser preenchida em formulário próprio, no ato da posse, de que não foi demitido a bem do serviço público de cargo público efetivo ou destituído de cargo em comissão ou de função pública (para o não titular de cargo de provimento efetivo) nos últimos 5 (cinco) anos anteriores à sua posse; apresentar os seguintes documentos exigidos conforme edital; cumprir as determinações do edital.

Diante dos dados encontrados nos editais analisados, no que se refere às etapas e métodos utilizados no processo seletivo através de concurso público, conclui-se que os principais métodos de seleção são a prova objetiva de múltipla escolha, a prova discursiva ou redação e a prova de títulos, as quais se constituem em etapas eliminatórias e classificatórias para escolha dos candidatos aptos a ocupar os cargos públicos ofertados.

4.3 A Avaliação das Competências dos Candidatos no Concurso Público

Como foi apresentado no decorrer do presente artigo, o processo de seleção de pessoal tem como objetivo a captação e seleção dos candidatos com o perfil e as competências mais adequadas para o preenchimento das vagas oferecidas pelas organizações, visando aumentar a eficácia e qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, ao realizar um processo seletivo faz-se necessário a escolha dos métodos mais adequados para avaliar as competências dos candidatos (ALMEIDA, 2009; DUTRA, 2009; GIL, 2010). Diante deste contexto, é fundamental analisar quais são as competências avaliadas através dos concursos públicos e, para isso, apresenta-se a seguir a análise das etapas de seleção encontradas nos editais pesquisados.

Conforme dados encontrados nesta pesquisa, há uma predominância das provas objetivas de múltipla escolha como o principal método de seleção de pessoal no setor público. Ao analisar este método de seleção, nota-se que a principal competência avaliada é o conhecimento teórico do candidato e a capacidade de aprendizagem e memorização de conteúdo, bem como a capacidade de interpretação de texto. Porém, este método não permite a avaliação de competências técnicas e comportamentais, as quais são essenciais para analisar o perfil do candidato mais adequado a determinado cargo ou função. Este resultado corrobora com as

afirmações de Pires et al (2005), os quais apontam que na seleção através do concurso público predomina a ênfase nas dimensões acadêmicas e cognitivas, selecionando assim pessoas capacitadas intelectualmente, mas sem as competências necessárias para o desempenho eficaz da função. Neste mesmo sentido, Camões (2017) aponta que uma das falhas da gestão no setor público são os processos de seleção centrados essencialmente em provas de conhecimento.

Ao analisar os conteúdos programáticos das provas objetivas nota-se que, em grande parte dos editais, há contemplação de conteúdos específicos relacionados ao cargo, porém alguns editais contemplam conteúdos de forma genérica, sem relações diretas com a função a ser exercida pelo futuro servidor. Nesse sentido, é possível inferir que as provas buscam analisar, mesmo que de forma teórica e superficial, o conhecimento do candidato sobre a Administração Pública e o cargo que irá ocupar. Contudo, é preciso ressaltar que, mesmo com conteúdos específicos, a competência analisada no método de prova objetiva continua sendo o conhecimento teórico, o qual nem sempre estará relacionado a habilidade e/ou atitude do candidato na prática profissional, ou seja, o fato do candidato apresentar domínio teórico sobre determinado assunto, não garante sua habilidade técnica e comportamental na área do conhecimento. Como afirma Schikmann (2010), a seleção através dos concursos baseia-se em cargos e não em competências, portanto supri a necessidade de pessoal, porém não supre as reais demandas e competências necessárias às funções que o futuro servidor irá ocupar. Macêdo et al (2016), apontam em sua pesquisa que existe uma padronização em relação aos conteúdos programáticos dos concursos públicos, principalmente nos conhecimentos específicos, os quais abordam conteúdos bastante genéricos que não tem aplicabilidade direta nas rotinas cotidianas do cargo. Nesse sentido, a seleção de pessoal realizada somente através de prova objetiva torna-se insuficiente.

