

**UNIARA - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA**

Pós graduação em gestão estratégica de pessoas

**LUCIANA CAROLINA FERREIRA**

**A IMPORTANCIA DA ADOÇÃO DE CRITÉRIOS SELETIVOS PARA  
CONTRATAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DE CONCURSO  
PÚBLICO OU FUNÇÃO DE CONFIANÇA:**

Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Carlos

**ARARAQUARA**

**2012**

**LUCIANA CAROLINA FERREIRA**

**A IMPORTANCIA DA ADOÇÃO DE CRITÉRIOS SELETIVOS PARA  
CONTRATAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DE CONCURSO  
PÚBLICO OU FUNÇÃO DE CONFIANÇA:**

Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Carlos

Monografia apresentada ao curso de pós graduação em gestão estratégica de pessoas, do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, como requisito parcial para obtenção do título de pós graduanda.

**Orientador: Msc. Ana Cristina Alves Lima**

**ARARAQUARA**

**2012**

F441f

FERREIRA, Luciana Carolina

A importância da adoção de critérios seletivos para contratação de pessoas por meio de concurso público ou função de confiança: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Carlos/SP. Luciana Carolina Ferreira. Araraquara/SP: Uniara, 2012: 44 p.

Orientadora: Msc. Ana Cristina Alves Lima

Monografia (Pós -Graduação) – UNIARA – Centro Universitário de Araraquara, Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, 2012.

1. Critérios seletivos, 2. Identificação de competências, 3. Motivação I. Título.

**LUCIANA CAROLINA FERREIRA**

**A IMPORTANCIA DA ADOÇÃO DE CRITÉRIOS SELETIVOS PARA  
CONTRATAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DE CONCURSO  
PÚBLICO OU FUNÇÃO DE CONFIANÇA:  
Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Carlos**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

---

---

---

**ARARAQUARA**

**2012**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus pais pelo incentivo, exemplo e motivação.

Dedico principalmente a DEUS, por ter me dado forças todos os dias, me dando a persistência para vencer mais uma etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a deus que me fortaleceu durante os momentos mais difíceis.

Aos Professores, que a cada momento conseguimos superar cada etapa.

Agradeço aos meus pais que me motivaram em todos os momentos.

Agradeço a todos que para isso contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho pudesse acontecer.

À minha Orientadora Ana Cristina Alves Lima, pelo tempo concedido, pelo acompanhamento durante o trabalho.

A todos que contribuíram de forma decisiva na execução desta pesquisa.

*“A pessoa certa no lugar errado: Regressão  
A pessoa errada no lugar certo: Frustração  
A pessoa certa no lugar errado: Confusão  
A pessoa certa no lugar certo: Progressão  
As pessoas certas nos lugares certos: Multiplicação.”*

*(John Maxwell)*

## RESUMO

**FERREIRA, Luciana C. (2012) – A importância da adoção de critérios seletivos para contratação de pessoas por meio de concurso público ou função de confiança: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Carlos/SP. São Carlos, 2012, 44páginas, Monografia (Pos Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – UNIARA – Centro Universitário de Araraquara.**

À medida que adentramos no séculoXXI, cada vez mais mudanças no cenário mundial acontecem em uma velocidade inimaginável, onde um dos maiores desafios para sociedade tem sido encontrar a pessoa certa para o lugar certo, considerando que cada pessoa possui um tipo de perfil, talento e competências. Diante dos fatos, a importância da adoção de critérios seletivos se dá, pois atualmente as pessoas certas não se encontram nos lugares certos, gerando desmotivação, além de gastos com treinamento e formação, além da baixa qualidade na prestação dos serviços. Assim, o presente trabalho, tem por objetivo destacar a importância da adoção de critérios seletivos para contratação e alocação de pessoas, de forma que garanta as pessoas certas nos lugares certos. Para identificar isso, a pesquisa se caracteriza inicialmente como pesquisa descritiva, sendo comprovada através de observação do campo de estudo, e também através das inúmeras reportagens exibidas pelos veículos de comunicação a respeito do tema, em segundo momento caracteriza-se como pesquisa aplicada com o objetivo de destacar a importância da adoção de critérios seletivosno momento da admissão, visando garantir as pessoas certas nos lugares certos. Os resultados mostram que não existem critérios sérios e claros, principalmente nas funções voltadas a liderança de pessoas, onde a pouca qualificação, a falta de conhecimento técnico, geram inúmeros problemas funcionais,vindo assim a responder o problema da pesquisa.

**Palavras chaves:** 1.Critérios seletivos, 2. Identificação de competências, 3. Motivação



## ABSTRACT

**FERREIRA, Luciana C. (2012) – The importance of adopting selective criteria for hiring people through public tender or position of trust: A case study in the City of San Carlos. São Carlos, 2012, 44pages, Monography (PosGraduation in Strategic People Management) – UNIARA – Centro Universitário de Araraquara.**

As we enter the twenty-first century, more and more changes in the global scenario happen in an unimaginable speed, where one of the biggest challenges for society has been to find the right person for the right place, considering that each person has a profile type, talent and skills. Given the facts, the importance of adopting selective criteria is given, because today the right people they are not in the right places, creating motivation, and training costs and training, besides the low quality of service provision. Thus, this work aims to highlight the importance of adopting selective criteria for hiring and allocation of people, in ways that ensure the right people in the right places. To identify this, the research is characterized initially as descriptive, as proven by observation of the field study, and also displayed through the numerous reports by the media on the subject in the second moment is characterized as applied research with purpose of emphasizing the importance of adopting selective criteria on admission in order to ensure the right people in the right places. The results show that there are serious and clear criteria, especially in leadership roles focused on people, where low-skill, lack of technical knowledge, generate many functional problems, thus coming to answer the research problem.

**Keywords:** 1. selective criteria, 2. identification of skills, 3. motivation

## Sumário

	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>Caracterização da organização e seu ambiente</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Situação problemática</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1</b>	Dados que dimensionam a problemática	<b>12</b>
<b>1.1.2</b>	Limites do projeto	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	Objetivo Geral	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	Objetivos Específicos	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRAFICA</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Historia do Processo Seletivo</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Recrutamento</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Seleção</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1</b>	Seleção por competência	<b>22</b>
<b>2.3.2</b>	Técnicas de seleção	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>Ética no processo seletivo</b>	<b>25</b>
<b>2.5</b>	<b>Administração Pública</b>	<b>27</b>
<b>2.6</b>	<b>Perfil do Gestor Publico</b>	<b>28</b>
<b>2.7</b>	<b>Perfil do Funcionário Publico</b>	<b>30</b>
<b>2.8</b>	<b>Cargo Publico</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Definição da área e População Alvo</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>Resultadose discussão da pesquisa</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSOES</b>	<b>40</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>41</b>

## INTRODUÇÃO

À medida que adentramos no século XXI, cada vez mais, as mudanças no cenário mundial acontecem em uma velocidade inimaginável, onde um dos maiores desafios para a sociedade tem sido encontrar a pessoa certa para o lugar certo, considerando que cada pessoa possui um tipo de perfil, de talentos e competências.

Assim, as pressões competitivas do mundo dos negócios exigem com que as empresas sejam elas públicas ou privadas, busquem atrair, reter e desenvolver seus talentos, onde a pessoa certa no lugar certo vem sendo um grande diferencial competitivo nos últimos tempos.

Nesse sentido, a importância da adoção de critérios seletivos, se depois atualmente as pessoas certas não se encontrarem nos lugares certos, gerando assim a desmotivação dos demais envolvidos, além de gastos com treinamentos e formação para o recém contratado.

Diante disso, considerando um profissional que atua insatisfeito ou despreparado para o cargo que ocupa; trabalha desmotivado, sendo em muitos casos a causa da diminuição da qualidade na prestação dos serviços.

