



DIÁLOGOS SETORIAIS UNIÃO EUROPEIA
BRASIL

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA APF

DIAGNÓSTICO E ALTERNATIVAS



União Europeia



DIÁLOGOS SETORIAIS
UNIÃO EUROPEIA
BRASIL

Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

DIAGNÓSTICO

EFETIVIDADE - AGILIDADE - SEGURANÇA

EVIDÊNCIAS DE FALTA DE EFETIVIDADE

Competências desejadas dos futuros servidores não são consideradas no processo de seleção

Alta rotatividade

Servidores selecionados pouco identificados com a carreira ou cargo

EVIDÊNCIAS DE FALTA DE **SEGURANÇA**

Fraudes – reais ou presumidas – nos
processos seletivos

Excessiva judicialização

EVIDÊNCIAS DE FALTA DE **AGILIDADE**

Processos pouco claros e longos
para a autorização e realização
dos concursos

OBJETIVOS DO CONCURSO PÚBLICO

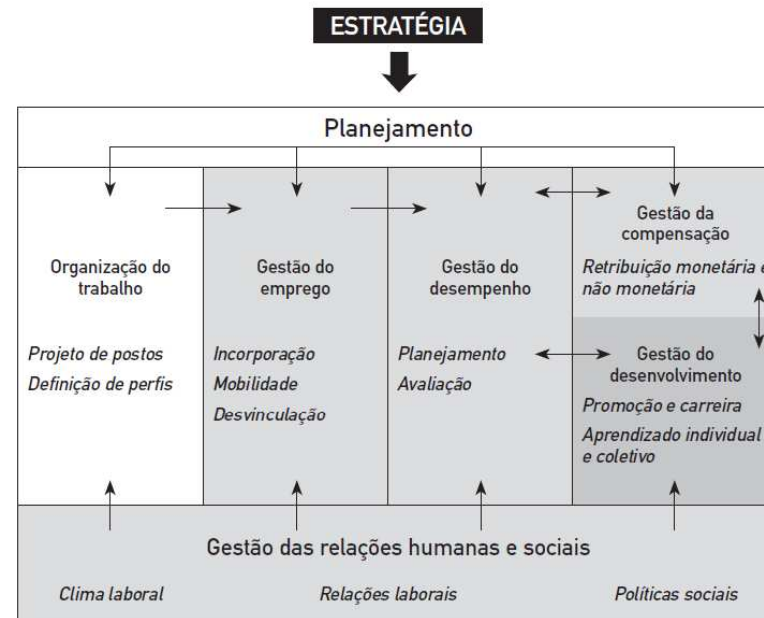
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO CONSTITUEM PARTES DE UM **PROCESSO** CUJO **RESULTADO** DEVE SER A IDENTIFICAÇÃO DOS INDIVÍDUOS MAIS CAPAZES (**MÉRITO**) ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS QUE GARANTAM A **EQUIDADE DE CONDIÇÕES DE ACESSO**

O PAPEL DO RECRUTAMENTO E DA SELEÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

DEFINIÇÃO

A SELEÇÃO NA VIDA LABORAL (F. LONGO)