Quando se analisa a etapa de provas discursivas, redação ou provas abertas, os dados encontrados revelam uma predominância da redação, na qual os candidatos devem elaborar um texto dissertativo/argumentativo sobre tema contemporâneo relativo à área de atuação. Para critérios de correção e classificação da redação predominam-se os seguintes aspectos: argumentação coerente das ideias e informatividade dentro do tema proposto, coerência e coesão, morfossintaxe, pontuação, acentuação e ortografia. Tal método de seleção mantém o foco de avaliação nas competências acadêmicas e cognitivas, tendo em vista os critérios de correção e análise utilizados, como também é possível perceber nos estudos de Pires et al.

(2005).

Porém, os dados da pesquisa também apontam para alguns editais que trazem como provas discursivas a elaboração de parecer técnico, elaboração de peça jurídica, elaboração de projeto de lei e elaboração de peça prático-profissional. Tais métodos trazem maior aproximação das competências e habilidades técnicas, uma vez que, aproxima-se da prática profissional do candidato avaliado, tendo em vista que, tais procedimentos fazem parte do seu arcabouço técnico profissional. Nesse sentido, estes métodos possibilitam a avaliação de algumas habilidades técnicas específicas, as quais vão além das competências puramente acadêmicas. Entretanto, faz-se necessário ressaltar que este método não permite a avaliação da habilidade técnica do candidato de forma global, mas sim avalia a habilidade específica de desenvolvimento de documentos e laudos técnicos. Além disso, é importante observar que os critérios de correção das provas discursivas ainda dão maior ênfase aos conceitos acadêmicos, tais como o domínio da modalidade escrita formal da língua portuguesa. Apesar destas limitações, neste método é possível perceber a possibilidade de ampliação das competências avaliadas através do concurso público ao associar mais de um tipo de prova em um mesmo edital, corroborando com Borges (2009) que afirma que

As provas em concursos públicos podem se consubstanciar em provas escritas, provas orais, prova prática, prova de capacidade física, prova de títulos, entrevista e avaliação psicológica ou exame psicotécnico, no intuito de se aferir a capacidade intelectual, física ou psíquica dos candidatos. Dentre estas, ainda há variações, podendo, nas provas orais, se aplicar prova de línguas estrangeiras, podendo-se exigir a apresentação de monografia especializada e sua defesa oral, como para o preenchimento de funções de magistério. Diante dos sabidos limites das provas, no tocante ao grau de eficácia para aferição da habilidade, ressaltou a importância de se conjugarem vários tipos em um mesmo certame. (BORGES, 2009, p. 31).

Diante deste contexto, torna-se relevante, antes de entrar na análise do próximo método que será a prova de títulos, analisar as etapas de seleção do edital E-03, o qual refere-se ao concurso público para provimento do cargo de Guarda Municipal, que utilizou como métodos de seleção prova objetiva de múltipla escolha, prova de títulos, prova de capacidade física, exame psicológico, sindicância social e curso de formação. Nota-se que, neste edital, confirmando a ideia de Borges (2009), houve uma conjugação de vários tipos de métodos para escolha dos candidatos mais adequados. Sendo assim, além das habilidades acadêmicas e conhecimentos teóricos avaliados na prova objetiva de múltipla escolha e na prova de títulos, tornou-se possível avaliar outras competências, tais como a capacidade física através da prova de capacidade física que, neste edital, consiste em, executar testes de barra horizontal com objetivo de medir indiretamente a força muscular de membros superiores, executar flexão

abdominal para medir indiretamente a força da musculatura abdominal e executar teste de resistência aeróbica para medir indiretamente a resistência aeróbica. Além disso, para participar da prova de capacidade física foi exigido altura mínima de 1,65m para o sexo masculino e 1,60m para o sexo feminino. Sendo assim, o critério da altura também se tornou, neste caso, um método de seleção, tendo em vista que candidatos que não apresentam tal requisito são eliminados. É importante observar que o teste da capacidade física apresenta coerência com o cargo de Guarda Municipal, tendo em vista que as atividades pertinentes a esta função exigem resistência física. Nesse sentido, é possível inferir que houve uma relação entre as características exigidas para o candidato e as características necessárias ao cargo, reforçando a importância de um processo seletivo alinhar os aspectos avaliados aos aspectos exigidos pelo cargo, como aponta também os estudos de Moreira (2017).