Dessa forma, a importância de se adotar critérios seletivos para contratação e alocação das pessoas, quer sejam contratadas através de concurso público ou em funções de “confiança”, tem fundamental importância, pois no momento de sua contratação é crucial que se saiba fazer a utilização de critérios para a identificação das competências.

Ainda, é importante ressaltar que, um processo seletivo bem estruturado, adotando critérios para contratação das pessoas seja através de concurso público ou função de “confiança” não haverá esse tipo de falha, pois as falhas serão facilmente detectadas.

Porém, hoje é comum nos depararmos com líderes pensando em como colocar a pessoa certa no lugar certo, pois em um ambiente intensamente competitivo, a busca pela eficiência e pela qualidade na prestação de serviços ao cidadão torna-se de vital importância.

Nesse contexto, para alcançar seu potencial, é necessário que qualquer organização tenha o tempo todo as pessoas certas nos lugares certos, para fazer o trabalho exigido, onde isso só poderá ocorrer através de um bom planejamento de recursos humanos. A pessoa certa no lugar certo gerará um ambiente capaz com que os indivíduos envolvidos contribuam com sua criatividade, talento e motivação, para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE**

Dentro desse contexto, existe a Prefeitura Municipal de São Carlos, que é um órgão poder executivo municipal, comandado pelo prefeito e dividido em secretarias, coordenadorias, fundações e autarquias, onde a atual administração eleita no ano de 2009, vem atuando para tornar a cidade no conceito de Moderna e Humana, beneficiando o jovem, e cada família em toda a cidade.

Além disso, a Prefeitura investe em todas as áreas da cidade, exigindo assim a contratação de novos profissionais.

Hoje a Prefeitura Municipal de São Carlos, acredita que a cidade só pode projetar seu futuro valorizando sua história, e utilizando-se de mecanismos que democratizam a transparência da gestão pública.

A Prefeitura Municipal de São Carlos, conta hoje com 5.200 funcionários pertencentes à administração direta e indireta, alocados através de concurso público, funções gratificadas e funções comissionadas.

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

#### **1.1.1 Dados que dimensionam a problemática**

Na busca de ressaltar a importância da adoção de critérios para seleção de cargos quer sejam admitidos através de concurso público, quer sejam através de função de

confiança, de forma que se consiga manter os melhores candidatos, de acordo com as funções oferecidas.

Dessa forma, iniciando-se com um bom processo de recrutamento e seleção é fundamental que a administração de pessoas, adote técnicas de conhecimentos, que permita avaliar os conhecimentos do cargo, e no momento da contratação faça-se uma análise comportamental da função a ser preenchida.

Considerando, que para a contratação de candidatos através de concurso público, basta apenas o candidato passar na prova, em função de confiança acontecem trocas políticas, percebe-se que em muitos dos cargos de alto nível de hierarquia muitos não possuem às vezes algum nível de escolaridade ou mínimo de conhecimento sobre a área em qual irá atuar.

Assim, com a vivência no setor e a constante observação durante o tempo em que atuo no setor, é notória a quantidade de pessoas com notável potencial profissional, porém lotada em cargos e funções incompatíveis com seus perfis e habilidades.

Nesse sentido, considerando a importância da adoção de critérios no processo de seleção, procurando garantir as pessoas certas nos lugares certos, as questões do presente estudo são:

Qual a importância de adotar critérios no processo de seleção? Quais os critérios que são utilizados na contratação das pessoas para ocupar esses cargos?

### 1.1.2 Limites do Projeto

O projeto limita-se a ressaltar a importância da adoção de critérios seletivos para contratação de pessoas quer sejam por meio de concurso público ou através de função de confiança, visando garantir as pessoas certas nos lugares certos, garantindo assim a eficiência e qualidade no serviço prestado ao cidadão.

## **1.2 Justificativa**

Vivemos em um momento em que as pressões competitivas no mundo dos negócios apresentam-se cada vez mais intensas, exigindo com que as empresas na busca da qualidade e agilidade na prestação de serviços, desenvolvam um trabalho focado no processo de seleção, personalizando-o para cada cargo ou função, de modo que se consiga identificar as competências dos candidatos através de entrevistas, conseguindo assim detectar os valores e o perfil de cada profissional de modo que se consiga alocar as pessoas certas nos lugares certos.

Assim, considerando que projeto a busca em detectar talentos não tem sido uma tarefa fácil nos últimos tempos, e a busca em alocar as pessoas certas nos lugares certos e de contratar e reter talentos são processos que exigem muito profissionalismo, é necessário que para se alcance o sucesso é importante que o profissional, saiba selecionar as pessoas certas na quantidade certa, e na hora certa; procurando focar o processo na busca pela qualidade no processo de seleção.

Deste modo, para que consigamos desenvolver e alocar as pessoas certas nos lugares certos é necessário que saibamos o perfil da vaga a qual iremos preencher, sendo que implantando a adoção de critérios, levará o indivíduo a aumentar o seu rendimento, e desenvolver sua criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O interesse desse trabalho é destacar a importância da adoção de critérios de modo que se consiga garantir as pessoas certas nos lugares certos.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Adotar critérios seletivos com base em competências para contratação e alocação de pessoas;
- b) Identificação das competências, durante os três primeiros meses da contratação;
- c) Verificar qual o conceito de seleção interna;
- d) Levantar e analisar quais os critérios utilizados no momento da contratação e alocação de pessoas quer seja através de concurso público ou função de confiança;
- e) Com base nos dados analisados, sugerir o mapeamento dos cargos, de forma a identificar e as competências já existentes,garantindo as pessoas certas nos lugares certos e a motivação dos demais envolvidos.

#### **1.4 Metodologia**

A pesquisa se classifica, pela sua natureza, como pesquisa aplicada, quando procura identificar quais os critérios adotados para a contratação das pessoas para ocupação dos cargos/funções.

Como formas de abordagem da questão apresentada seriamutilizados inicialmente instrumentos característicos de uma pesquisa de ordem qualitativa, porém para poder estabelecer parâmetros seriautilizado a aplicação de um questionário, com as pessoas detentoras de cargos de alta hierarquia, que compreendiaSecretários, chefes e diretores, visando verificar qual o nível de conhecimento da pessoa detentora da função, porém devido ao não deferimento pelo Comitê de ética da instituição. Assim, com a finalidade de abordar a questão e comprovar o problema da pesquisa, serão utilizados instrumentos característicos de uma pesquisa de ordemexploratória, descritiva,pois tem o objetivo de mostrar a importância da adoção de critérios seletivos para contratação e alocação das pessoas nas funções ou cargos.

Com base no tal pressuposto e com fundamento no referencial teórico, busca-se identificar quais as competências já existentes nas pessoas, e seu nível de conhecimento, e em um segundo momento a divulgação dos resultados obtidos, levando a adoção de critérios utilizando-se a seleção quer seja através do concurso público ou através da função de confiança, através de competências.

Assim, para garantir a pesquisa e destacar a importância de se adotar critérios seletivos para contratação e alocação de pessoas, de modo que a garantir as pessoas certas nos lugares certos, além da pesquisa quantitativa, será feito também uma pesquisa bibliográfica, para criar fundamentação teórica.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

### 2.1 A história do processo seletivo

A crescente exigência do mercado de trabalho impõe a busca por candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos ou funções ocupadas.

De acordo com Gatewood& Field apud Franco, Santos e Miguel (2003), o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa.

Assim, toda e qualquer organização seja ela grande ou pequena, nacional ou multinacional, nasce com o desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas a fim de realizar algo. Realizar algo com a finalidade de se obter o lucro (entidade com fins lucrativos), ou se obter algum benefício para a sociedade ou parte da mesma (entidade sem fins lucrativos).