Figura 4. Subsistemas da gestão de recursos humanos



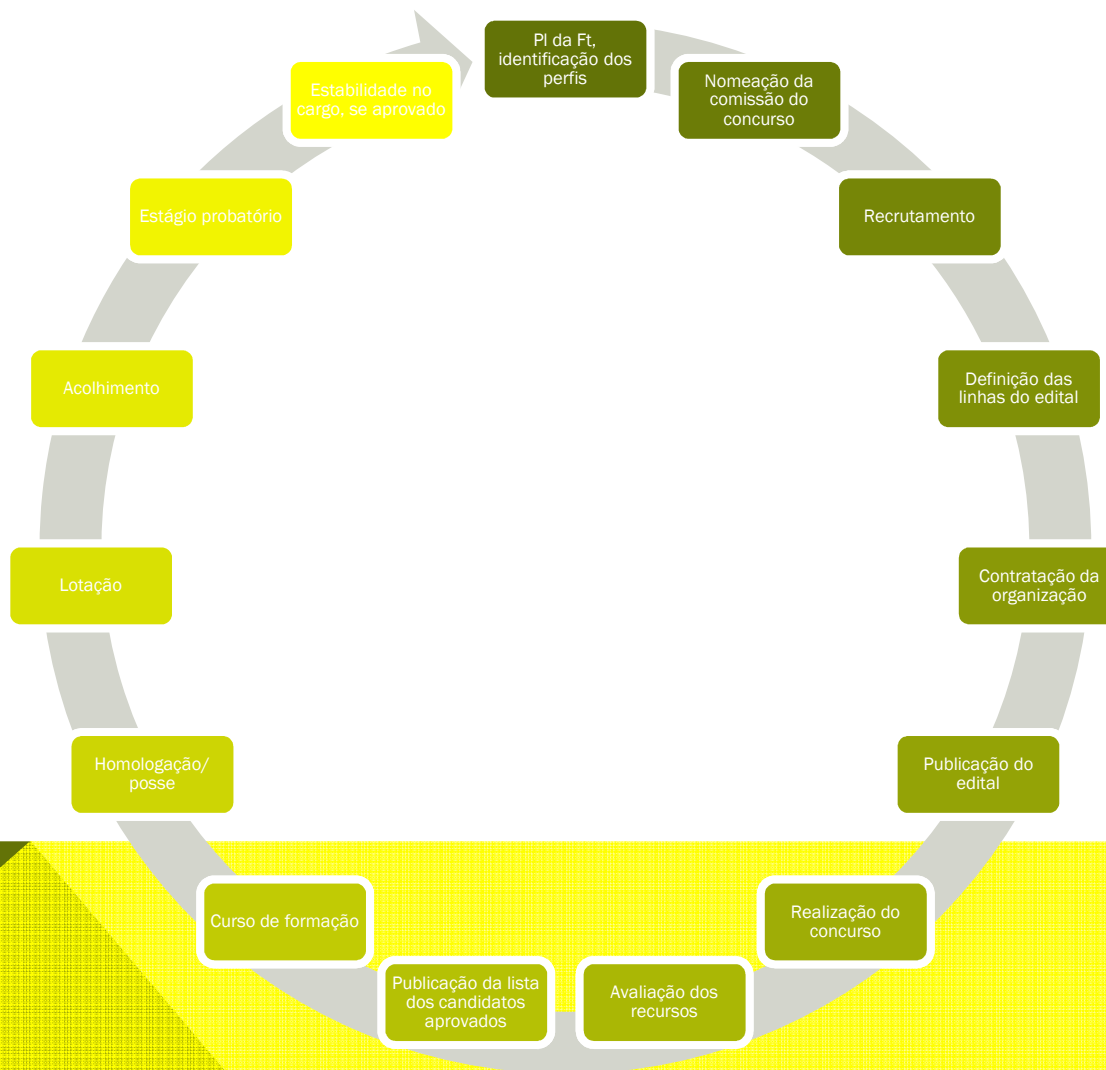
Fonte: elaboração própria, adaptado de um esquema de Serlavós (2000).

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PRÁTICAS E LEGISLAÇÕES NO LEGISLATIVO E NO JUDICIÁRIO

**O RESULTADO É TÃO MAIS ADEQUADO E O
PROCESSO TÃO MAIS ÁGIL QUANTO MAIS AS
ETAPAS DO PROCESSO ESTIVEREM ALINHADAS**

ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO



ATORES E PAPEIS

SÃO ATORES NO PROCESSO DO CONCURSO:

As organizações demandantes

- A alta administração
- A coordenadoria de gestão de pessoas
- Os gerentes das áreas demandantes

O Ministério do Planejamento/MPOG

- A SEGEP
- A SOF
- A SPI
- A CONJUR

As organizações executoras do concurso

As organizações executoras dos cursos de formação

Os candidatos

O Judiciário

A AGU

Os conselhos profissionais

Os cursinhos

**IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS/
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO**
LEGISLATIVO E JUDICIÁRIO

DEFINIÇÃO DOS PERFIS E COMPETÊNCIAS

- Vários órgãos estão investindo na definição das competências necessárias para o exercício das funções, processos de desenvolvimento e lotação, mas nenhum usa para a definição dos perfis no concurso
- Usam atribuições do cargo – inclusive o CESPE (= rígido)
- as comissões de concurso (STJ, Senado, por exemplo) vêm procurando identificar os perfis em maior detalhe
- É possível que a rotatividade seja maior onde os perfis estejam mal definidos e as provas são genéricas
- Existem indícios de que muitos órgãos definem de forma precária os perfis que procuram

A COMPOSIÇÃO DAS COMISSÕES DE CONCURSO

LEGISLATIVO E JUDICIÁRIO

A COMPOSIÇÃO DAS COMISSÕES DE CONCURSO

- Processos exigem gestão
- A composição e o desempenho das comissões de concurso são absolutamente cruciais para a qualidade do processo seletivo.
- Quanto mais os integrantes da comissão forem:
 - Qualificados em termos hierárquicos
 - Qualificados em termos de conhecimento
 - Quanto mais envolvidos em todas as etapas,
 - Quanto mais representarem um número diversificado de interesses,
- Maiores as chances de **uma seleção efetiva** e uma baixa judicialização

A COMISSÃO DA AGU

A comissão da AGU talvez seja o melhor exemplo de boa governança dos concursos.