Outra competência avaliada neste edital foram os aspectos psicológicos através da etapa de Exame Psicológico, a qual, de acordo com o edital, apresentou os seguintes critérios:

11.1. O exame psicológico, de caráter eliminatório, terá por finalidade avaliar, de forma objetiva e padronizada, as características psicológicas, a estrutura e a dinâmica da personalidade do candidato, verificando se o mesmo apresenta as características psicológicas avaliadas nas dimensões adequadas para o exercício das atividades inerentes ao cargo de Guarda Municipal de Belo Horizonte.

11.2. O exame psicológico envolverá o emprego de técnicas e instrumentos psicológicos validados pelo Conselho Federal de Psicologia – CFP, e consistirá de entrevista e aplicação individual de testes psicológicos, visando estabelecer um diagnóstico e um prognóstico de adaptação ao cargo de Guarda Municipal, tendo em vista os riscos que envolvem o desempenho da função.

11.3. O Exame Psicológico será realizado por profissional habilitado e regularmente registrado no Conselho Regional de Psicologia da 4ª Região - CRP- 04.

11.4. O resultado obtido no exame psicológico será decorrente da análise dos instrumentos psicológicos utilizados. Desta análise resultará o parecer APTO ou INAPTO.

11.4.1. Será considerado APTO, nesta etapa, o candidato que apresentar características de personalidade em dimensões compatíveis para o exercício das atividades inerentes ao cargo de Guarda Municipal de Belo Horizonte, podendo o mesmo prosseguir para a próxima etapa do concurso.

11.4.2. Será considerado INAPTO, nesta etapa, o candidato que apresentar características de personalidade em dimensões incompatíveis, no momento, para o exercício das atividades inerentes ao cargo de Guarda Municipal de Belo Horizonte, ficando, então, eliminado e impedido de prosseguir no concurso. 11.5. A não aprovação nesta etapa pressupõe tão somente a contraindicação para o desempenho das atividades inerentes ao cargo público efetivo de Guarda Municipal. (EDITAL 02/2009 – GUARDA MUNICIPAL)

Nota-se que nesta etapa do processo de seleção é possível avaliar se as características psicológicas dos candidatos estão adequadas ao exercício das atividades de Guarda Municipal. Logo, tal etapa permite maior assertividade do processo de seleção, tornando-o mais estratégico, uma vez que, busca conciliar as características individuais às características

do cargo. Estes dados corroboram com os estudos de Ferreira e Vargas (2015), que afirmam que na seleção de pessoal é fundamental a análise das competências do possível candidato de acordo com a necessidade da organização.

Outro ponto importante apresentado neste edital é o Curso de Formação da Guarda Municipal como etapa integrante do processo de seleção de pessoal. Nota-se que o curso permite, além do treinamento, a avaliação de diversas competências profissionais e pessoais inerentes ao cargo de Guarda Municipal, uma vez que, conforme edital, o curso é desenvolvido em tempo integral com duração de 520 horas/aula. De acordo com o edital analisado, o curso de formação visa à preparação profissional do candidato ao exercício das atividades de Guarda Municipal. Durante o curso, de caráter eliminatório, são aplicadas ao candidato as regras dos planejamentos, avaliação, prova final, horários, direitos, obrigações e os princípios éticos da disciplina e hierarquia, inerentes ao cargo. Sendo assim, é possível inferir que o curso de formação possibilita uma avaliação mais ampla dos candidatos, incluindo aspectos diversos, tais como atitudes, comportamentos, habilidades interpessoais, trabalho sob pressão, dentre outros. Esta etapa possibilita uma seleção mais adequada e assertiva, pois, como afirma Moreira (2017), a seleção de pessoal eficaz deve priorizar candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos necessários para a organização.