Mas, o que importa mesmo é o desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas de realizar algo. E deste ponto, a organização cresce com a contratação ou admissão de novas pessoas. Logo, tudo se inicia e continua através do elemento humano. (Valle, 2009)

Portanto, os objetivos de um processo seletivo vêm com a intenção de conhecer melhor alguém ou alguma coisa, onde serão selecionadas as pessoas mais aptas para executar atividades específicas.

Segundo Chanlat apud Nickel (2001) a organização em análise pretende pensar em indivíduos que dela fazem parte como seres biopsicossociais, o que lhes confere uma complexidade singular. A herança biológica, os traços de caráter, o temperamento, as características de personalidade, a história pessoal, as relações familiares, as origens socioculturais (crenças, valores e normas) deixam sua marca nos eventos e condutas individuais.

Dessa forma, Valle (2009) relata que há bem pouco tempo atrás, o trabalho de recrutamento e seleção era feito pelo DP (Departamento de Pessoal) da Empresa. Não havia o Setor de Recursos Humanos. O método era simples: a empresa tinha um “banco” de cadastro de candidatos e, à medida que as vagas iam surgindo, o DP convocava o candidato para uma entrevista simples, sem muita complexidade, apenas provas básicas de português, matemática e conhecimentos gerais. Passando no processo, então o candidato entrava no “período de experiência”, sem nenhuma garantia trabalhista e, em algumas

empresas, sem nenhuma remuneração. Era um período deaprendizado para o cargo. Mas as Leis Trabalhistas mudaram esta situação.

Para Rodrigues (2009) os processos de recrutamento e seleção, que antes se voltavam exclusivamente para requisitos técnicos dos cargos passaram a dar o mesmo valor aos traços de personalidade. Além dos aspectos operacionais foram integrados ao perfil do profissional requerido aspectos relacionados às relações humanas e aos comportamentos cooperativos.

Assim, em uma economia globalizada as técnicas foram se modernizando, onde surge o profissional de recrutamento e seleção, tendo este um papel fundamental no sucesso da empresa, na formação de profissionais e na utilização de métodos que pudessem identificar alguma característica do candidato a preencher a vaga.

Nesse contexto, Rodrigues (2009) diz que hoje nos processos seletivos não basta mais encontrar colaboradores bem qualificados, e sim os que tenham um maior potencial, que sejam flexíveis e proativos.

Ainda, o mesmo autor, afirma que o processo seletivo evoluiu à medida que foi agregando novas exigências, ao tempo em que a administração passou a considerar que as pessoas que integram a organização não podem ser consideradas apenas como peças de uma engrenagem. De um modelo estritamente operacional, aos poucos foi-se acrescentando novos parâmetros, a medida em que se foi percebendo a importância das relações humanas dentro das empresas. Hoje, quando os profissionais de recursos humanos procuram um novo colaborador eles avaliam muito mais do que seus conhecimentos e habilidades técnicas sendo que a tendência atual é a seleção por competências.

Segundo Valle (2009), recrutar e selecionar pessoas, não pode ser caracterizado como um simples processo de rotina dentro de uma organização. É muito mais que isso. Recrutar e Selecionar pessoas certas para o lugar certo garante o crescimento da empresa no mercado, diminui a rotatividade, cria vínculos de responsabilidades em ambas às partes com o mesmo objetivo: a produtividade.

Para o mesmo autor, atualmente com a modernização das técnicas as empresas estão fazendo benchmarking, isto é, comparando os seus cargos com a estrutura dos cargos das empresas bem sucedidas no mercado no sentido de desenhando-o às novas demandas do mercado.

## 2.2 Recrutamento

Conforme Chiavenato (2005) apud Vieira (2012), o recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos, para preencher seu processo seletivo. Para que este processo tenha sucesso, é importante que a organização divulgue as oportunidades de emprego, e conseqüentemente, atraia os candidatos para o processo seletivo, pois se houver a divulgação, mais o mesmo não conseguir atrair candidatos, o processo é considerado falho.

Ainda para Chiavenato apud Valle (2009), “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Recrutamento também pode ser definido como “o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização.

Segundo Mazon e Trevizan apud Gomes e Stefano (2008), o recrutamento é um processo organizacional que atrai pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa. Este processo deve sempre estar atento ao tempo despendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção.

Valle (2009) diz que, existem muitas definições para Recrutamento, mas em todas podemos perceber a importância desse processo para os planos de crescimento e desenvolvimento da organização.

Conforme Arruda (2012), “Recrutamento” é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização.

Dessa forma, Marras(2000) apud Web artigos (2009), agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos.

O mesmo autor diz que o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber:

- 1) O que a organização precisa em termos de pessoas
- 2) O que o mercado de RH pode oferecer.
- 3) Quais as técnicas de recrutamento aplicar.

Ainda para Valle (2009) diz que, o Recrutamento tem como princípio básico, divulgar o perfil da vaga a ser preenchida. Ele é elaborado a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização.

Nesse contexto Vieira (2012) diz que, para que a organização possa preencher uma vaga, colocando a pessoa certa, no lugar certo, é de extrema relevância que o processo de recrutamento, consiga atrair o máximo de candidatos possíveis, dentro do perfil previamente anunciado.

Contudo Valle (2009) diz que, o profissional de recursos humanos deve dispor de um conjunto de elementos a fim de tornar todo o processo menos subjetivo e mais pragmático. Estes cuidados passam por:

- Ter a descrição do cargo da vaga em aberto;
- Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto;
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado;
- Conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem como da equipe da vaga em aberto;
- Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar “um estranho no ninho”; e
- Buscar sempre a participação do solicitante da vaga. Sem esta participação o processo seletivo ficará comprometido.

De forma geral Vieira (2012) afirma que, o importante é que a organização tenha uma gama de opções para poder encontrar a pessoa certa pro lugar certo, uma pessoa realmente que possa se encaixar perfeitamente no cargo disponível e contribua para o crescimento e desenvolvimento da organização.

## 2.3 Seleção

O panorama atual em relação ao que tem sido feito em processos seletivos no Brasil aponta que o crescente nível de exigência quando do preenchimento de cargos, bem como a ênfase em variáveis internas, contribuem para a prática de atribuir às pessoas possíveis “deficiências” que por ventura possam apresentar. Santos, Franco e Miguel (2003)

Segundo Chiavenato (2004) apud Web artigos (2009), os desafios que atualmente se apresentam para as organizações é, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem contudo descuidar do processo de humanização.

Para Valle (2009), a seleção de Pessoal é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de trabalho. Também se pode definir como uma atividade de responsabilidade do RH da organização, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

De acordo com Chiavenato (2005) apud Vieira (2012), a seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis a organização, possam ingressar na mesma. É deveras, uma importante ferramenta da gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo.

Conforme Cascio e Gatewood & Field (1998) apud Santos, França e Miguel (2003), um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos:

- 1) Análise do cargo;
- 2) Identificação das dimensões de desempenho do cargo;
- 3) Identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo;
- 4) Desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato;
- 5) Uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos.

Nesta direção Chiavenato (2005) apudVieira (2012) diz que, para que o processo de seleção seja eficaz, ele precisa se basear em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido, como também, em função das competências desejadas pela organização.

Assim, é fundamental que se tenha uma clara definição das características do cargo, pois a seleção é feita justamente com o objetivo de preencher uma vaga que irá ocupar este cargo e desempenhar suas funções.

Sendo assim, conforme Chiavenato (1999, p. 114) apud Vieira (2012), as informações sobre o que o cargo necessita podem ser colhidas por meio de algumas maneiras, tais como:

- **Descrição e análise do cargo** - consiste na descrição escrita do que o ocupante do cargo faz como ele faz e porque ele faz. Estabelecendo-se os conhecimentos, as habilidades e as capacidades que o ocupante do cargo precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente;
- **Técnicas dos índices críticos** - é a forma pela qual os gerentes e suas respectivas equipes escrevem de forma sistemática todas as características desejáveis e indesejáveis dos ocupantes de determinado cargo a ser preenchido, para que os selecionadores possam investigar quais candidatos possuem os respectivos atributos descritos. É importante observar que, por tratar-se de sugestões dos gerentes e sua equipe, esse tipo de coleta de informações torna-se um tanto subjetiva;
- **Análise do cargo no mercado** - a análise de cargo no mercado é feita quando a empresa institui um novo cargo ou precisa atualizar os processos dos cargos já existentes, ou seja, ambos necessitam de uma pesquisa, pois internamente a empresa não dispõe de requisitos e características atuais do cargo.

Uma vez que todas as informações necessárias sobre o cargo pretendido foram selecionadas, é feita uma ficha de especificações do cargo, que contém de forma detalhada todas as características do mesmo, servindo de base para o selecionador identificar quais dos candidatos possuem as características mais próximas das exigências do cargo.

Com a ficha de especificações do cargo em mãos o selecionador parte para a última decisão a ser tomada, que é a técnica de seleção, onde na visão de

Dessa forma, Chiavenato (2005, p.138) apud Vieira (2012) diz que, a partir das informações sobre o cargo a ser preenchido das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados.

### 2.3.1 Seleção por competências

Conforme Valle (2009) hoje em dia a seleção por competências vem ganhando espaço nas organizações. Isso porque através dela, a chance de erro no processo de seleção diminui, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo.

Segundo Rabaglio (2004) apud Correia et. al (2009) , o grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Ainda, o mesmo autor esclarece que o principal mérito da seleção por competências, é de possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das competências e habilidades necessárias para cada função. O que facilita tanto a identificação e aplicação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e de planos de carreira. Sem contar que à medida que a empresa adota a seleção por competências passa a dispor de um sistema que possibilita verificar se a empresa dispõe de colaboradores com qualificação e desempenho adequado às suas funções. Contribuindo, dessa forma, para a viabilização de auditorias e obtenção de certificações.

Dessa forma, Valle (2009) diz que hoje nas seleções para contratações se valorizam mais as características pessoais do indivíduo do que as técnicas. As pessoas mais procuradas são as competentes com habilidades técnicas, políticas e comportamentais que atinjam resultados, compartilhem valores, planejem, liderem, organizem, controlem e satisfaçam os requisitos na execução de seu papel na empresa.

O mesmo autor ainda esclarece que, a seleção por competências é fundamentada em fatos reais emensuráveis como as capacidades, os atributos e as

qualidades comportamentais. É preciso analisar suas limitações nos aspectos que envolvem número de candidatos, tempo para preenchimento da vaga, perfil do cargo, estrutura da empresa selecionadora e capacidade técnica do avaliador.

Para Melo (2006) dentre as principais vantagens da técnica de seleção por competências está o foco mais objetivo e um processo mais sistemático; maior facilidade para prever o desempenho futuro do candidato; maior garantia de uma contratação de sucesso; boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; turnover mais baixo e melhora na produtividade; evita prejuízos com a reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores; o candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente ocorreu; fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o mesmo e fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção dando mais credibilidade ao trabalho.

Correia et. al (2006) acredita que a seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

Contudo, Rabaglio (2004) apud Correia et. al (2006) afirmam que a seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes: proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir turnover mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Por outro lado, Gramigna (2004) apud Correia et. al (2006) relatam que a seleção por competência é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de Recursos Humanos.

De forma geral Valle (2009), diz que cabe a cada organização determinar os processos e os procedimentos de seleção mais adequados e que sejam capazes



deproporcionar os melhores resultados. Todo o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência quer dizer fazer corretamente as coisas e a eficácia em alcançar resultados e atingir objetivos.

### 2.3.2 Técnicas de seleção

Nos dias de hoje, o mercado se torna a cada dia mais competitivo, onde as organizações vêm tornando os processos seletivos mais complexos, onde a preparação, a ética e a competência do profissional envolvido torna-se essencial para que se consiga utilizar a técnica adequada e se consiga selecionar a pessoa certa para o lugar certo.

Dessa forma, Chiavenato (1999) apud Bressiane e Marchioretto (2009) diz que, o processo de seleção baseia-se em análise de informações e especificações sobre um determinado cargo que deverão ser detectadas no candidato. Sendo que a finalidade das informações é proporcionar uma contratação com mais precisão e adequada ao cargo.

Assim, conforme Chiavenato (2006) apud Vieira (2012), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

- Entrevistas;
- Provas de conhecimentos ou de capacidades;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidades;
- Técnicas de simulação.

Segundo o mesmo autor, outra técnica ainda utilizada, são os exames admissionais, onde são testadas as aptidões físicas do candidato.

De acordo com Valle (2009) uma das técnicas de seleção mais utilizadas pelas organizações é a entrevista, onde a ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador.

O mesmo autor diz que, também são técnicas de seleção, provas ou testes de conhecimento ou capacidade.

Segundo Chiavenato apud Valle (2009) as provas de conhecimentos ou de capacidades são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou exercício.

Para Bressiani e Marchireto (2009), o processo seletivo pode ocorrer de diversas formas, tendo variadas técnicas de seleção como meio de avaliar o candidato, podendo ser utilizadas individualmente ou um conjunto de técnicas.

De acordo com UVB (2012), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostra de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

Conforme Balerini (2003) apud Gross e Lima (2008), independentemente do instrumento utilizado, uma coisa é certa: nenhum deles, sozinho, consegue avaliar profundamente um candidato. Essas técnicas se complementam e podem fornecer uma visão ampla do profissional que se busca no mercado.

#### **2.4. Ética no processo seletivo**

Conforme Valle (2009) a ética profissional está voltada para profissões, profissionais, associações e entidades de classe, atingindo empresas e organizações. Essa ética deve estar de tal forma entranhada que se torne parte da cultura.

De acordo com a revista Vencer (2010) a ética no processo seletivo vem sendo uma preocupação crescente no universo corporativo, onde deve estar presente em todas as ações da empresa, seja com seus clientes, fornecedores, acionistas e comunidade, seja com seus colaboradores.

O mesmo autor destaca que, se a ética corporativa deve refletir os valores e a cultura da empresa, é preciso que ela seja percebida e sentida internamente. Nesse contexto, a adoção de um Código de Ética, amplamente discutido e divulgado, tem sido um dos caminhos a seguir.

Segundo Heifermann e Seibel (2007), a ética deve estar em todos os momentos do processo de seleção. Entretanto, alguns profissionais que realizam a seleção ou a própria empresa envolvida optam por alternativas que podem ser questionadas do ponto de vista ético.

Dessa forma Villar (2011) lembra que, a principal função da ética no processo de capacitação e seleção de talentos e dar um perfeito equilíbrio para que esse funcionamento na administração privada – podendo ser aplicada na pública também – evitando que haja prejuízo para qualquer candidato. E, o bom exemplo na administração pública é a proibição, hoje, do famigerado nepotismo. Devendo ser entendida como um sentimento de justiça social em vez de leis.

Revista vencer (2010) aponta nove mandamentos para uma organização ser ética.