Diante da análise deste edital de forma isolada, é possível perceber que, como afirmou Borges (2009), um edital pode apresentar diversas etapas de seleção de pessoal visando identificar o candidato com o perfil e as competências mais adequadas para o exercício do cargo público, tendo em vista as limitações em avaliar diversas habilidades e competências em etapas únicas ou poucas etapas.

Por outro lado, foi identificado na pesquisa três editais, que apresentaram apenas prova objetiva de múltipla escolha como etapa do processo seletivo, a saber: edital E-09 referente ao concurso público da Secretaria Municipal de Saúde que ofereceu mais de 1.500 vagas para níveis técnicos, graduação e especialização; edital E-14, o qual refere-se ao concurso público da Secretaria Municipal de Finanças que ofereceu 29 vagas para o cargo de Analista Fazendário, que exigia como habilitação a graduação e o edital E-17, referente ao concurso para Analista de Políticas Públicas nas Unidades Administrativas da Prefeitura de Belo Horizonte que exigia como habilitação a graduação. Nota-se que nestes editais as únicas competências avaliadas foram as competências acadêmicas e intelectuais, desconsiderando-se

assim as outras competências necessárias ao bom desempenho dos cargos, o que corrobora com os estudos de Pires et al (2005).

Dentre os editais supracitados, os quais tiveram apenas prova objetiva de múltipla escolha como etapa do processo seletivo, desperta atenção o edital E-09 devido a quantidade de vagas oferecidas e o fato de se tratar de profissionais de saúde, os quais desenvolvem atividades de alta criticidade e complexidade, embora todos os cargos oferecidos nos três editais são relevantes para a eficácia da Administração Pública. Ressalta-se o edital E-09 por este envolver cargos diversos, tais como cirurgião dentista, médicos de diversas especialidades, enfermeiros, psicólogos, terapeutas ocupacionais, dentre outros cargos, cuja as atividades exigem o atendimento direto a pessoas, muitas vezes em estado de adoecimento, exigindo do profissional diversas competências, tais como competências técnicas, competências interpessoais, resiliência, capacidade de trabalhar sob pressão e em situações de emergência e urgência, capacidade de empatia, dentre outras habilidades. Diante da complexidade de tais funções, é possível inferir que a utilização de apenas uma etapa no processo seletivo de profissionais da área de saúde é insuficiente para escolher o candidato com o perfil mais adequado e competente para ocupar o cargo, pois, como aponta Scalco, Lacerda e Calvo (2010, p.603) a produção dos serviços de saúde depende “da existência de profissionais qualificados e motivados para transformar insumos em resultados. Devido à complexidade do setor, é fundamental dispor e gerenciar diversos saberes e habilidades para o desenvolvimento das atividades.” Sendo assim, é fundamental que para cargo de maior complexidade seja realizado processos seletivos mais completos e assertivos com objetivo de contratar os profissionais mais competentes e eficientes.

Ainda sobre os processos seletivos para o setor de saúde, cabe aqui apontar que, dentre os editais identificados na pesquisa, houve quatro concursos para área da saúde, sendo estes o edital E-01, E-09, E-16 e E-22. Destes editais, o E-01 e E-16 tiveram como etapas seletivas a prova objetiva de múltipla escolha e a prova de títulos, a qual, além dos títulos acadêmicos, incluiu a experiência profissional como título; o E-22 teve como etapas seletivas a prova objetiva de múltipla escolha e a redação para alguns cargos e o E-09 teve como etapa seletiva a prova objetiva de múltipla escolha, conforme já apresentado. Nota-se que, apesar de três editais para área de saúde apresentarem duas etapas para o processo seletivo dos futuros servidores, os métodos utilizados ainda dão ênfase às competências acadêmicas. Embora, dois destes editais considerem a experiência profissional como título, não é possível avaliar as