- Profissionalismo - conduziremos nossas atividades de maneira que reflita favoravelmente a profissão.
- Integridade - conduziremos nossas atividades com integridade e evitaremos conduta que leve a conclusões erradas ou ilusórias.
- Competência - realizaremos qualquer projeto com competência, conhecimento, cuidado e urgência.
- Objetividade - seremos objetivos e imparciais no julgamento de cada seleção, levando em consideração todos os fatos relevantes.
- Exatidão - a comunicação com o cliente e candidatos será exata e todas as informações relevantes serão trocadas.
- Conflito de interesses - evitaremos ou resolveremos conflitos de interesse.
- Confidencialidade - respeitaremos informações confidenciais nos confiada por clientes e candidatos.
- Lealdade - serviremos nossos clientes com lealdade e protegeremos seus interesses nos nossos projetos.
- Oportunidades iguais - avaliaremos sempre objetivamente nossos candidatos para que todos devam ter oportunidades iguais de emprego.

Conforme Valle (2009) , a ética em processos seletivos é muito simples: é só seguir métodos e não enganar ninguém. Pelo pressuposto de Sócrates, "basta saber o que é bondade para que seja bom".

De acordo com Villar (2011), a ética vem conquistando dia a dia espaço cada vez mais necessário e sólido dentro do universo das corporações e, para especialistas, o

departamento de Recursos Humanos é o setor que fortalece mais e mais essa tendência, já a partir do processo de recrutamento, seleção e por consequência natural do processo a contratação de talentos

Assim, Valle (2009) acredita que a ética em recrutamento e seleção nasce, portanto, de um pleno e total entendimento do negócio, de suas fraquezas e fortalezas e da definição clara do perfil necessário e desejado. Não basta saber quais competências e conhecimentos específicos dos profissionais são requeridos; não basta saber das realizações e contribuições efetivas a empregadores anteriores; não bastar acesso às referências pessoais e profissionais; da mesma forma que não bastam às avaliações de atitudes e de valores. Acima de tudo, cabe a ética na prática de recrutar e selecionar – caso contrário coloca-se tudo a perder.

## **2.5. Administração pública**

Segundo Santos (2009) o termo Administração Pública, hoje muito difundido, é muito amplo por abranger uma idéia bastante complexa: a coisa de pública.

Granjeiro (1997,) apud Santos (2009) definem administração pública como arte ou ciência, e abrange o estudo ou a disciplina e a atividade ou o processo de administrar a coisa pública;

O mesmo autor, entende que a administração pública é um sistema administrativo se submete a dois conceitos, bem conhecidos dos estudantes de administração: organização e gerência. Organização podendo ser percebida como “a estrutura das inter-relações pessoais, autoritárias e habituais, num sistema administrativo”; e Gerência como “ação planejada para conseguir-se cooperação racional num sistema administrativo”

De acordo com Alves e Gonçalves (2008), a Administração pública pode assumir duas vertentes: a primeira repousa na idéia de servir e executar; a segunda envolve a idéia de direção ou gestão. Nas duas visões há a presença da relação de subordinação e hierarquia.

Segundo o mesmo autor, administrar para muitos significa não só prestar serviços, executá-los, como também governar e exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil a coletividade. Figura na Administração Pública assim como na

Administração Privada as atividades que dependem de vontade externa, individual ou coletiva, sempre vinculada ao princípio da finalidade.

Enfim Santos (2009), diz que, serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados sob normas e controles estatais para a satisfação, visando o atingimento dos interesses da coletividade. Para a compreensão deste conceito entenda-se Administração como Órgãos públicos e entidades a eles vinculadas, bem como seus representantes na esfera federal estadual e municipal.

## **2.6. Perfil do gestor público**

Granjeiro (1197) apud Santos (2009) aponta que os gestores públicos são “investidos de competência decisória (...) autoridades com poderes e deveres específicos do cargo ou da função e, conseqüentemente, com responsabilidades próprias de suas atribuições”.

Segundo Mascarenhas (2010) o perfil ideal que deve apresentar um gestor no serviço público para que no final de seu período administrativo possa obter a aprovação ampla da sociedade começa pelo caráter. São fundamentais: simplicidade, humildade, integridade, honestidade, coragem, empatia social.

Para o mesmo autor, outro ponto muito importante são as habilidades que o gestor público precisa dominar: liderança, comunicação, capacidade de negociação, planejamento, visão empreendedora e estratégica, gestão do tempo, gestão de pessoas e inteligência emocional.

Conforme Santos (2009) o administrador público deve ter quatro poderes, que encontram-se referenciados em lei:

- a) Poder-dever de agir;
- b) Dever de eficiência;
- c) Dever de probidade e

d) Dever de prestar contas

De acordo com Granjeiro (1997) apud Santos (2009) quando trata-se a respeito de gestão de pessoas, não exime o administrador de sua responsabilidade no tocante a dirigir eficientemente sua equipe: “todo gerente é na verdade um gerente de recursos humanos e deve estar, portanto, comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz, junto aos recursos humanos da sua organização”.

Conforme Cardoso (1997) o gestor público deverá saber:

a) Assegurar flexibilidade na atuação administrativa, alcançando um equilíbrio entre proteção contra ingerências políticas, clientelísticas e práticas eficientes de gerenciamento dos recursos públicos.

b) Premiar o bom desempenho do funcionário público. Os incentivos a serem utilizados podem ser financeiros, como gratificações de desempenho e produtividade; incentivos quanto à progressão na carreira; e incentivos para valorizar atitudes mais ousadas, mais criativas.

c) Equipar o governo, especialmente no nível estratégico, de funcionários qualificados, especializados, com forte perfil gerencial, que possam desempenhar papel de liderança e promoção de inovações.

d) Fortalecer a cultura do desempenho mediante o desenvolvimento nas carreiras e o rodízio de tarefas. Para isso, deve-se investir pesado em treinamento e capacitação, além de propiciar aos gerentes experiência em diversos níveis de responsabilidade e de tarefas a desempenhar.

e) Cultivar a cultura do Serviço Público. Seja pelo fortalecimento da liderança, seja pela melhor capacitação, todo funcionário deve-se sentir comprometido com o cidadão. Deve-se esperar que cada cliente/usuário/cidadão receba um tratamento adequado, universal e, ao mesmo tempo, adequado às suas necessidades.

f) Integrar a política de desenvolvimento de recursos humanos ao conjunto de políticas públicas conduzidas pelo governo.

De forma geral Mascarenhas (2010) diz que, um bom gestor deve fixar mentalmente o propósito, ser ousado, acreditar que grandes objetivos possam ser atingidos e lutar para que isso se torne realidade.

## 2.7. Perfil do funcionário público

De acordo com o artigo segundo do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (lei 8.112 de 1990) servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público, contudo buscamos uma característica que defina esse funcionário.

Quanto ao comportamento desse profissional, no Poder Executivo seja nas esferas municipal, estadual ou federal, o comportamento dos servidores, teoricamente, é transformado de acordo com cada mudança de partido(s) político(s). Este “novo” comportamento é importante para assegurar a reformulação interna de processos e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, consoante com a nova leitura política. (Administradores.com apud Santos (2009))

Segundo Feira da Carreira Pública (2010) as características que integram o perfil do funcionário público são: Agilidade, eficiência, conhecimento da área, criatividade, comprometimento, pró-atividade são palavras que fazem cada vez mais parte do vocabulário do emprego público.

Ainda, segundo o mesmo autor o perfil do funcionário público exige um profissional que procure se manter sempre atualizado, fazendo cursos, participando de seminários, congressos, que troque idéias com seus pares em outros órgãos ou empresas públicas, que crie novos projetos e que seja crítico na hora de fazer o serviço.

De acordo com Boscardin (2010) o servidor público qualquer que seja sua formação ou função desempenhada, é um importante agente na construção do poder social. Ao contrário das pessoas que desempenham cargos políticos, cargos de confiança ou que são servidores contratados – todos estes prestam serviço ao poder público temporariamente - o servidor público estatutário permanece desempenhando sua função ano após ano, tornando-se, portanto, profundo conhecedor da gerência de prestação de serviço à população.

Dessa forma, a atitude do servidor é mudada de forma diluída e pouco perceptível, pois em uma instituição pública, habitam, com estabilidade, servidores das diversas correntes políticas dopaís. “Cabe, então, aos servidores alinhados com a nova

Administração e aos servidores nãoconcursados (comissionados), a implantação e manutenção da nova ordem” (Administradores.com apud Santos (2009))

Conforme Santos (2009), a figura do servidor não concursado, surge por meio de indicação, segundo a qual, “o responsável consulta as pessoas em quem confia (ou de quem depende) a respeito do indivíduo ideal para exercer determinadas funções. O critério, nesse caso, pode ser técnico (a pessoa mais competente para realizar aquela função) e/ou político (a pessoa mais conveniente para realizar aquela função)”

## **2.8. Cargo público**

Segundo Alves e Gonçalves (2008), o cargo público é criado por meio de ato normativo, leis ou resoluções, com denominação própria. As definições de órgão, cargo e função não se confundem uma com a outra, sendo que os órgãos são centro de competência despersonalizados que fazem parte da estrutura administrativa; o cargo é o lugar que o agente público possui sua titularidade; enquanto a função engloba os encargos e atribuições, vez que não há cargo sem função, muito embora haja função sem cargo.

De acordo com o artigo 3º da Lei 8.112 de 1990: "Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor". Ele existe tanto na Administração direta quanto na administração indireta dos 3 (três) Poderes existentes no Brasil. O cargo público terá de ser criado, extinto ou modificado por lei ou por solução. Difere do emprego público, pois aquele regulamentado pela CLT, possuindo vínculo contratual, enquanto esse é regulado pelo Estatuto dos Funcionários Públicos (lei já citada anteriormente) (Jus Brasil (2012))

Conforme Santos (2009), os cargos públicos podem ser classificados em:

a) Cargo em comissão – aquele ocupado transitoriamente com base no critério de confiança.

b) Cargo efetivo – preenchido em caráter definitivo, sem transitoriedade. O seu preenchimento de regra se dá por concurso.



c) Vitalício – também preenchido em caráter definitivo, sendo que seu ocupante só pode ser desligado por processo judicial ou por processo administrativo, assegurada à ampla defesa – ex. magistratura, MP.

d) De carreira – aquele que faz parte de um conjunto de cargos com a mesma denominação, escalonados em razão das atribuições e da responsabilidade.

e) Isolado – não integra carreira nenhuma

Alves e Gonçalves (2008) dizem que, os cargos públicos são criados por força da lei ou resoluções, princípio da legalidade, e somente por força de lei poderiam ser extintos. Os cargos podem ser efetivos, de comissão, vitalícios ou mesmo temporários obedecendoas determinações legais.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Este Capítulo contém a apresentação dos métodos e técnicas que foram utilizadas na pesquisa de campo.

Conforme publicado no Wikipedia (2007), método “e o caminho para se chegar à verdade, ou a uma conclusão”.

A partir das técnicas utilizadas para a pesquisa quantitativa e descritiva, buscamos também compreender qual a importância da adoção de critérios seletivos para seleção de cargos quer sejam admitidos por concurso público, ou quer sejam através de função de confiança, onde subsidiados pelas técnicas de levantamento de dados, aliada a observação durante a participação, iniciamos a fase empírica do estudo.

Com o objetivo de se chegar a uma afirmação sobre o problema citado, foram abordados para responder as questões de modo que se consiga destacar a importância da adoção de critérios seletivos para seleção de cargos quer sejam admitidos por concurso público ou através de função de confiança. Juntamente procurei expor as intenções que tinha quanto à realização deste trabalho.

Na realização da pesquisa através da observação no campo de estudo, percebi que é nítida a falta de critérios com base em competências e claros para contratação desses candidatos, sendo que os candidatos ao preenchimento das funções são indicados por autoridades ou por partidos, sem qualquer seleção de critérios. Assim para que se consiga uma eficiência maior na prestação do serviço, é necessária a adoção de critérios seletivos com base em competências não somente através do concurso público, mas também uma revisão na lei que rege a contratação do cargo de confiança, formulando-se a descrição do cargo e as exigências mínimas para preenchimento deste.

O registro das informações aconteceu no período de Junho de 2012, conforme orientação do método exposto no capítulo 4, onde veremos a interpretação do resultado.

#### **3.1 Definição da área e população alvo**

Na presente pesquisa inicialmente seria aplicado um questionário direcionado às pessoas detentoras de cargos de confiança, com funções de liderança, que continha

perguntas básicas norteadoras da pesquisa, de forma que a destacar a importância da adoção de critérios com base em competências e a importância de se realizar o mapeamento dos cargos, para garantir as pessoas certas nos lugares certos, porém com o indeferimento pelo comitê de ética da instituição, para a continuidade da execução da pesquisa foi utilizado reportagens exibidas nos veículos de comunicação, o que comprova nitidamente o problema em todos os órgãos municipais e federais.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados que seguem é fruto da pesquisa de campo com base na observação e vivência na Prefeitura Municipal de São Carlos e também com base na fundamentação teórica, onde é possível constatar que não existem critérios seletivos para contratação de cargos quer sejam por função de confiança ou por meio de concurso público, onde acabam existindo inúmeros problemas funcionais, pouca qualificação e baixo nível de conhecimento técnico.

Dessa forma, a seguir serão apontados os resultados, com base na observação e vivência na instituição.

##### 4.1 Resultado e discussão da pesquisa

Em paralelo com as novas exigências do mercado corporativo, é possível notar que a cada dia surge a necessidade da adoção de critérios seletivos, identificando competências e mapeando cargos, minimizando assim os inúmeros problemas funcionais que puderam ser constatados durante essa pesquisa.

Diante disso, através da observação e vivência na instituição, os resultados revelam que faltam critérios para seleção de cargos quer sejam por meio de concurso público ou função de confiança, onde por meio do concurso público as pessoas são admitidas na instituição através da classificação conforme a pontuação final nas provas do concurso, e por meio de função de confiança as pessoas são admitidas através de indicação de partidos ou de autoridades políticas, onde é claro o surgimento de inúmeros problemas funcionais, gerados em muitas vezes pela falta de qualificação e pelo baixo nível de conhecimento técnico dos envolvidos.

As competências que foram analisadas e observadas durante a realização dessa pesquisa, dá-se com base em um GAP de competências necessárias á cargos que exerçam funções de liderança, além da capacitação que os candidatos possuem ao serem admitidas sendo:

1. **Administração:** Conhecimento do conceitos da organizações, métodos de trabalho e administração de empresas.