competências e habilidades dos profissionais nestas experiências, tendo em vista que é avaliado o tempo da experiência e não o desempenho profissional durante o tempo de serviço. Diante destes dados, é possível inferir que os processos seletivos para área de saúde, tal como ocorrem, são insuficientes para escolha dos profissionais mais qualificados para o cargo, tendo em vista a complexidade da função.

Posto a análise das competências avaliadas em um edital que apresentou dimensões diferentes dos outros editais pesquisados e editais que apresentaram apenas a prova de múltipla escolha como etapa do processo seletivo, retoma-se a análise da etapa de prova de títulos, a qual, de acordo com os dados desta pesquisa, também é utilizada com uma frequência significativa nos concursos públicos. No que se refere a prova de títulos, os dados mostram uma predominância dos títulos acadêmicos, ou seja, cursos de especialização, mestrado e doutorado. Neste sentido, é possível observar que a etapa de prova de títulos reafirma o foco do concurso público na avaliação das competências acadêmicas, desconsiderando outras habilidades e competências necessárias para o desempenho do cargo de forma eficaz. Estes dados corroboram com os dados encontrados no referencial teórico, quando os autores afirmam que os concursos públicos avaliam os candidatos de forma limitada, focando apenas nos aspectos intelectuais (PIRES, et al., 2005; SCHIKMANN, 2010).

Entretanto, faz-se necessário apontar que alguns editais, E-01, E-08, E-16, E-19 e E-28, incluíram como critério de avaliação de títulos a experiência profissional do candidato na área de atuação do cargo desejado. Sendo assim, é possível perceber nestes editais a consideração das competências profissionais no processo de seleção, tendo em vista que a experiência profissional do candidato torna-se um critério a ser considerado no processo seletivo. Porém, cabe aqui uma ressalva, não se pode inferir que o fato do candidato possuir experiência na função o torna competente para o cargo, uma vez que, os critérios do edital consideram o tempo de experiência em determinada área e não a eficiência e/ou competência do candidato na sua atuação profissional durante este período de experiência. Segundo Ferreira e Vargas (2015), para selecionar o melhor candidato é necessário etapas de seleção que permitam verificar de forma mais assertiva as habilidades, conhecimentos e experiências do possível candidato de acordo com a necessidade da organização.

Como é possível perceber a partir dos dados desta pesquisa e da análise apresentada até aqui, a maioria dos concursos apresentam etapas limitadas no processo de seleção, as quais avaliam

predominantemente competências acadêmicas e intelectuais, desconsiderando-se outras competências que são fundamentais para que os servidores públicos garantam a eficácia dos serviços ofertados. Como afirma Macêdo et al (2016), uma prova objetiva de múltipla escolha mede de forma limitada os conhecimentos dos candidatos e ignora aspectos necessários para avaliar aptidões indispensáveis para os futuros servidores, tais como atitudes e comportamentos.

Mas vale ressaltar que, como foi possível notar, existe a possibilidade de um concurso público ampliar suas etapas de seleção para abranger métodos que avaliem competências diversas de acordo com o cargo ofertado. Porém, para que isso aconteça, faz-se necessário uma reformulação nos processos de seleção do setor público. Pois, como afirma Silva e Mello (2013), as condições mínimas exigidas atualmente nos processos de seleção para o setor público são insuficientes para avaliar e aprovar os candidatos que possuem o perfil e as competências mais adequadas para o cargo. Nesse sentido, como aponta Macêdo et al (2016), faz-se necessário uma reformulação nos processos seletivos do setor público, tendo em vista que as etapas de seleção utilizadas atualmente têm relação muito superficial com as competências necessárias para o desempenho das atividades do cargo. Para este autor faz se necessário inclusão de etapas que avaliem mais as competências práticas e que sejam condizentes com as atividades a serem desempenhadas pelo futuro servidor.