2. **Cultura da Empresa:** Conhecimento da cultura da empresa, sabendo qual sua filosofia e raízes.
3. **Cultura Geral:** Interesse por componentes da cultura
4. **Formação Superior na área de atuação:** Graduação compatível a área de atuação
5. **Idiomas:** noção de algum idioma ou domínio
6. **Administração do tempo:** Capacidade de utilizar bem o tempo ( trabalho, ocioso, etc.)
7. **Agente de mudanças:** Ser elemento capaz de ajudar na implementação de novas idéias
8. **Adaptação/Flexibilidade:** Capaz de adaptar-se a novas situações
9. **Liderança:** Capacidade de comandar uma equipe
10. **Agilidade:** Capacidade de responder rapidamente as tarefas solicitadas
11. **Capacidade de Abstração:** Saber simplificar um problema enxergando apenas o que deve ser resolvido no momento
12. **Capacidade de decisão:** Decisões de forma correta e por conta própria, sem interferência.
13. **Capacidade de formar:** Habilidade de transferir conhecimentos técnicos para outros profissionais.
14. **Comunicação escrita:** Habilidade de se expressar de forma escrita
15. **Comunicação Oral:** Habilidade de se expressar de forma oral
16. **Concentração/Foco:** Não dividir atenção com tarefas menores durante o desenvolvimento de sua atividade.
17. **Empatia:** Capacidade de colocar-se no lugar do outro e compreender seus problemas e aspirações
18. **Conhecimento na área de atuação (Órgão ou Secretaria):** Tempo de experiência na área
19. **Facilidade de aprendizagem:** Aprender novos conceitos com facilidade
20. **Falar em publico:** Saber apresentar propostas e trabalhos a um grupo de pessoas
21. **Persistência:** Não desistir diante de dificuldades para resolver um problema
22. **Persuasão:** Capacidade de convencer os outros
23. **Planejamento:** Capacidade de planejar antes de fazer
24. **Proposição de soluções:** Capacidade de propor soluções para problemas
25. **Raciocínio lógico:** Capacidade de aplicar seqüências lógicas de raciocínio em situações de trabalho

26. **Relacionamento Humano:** Capacidade de relacionar-se bem com as pessoas envolvidas
27. **Simpatia:** Capacidade de criar afinidade com pessoa, afável, amigável
28. **Trabalhar sob pressão:** Capacidade de suportar a pressão comum
29. **Trabalho em equipe:** Capacidade de integrar equipes, e saber dividir e assumir responsabilidades.
30. **Abertura para novas Idéias:** aceitar novas ideias sem oposições sistemáticas
31. **Comprometimento:** Ir além daquilo que sua função exige e exercer esforços pela organização
32. **Autoconfiança:** Capacidade de assumir tarefas e desafios, acreditando na sua desenvoltura profissional.
33. **Bom senso:** Saber escolher o melhor momento no contexto de inserção de uma ação.
34. **Criatividade:** Capacidade de apresentar alternativas com regularidade para os diversos problemas do trabalho.
35. **Educação Continuada:** Atitude de continuar estudando sempre
36. **Gosto pelo que faz:** Satisfação do profissional com as atividades que está desenvolvendo.
37. **Integridade/Honestidade:** Ser correto com as coisas, pessoas e trabalho
38. **Motivação:** Se o profissional é entusiasmado pelo trabalho com regularidade
39. **Administração Pública:** Conhecer os elementos para compreensão das principais características da Adm. Pública e seus condicionantes internos e externos.
40. **Lei de Diretrizes Orçamentárias:** Conhecer os princípios que regem a elaboração da LDO e os princípios que regem o controle das finanças públicas.
41. **Língua Portuguesa:** Conhecer a língua portuguesa culta, como ferramenta para comunicação formal, de modo claro e objetivo.
42. **Busca e recuperação da informação em diversas fontes:** Ser capaz de identificar as diversas fontes de dados e de informações de que necessita para o trabalho.
43. **Comunicação interpessoal:** Ser capaz de manter boas relações interpessoais com superiores e colegas, integrando-se a diferentes contextos sociais.
44. **Objetividade e clareza:** Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, de forma verbal e escrita.
45. **Trabalho em equipe:** Ser capaz de trabalhar em grupo, relacionando-se com diversos tipos de pessoas, culturas e situações.

46. **Visão integrada:** Ser capaz de compreender as inter-relações existentes no contexto do trabalho, sabendo interagir com as demais áreas envolvidas.
47. **Proatividade:** Saber tomar iniciativas, prevendo, identificando ou solucionando problemas, com o objetivo de atender e alcançar os objetivos do trabalho
48. **.Percepção de suas próprias limitações:** Saber identificar suas dificuldades e limitações profissionais, e solicitar auxílio quando necessário.
49. **Sensibilidade:** Demonstrar sensibilidade em relação a problemas e dificuldades dos colegas.
50. Disposição para ouvir e motivar a equipe de trabalho.
51. **Ambiente de Trabalho (Clima organizacional):** Qual o nível do clima dentro do local em que atua.
52. **Dirigir pessoas e motivá-las:** Sua capacidade para dirigir pessoas e motivá-las.

Dessa forma, os critérios observados e analisados, constata-se que tais critérios dentro do GAP de competências atualmente não são utilizados, ondeas pessoas muitas vezes acabam sendo destinadasaos lugares errados, o que gera o mau atendimento ou a falta de informação a população.

Nota-se que, a falta de qualificação e o baixo nível de conhecimento técnico, é alto principalmente nas funções voltadas á liderança de pessoas, onde essas não conseguem cumprir as tarefas e também não se conseguem alcançar a eficiência na prestação de serviços.

Assim, para entender a questão no que condiz a adoção de critérios, identificação de competências e mapeamento de cargos, não podemos deixar de levar em consideração que existem acordos políticos; mas ao tratar da questão de direcionamento de pessoas nas funções, principalmente nas voltadas à liderança, torna-se uma questão que pode ser melhorada, se forem encaradas como ganhos futuros não somente a nível organizacional, mas também a nível político, uma vez que melhoraria ainda o nível de conhecimento técnico e a qualificação, além de minimizar os problemas funcionais.

Considerando que a adoção de critérios, identificação de competências e mapeamento de cargos, determinaquais osprocedimentos mais adequados para a alocação das pessoas, e que a atualização de perfis hoje se faz necessária, além de proporcionar melhores resultados, e alcançar melhorias nos processos funcionais e aumentar o nível de conhecimento técnico principalmente nas funções que envolvem liderança na Prefeitura Municipal de São Carlos.

Porém, atualmente não podemos deixar de considerar também que a busca pela informação e pelo conhecimento deve ser constante, onde é de fundamental importância instigar o desenvolvimento de novas habilidades e competências, conseguindo assim adequar o perfil do profissional e destinar as pessoas certas nos lugares certos.

De maneira geral, com a adoção de critérios, identificação de competências e mapeamento de cargos, seria possível saber o perfil do cargo, e avaliar em que medida o candidato preenche os requisitos do perfil do cargo, além de que as pessoas teriam a oportunidade e se sentiriam estimuladas a desenvolver suas competências individuais e organizacionais, acontecendo também à troca de suas competências seja no nível técnico ou comportamental.



## 5. CONCLUSÃO

Os avanços observados nas últimas décadas tem levado as organizações sejam elas públicas ou privadas a buscarem novas formas de gestão.

Assim, o mundo atual passa por uma série de transformações, onde a crescente exigência do mercado de trabalho impõe a busca de candidatos que possam melhor cumprir todas as tarefas dos cargos ocupados, e o desenvolvimento de novas competências, a competitividade e a sobrevivência neste cenário está direcionada a preparação do profissional para os desafios constantes impostos no dia a dia das organizações.

Portanto, quanto se trata da questão da importância da adoção de critérios, identificação de competências e mapeamento de cargos, no Brasil, diferentemente de outros países, os cargos voltados às funções de liderança são investidos por indicações de autoridades ou indicações de partidos, onde muitas vezes não são acompanhados da ponderação de critérios técnicos, políticos e meritocráticos.

Ainda, no serviço público por mais que pareça absurdo, ainda é comum encontrarmos diversas instituições ainda totalmente despreparadas para lidar com as pessoas que se destacam através de seus talentos.

Sendo assim, nesta pesquisa ficou constatado, através da observação no setor e análise com base no GAP de competências necessárias às funções voltadas à liderança de pessoas, que não existem critérios técnicos, e nem exigência de qualificação para a contratação de cargos por meio de função de confiança, principalmente nas funções voltadas à liderança de pessoas.

Comprova-se que há inúmeros benefícios no que condiz a importância da adoção de critérios seletivos, a identificação de competências e o mapeamento de cargos para contratação de pessoas seja por meio de concurso público ou função de confiança, onde a identificação de competências é um passo para que se mantenham as pessoas certas nos lugares e momentos certos, além de tornar o ambiente mais participativo, alcançar resultados e atender melhor as necessidades da população.

Finalmente, a importância da adoção de critérios seletivos, a identificação de competências e o mapeamento de cargos, se fazem necessários, pois teríamos o tempo todo as pessoas certas para se fazer o trabalho exigido, além de gerar um ambiente capaz de propiciar com que o indivíduo contribua para o desenvolvimento de sua criatividade, talento e motivação, contribuindo ainda para o alcance dos objetivos organizacionais.

## REFERENCIAS

ALVES, Esojálén; ALVES, Neila; GONÇALVES, Edson. **Administração pública.** , 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/administracao-publica/7063/>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

ARRUDA, Jaqueline. **O que é recrutamento e seleção?.** , 2012. Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=385>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

ARTIGOS, Web. **Importância do recrutamento e seleção.** , 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

BRESSIANI, Taís; MARCHIORETTO, Monique Diez. **Recrutamento e seleção de pessoas.** 2009. 44 p. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Cenecista De Capivari – FACECAP. Capivari. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=bressiani+-+tecnicas+de+sele%C3%A7%C3%A3o&source=web&cd=2&ved=0CEUQFjAB&url=http%3A%2F%2Flibdig.cneccapivari.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D66%26format%3Draw&ei=V455T6fOE4bk0QHn0aGpDQ&usg=AFQjCNFiSLxD1pdezKcL0UtnDajcDxYTA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=bressiani+-+tecnicas+de+sele%C3%A7%C3%A3o&source=web&cd=2&ved=0CEUQFjAB&url=http%3A%2F%2Flibdig.cneccapivari.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D66%26format%3Draw&ei=V455T6fOE4bk0QHn0aGpDQ&usg=AFQjCNFiSLxD1pdezKcL0UtnDajcDxYTA)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

BOSCARDIN., Eliane de F.. **Servidor público – um enfoque para a atualidade.** , 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/carreira-artigos/servidor-publico-um-enfoque-para-a-atualidade-3900940.html>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

BRASIL, Jus. **Cargo público.**, 1990. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/292291/cargo-publico>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

BUCHABQUI, Tatiana; HOEFELMANN, Bruna Larissa Seibel. **Ética em recrutamento e seleção profissional**. 2007. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. Disponível em: <[http://www6.ufrgs.br/e-psico/etica/temas\\_atuais/recrutamento-e-selecao-texto.html](http://www6.ufrgs.br/e-psico/etica/temas_atuais/recrutamento-e-selecao-texto.html)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

CARDOSO, Regina Luna Santos. **Competências críticas para a redefinição do perfil do funcionário público. (ou quem está na lista de schindler?)**. In: 4º Concurso de casos e textos sobre Administração Pública, 1997, ISAPE - Instituto Superior de Administração Pública Estadual. Competências críticas. ANESP - Associação Nacional Dos Especialistas Em Políticas Públicas E Gestão Governamental: FESP - Fundação Escola de Serviço Público, 1997. p.1-12. Disponível em: <[http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/competencias\\_criticas.pdf](http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/competencias_criticas.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

CORREIA, Letícia Tatiane, Et. Al. **Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas**. In: SEMEAD - Simpósio de ensino e pesquisa em administração. 12º, 2009. São Paulo/SP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2012.

FEIRA DA CARREIRA PÚBLICA, 1ª., 2010, São Paulo. **Funcionalismo público requer servidor com novo perfil**. São Paulo: Folha Dirigida, 2010. Disponível em: <<http://www.feiradacarreirapublica.com.br/edicoes-antiores/sp-2010/noticias/funcionalismo-publico-requer-servidor-com-novo-perfil>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

FRANCO, Ruth Nara Albuquerque, et. al. **Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista. Psicologia: reflexão e crítica**. Scielo, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

GOMES, Francisco G. Dollabrida; STEFANO, Silvio Roberto. **Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis/Paraná**. Paraná, Ed. 5, 2008. Disponível em: [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed5\\_CA-Anali.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed5_CA-Anali.pdf). Acesso em: 01 fev. 2012

GROSS, Ronita; LIMA, Julio Sergio de. **Seleção de pessoal: Um desafio a agregar talentos na organização.** Posuniasselvi. Santa Catarina, ano 4, v. 5, 23 out. 2008. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-05.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

MASCARENHAS, Marcos. **Qual o perfil do bom gestor público?!** . , 2010. Disponível em: <<http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/06/qual-o-perfil-do-bom-gestor-publico.html>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

\_\_\_\_\_, **Procura-se um bom gestor público.** 2010. Disponível em: <<http://expertisegestaopublica.blogspot.com/2010/06/procura-se-um-bom-gestor-publico.html>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

MELO, Lucia Petrucci de. **Seleção por competências.** , 2006. Disponível em: <[http://www.ideec.com.br/artigo\\_1er.php?id=4](http://www.ideec.com.br/artigo_1er.php?id=4)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS. Encarte informativo da prefeitura municipal de São Carlos. São Carlos: Cidade moderna e humana. Edição especial 15 meses de gestão. São Carlos/SP, mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Quadro histórico de pessoal.** , 2012. Disponível em: <<http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/para-voce-servidor/157974-quadro-historico-de-pessoal.html>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

RODRIGUES, Dayse. **A evolução do processo de recrutamento e seleção de pessoas,** Agosto de 2009. Disponível em: <<http://dayserodrigues.wordpress.com/2009/08/14/a-evolucao-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

SANTOS, DeisyRaianny Cruz Dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes.** 2009. 159 p. Monografia (Graduação em Administração de empresas com ênfase em Marketing) - Faculdade Cenecista De Brasília – CNEC. Cinelândia/DF. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia\\_-\\_deisy\\_r.\\_c.\\_santos\\_-\\_jul2009\\_revisada.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

UVB, Faculdade OnLine. **Seleção de pessoas.** 01 fev. 2012, 01 dez. 2012. 16 p. Notas de Aula. Disponível em: <[http://arquivos.unama.br/need/gol/gol\\_adm\\_3mod/gestao\\_pessoas/pdf/gp\\_aula08.pdf](http://arquivos.unama.br/need/gol/gol_adm_3mod/gestao_pessoas/pdf/gp_aula08.pdf)> . Acesso em: 01 fev. 2012.

VALLE, Sandra de Castro. **A pessoa certa no lugar certo.** 2009. 57 p. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes. Niterói. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24729946/A-Pessoa-Certa-No-Lugar-Certo>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

VENCER, Revista. **Ética & processo seletivo.** Revista vencer. São Paulo, Ano VII, v. 83, p.54-58. 14 jun. 2010. Disponível em: <[http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=357%3Aetica-a-processo-seletivo&catid=38%3Agestao-de-pessoas-e-rh&Itemid=16](http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=357%3Aetica-a-processo-seletivo&catid=38%3Agestao-de-pessoas-e-rh&Itemid=16)>. Acesso em: 01 fev. 2012.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e seleção na empresa: Sant Louis Seguros.** Revista Fama BR, Administração. 2010. Disponível em: <http://www.fama.br/revista/administracao/images/stories/artigos/o%20impacto%20do%20recrutamento%20e%20seleo%20na%20empresa%20sant%20louis%20seguros.pdf>.. Acesso em: 01 fev. 2012.

VILAR, Tenderly. **A ética nos processos de capacitação e seleção de talentos a ética nos processos de capacitação e seleção de talentos.** , 2011. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-etica-nos-processos-de-capacitacao-e-selecao-de-talentos-4002339.html>>. Acesso em: 01 fev. 2012.