Diante destes dados é possível perceber que os concursos públicos enquanto processo de seleção de pessoal no setor público apresentam limitações quanto às avaliações das competências necessárias para seleção do profissional com perfil mais adequado para os cargos a serem ocupados. Entretanto, há uma possibilidade de reduzir estas limitações à medida que se ampliam as etapas do processo seletivo, bem como se utilize metodologias diversas para seleção em um mesmo edital, contemplando assim a avaliação de várias competências e não se limitando às competências acadêmicas, como ocorre na maioria dos editais atualmente.

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Diante do exposto na presente pesquisa, é evidente a necessidade de uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica no setor público com objetivo de aumentar a eficácia das organizações públicas, bem como a qualidade dos serviços prestados. Como aponta diversos autores, a reforma na Administração Pública e as mudanças que ocorreram no contexto organizacional, político, social e econômico, exigem das organizações públicas uma gestão cada vez mais eficaz com foco em competências e resultados capazes de atender as demandas dos usuários. (GUIMARÃES, 2000; SCHIKMANN, 2010; CAMÕES, 2017). Dentre os processos públicos que necessitam de mudanças para atender as atuais demandas está o processo de seleção de pessoal, o qual ainda apresenta diversas limitações.

Como foi possível perceber, o principal meio de seleção de pessoal para o setor público é o concurso público, o qual está resguardado pela Constituição Federal de 1988, e tem como objetivo selecionar os candidatos mais adequados para os cargos públicos. Porém, como aponta os dados da presente pesquisa, o concurso público apresenta algumas limitações quanto às avaliações das competências necessárias aos candidatos que desejam ocupar cargos públicos, tornando-se assim um processo insuficiente para avaliar e selecionar o candidato que apresenta o perfil mais adequado como também mostra os estudos de Silva e Mello (2013). Nesse sentido, diante destas limitações, tornar o processo de seleção de pessoal estratégico no setor público torna-se um desafio a ser superado pela Administração Pública.

A partir dos resultados desta pesquisa conclui-se que as principais limitações dos concursos públicos na avaliação das competências dos candidatos estão nas etapas que são utilizadas para o processo de seleção, uma vez que, predomina-se nos editais a utilização das seguintes etapas: prova objetiva de múltipla escolha, prova dissertativa ou redação e prova de títulos, as quais, na maioria dos processos, avaliam apenas competências acadêmicas e intelectuais, desconsiderando competências relevantes para escolha do candidato mais adequado, tais como atitudes, comportamentos, competências técnicas, habilidades interpessoais, dentre outras. Estes resultados corroboram com os estudos de Pires et al (2005); Schikmann (2010); Macêdo et al (2016), dentre outros.

Porém, é importante ressaltar que, os resultados da pesquisa apontam para possibilidade de diminuir estas limitações com a ampliação das etapas dos processos de seleção, abrangendo

assim a avaliação de diversas competências, como foi possível perceber em um dos editais analisados neste estudo e como afirma Borges (2009). Entretanto, para que estas limitações diminuam e os processos de seleção se tornem mais estratégico no setor público, faz-se necessário mudanças na forma como os concursos públicos acontecem atualmente, como aponta os estudos de, Marconi (205), Pires et al (2005); Schikmann (2010); Macêdo et al (2016) e Camões (2017).

Cabe ressaltar que a presente pesquisa se limitou à análise de editais do Município de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, focando assim em concursos públicos para cargos oferecidos pela esfera municipal de um município específico. Portanto, para próximas pesquisas sugere-se a avaliação destas limitações nas três esferas, a saber: Municipal, Estadual e Federal, bem como pesquisa em diversos estados e municípios com objetivo de verificar se as limitações encontradas nos processos de seleção de pessoal no setor público é um problema comum em todos os níveis da Administração Pública. Tais pesquisas são fundamentais para a aprimoração do processo de seleção de pessoal no setor público com objetivo de torna-lo um processo estratégico contribuindo assim para uma Administração Pública mais eficaz e com prestação de serviços mais qualificados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Sandson Barbosa; BORGES, Tatiana Freitas. **Contrato temporário: vantagens e desvantagens para o setor público**. In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília/DF, mar. 2010. Anais... Disponível em: < http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_22/contrato_temporario_vantagens_e_desvantagens_para_o_setor_publico.pdf>. Acesso 25 fev. 2019.

BORGES, Maria Cecília Mendes. **Editais de concursos públicos e seus elementos padrões diante dos princípios constitucionais**. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, v. 70, n. 1, 2009. Disponível em: < <http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/391.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2019.

BORGES, Maria Cecília Mendes. **Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada**. Revista TCEMG, jan-mar. 2012, DOCTRINA. Disponível em: < <https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm>. Acesso em: 24 fev. 2019.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidade de novos olhares**. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília/DF, 2017. Anais... Disponível em: < http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02_01.pdf>. Acesso em 05 mar. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Estação Científica (UNIFAP), [S.l.], v. 4, n. 2, p. 21-39, jul. 2015. ISSN 2179-1902. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>>. Acesso em 24 fev. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 Mar. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; *et al.* **Estrutura do projeto de pesquisa**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.) Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 09 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano; et al. **A atração e seleção de talentos e a criação do conhecimento: as práticas das maiores indústrias catarinenses**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0439_1938.pdf>. Acesso em 3 mar. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, v. 34, n.3, Rio de Janeiro, p.125-140. Mai/jun.2000. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em 15 de fev. 2019.

MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; et al. **Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior**. Revista Sociais e Humanas, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 92-110, jul. 2016. ISSN 2317-1758. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/20898>>. Acesso em 25 fev. 2019.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. (orgs.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Casa Civil, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MITTER, Gabriela Vilharquide; ORLANDINI, Jean Marcel. **Recrutamento on-line/ internet**. Revista de Ciências Empresariais. Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?start=20&q=RECRUTAMENTO+ON-LINE&hl=pt-BR&as_sdt=0>. Acesso em: 20 jan. 2019.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações**. Práticas de Administração Pública, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 57-70, nov. 2017. ISSN 2526-6292. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/26482/16682>>. Acesso em 10 mar. 2019.

MOTTA, Fabrício. **Concurso Público: direito à nomeação e a existência de “cadastro de reserva”**. Ver. Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE), Salvador: Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 24, 2011. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/160/157>>. Acesso em 25 fev. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reinaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCALCO, Sirlesia Vigarani; LACERDA, Josimari Telino de; CALVO, Maria Cristina Marino. **Modelo para avaliação da gestão de recursos humanos em saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 603-614, Mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2010000300017&lng=en&nrm=iso>. Acesso 19 de abril de 2019.

SCHIKMANN, Roseane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: CAMÕES, Marizaura Reis de; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed., São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT, v. 2, n. 1, jan/jun. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>>. Acesso em 15 fev. 2019.

SILVA, Rodrigo Pimenta da; CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. Anais... Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1073/1/C7_PP_COMPROMETIMENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso 04 mar. 2019.

SOUZA, Dércia Antunes; PAIXÃO, Claudiane Reis da; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas nos processos de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competência, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas**. Revista Gestão e Regionalidade. São Caetano do Sul, n.80, v.27, mai/ago. 2011. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1128/1002>. Acesso em 15 fev. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de admissão de pessoal**. Quarta inspetoria de controle externo, versão atualizada 20 de set. de 2000. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/PE500416.pdf>>. Acesso em 25 fev. 2019

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 16, n. 5, p. 723-743, out. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552012000500006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 fev. 2019.