A comissão deriva do Conselho Superior da AGU, composto por sete membros, dos quais dois são os chefes máximos, dois são representantes eleitos das carreiras, entre outros.

Ainda que a implementação do concurso seja delegada a uma organização contratada, os membros do Conselho definem os conteúdos a serem avaliados e revisam as questões que poderão ser exigidas nas provas objetivas e dissertativas.

TRF

No TRF também a composição da comissão para o concurso de juízes substitutos é de alto nível: integram-na o vice-presidente do Tribunal, o diretor da Escola da Magistratura, advogados indicados pela OAB, um juiz federal, um professor.

RECRUTAMENTO

FASE INICIAL DO PROCESSO SELETIVO

O EXEMPLO DA AGU

Os membros da AGU participam de redes sociais que envolvem os “concurseiros”:

- tentando dirimir dúvidas sobre o concurso
- esclarecendo sobre a especificidade do trabalho da AGU.
- vão também às universidades
- e se utilizaram da mídia

para divulgar as atribuições do órgão e tentar alinhar ao máximo o perfil dos candidatos a elas.

Dessa maneira, a instituição procura atrair quadros que, de fato, se identificam com o tipo de trabalho realizado, o que vem inibindo a rotatividade.

RECRUTAMENTO E ROTATIVIDADE

Nem o TCU nem o Itamaraty tem problemas de rotatividade

O Itamaraty prefere que o recrutamento seja o mais amplo possível

O que possivelmente atrai os candidatos para o TCU são o salário e as condições de trabalho de uma maneira geral

O STJ tem boas condições de trabalho igualmente mas salário menos atraente e perde quadros constantemente

O TST mantem os quadros por meio de uma ampla política de gestão de pessoas

A DEFINIÇÃO DO EDITAL

LOINHAS GERAIS

A ELABORAÇÃO DO EDITAL

Ainda que o edital seja elaborado por terceiros é fundamental que seja estreitamente controlado pela organização que está convocando o concurso, para que reflita precisamente as necessidades do órgão.

AS PROVAS

A DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO E DO CARÁTER DAS PROVAS

A **AGU** parece ser a organização, entre as pesquisadas, que mais se envolve nessa fase. Solicitam da empresa organizadora que as questões da prova objetiva reflitam o trabalho do órgão e definem a proporção de questões sobre cada assunto; verificam se as condições foram atendidas antes da prova ser aplicada.

O **Itamaraty** aplica uma prova objetiva- eliminatória - e nove provas dissertativas; o grande número de provas dissertativas acaba protegendo o concurso de fraudes.

No **TRF** quem elabora e corrige as provas dissertativas é a comissão do concurso, que é também a banca.

A prova oral

A orientação da prova oral, na **AGU** é feita pelos procuradores; seu conteúdo já é bastante próximo ao universo de trabalho da **AGU**. O Ministério Público questionou bastante a prova oral da **AGU** mas acabou cedendo: a entrevista é feita com as mesmas perguntas, elaboradas antecipadamente; os examinadores são os mesmos; existe uma grade de pontuação objetiva; todo o processo é filmado. As provas aferem eloquência e capacidade de argumentação.

No **TRF** o ponto a ser examinado é sorteado com 24 horas de antecedência. A banca examinadora é a comissão do concurso. As sessões são públicas e as provas são gravadas. Segundo a informação recebida, nenhum candidato recorreu.

No **MPDFT** as bancas das provas orais são definidas pelo Procurador Geral: são três bancas. Também nesse caso as sessões são gravadas.

EXAME PSICOTÉCNICO

Exceto o **TRF**, nenhum dos outros órgãos pesquisados aplica exames psicotécnicos. No TRF o psicotécnico é eliminatório, mas sua eficácia foi questionada.

Alguns dos entrevistados se mostraram mais otimistas com respeito ao seu emprego, sem causar judicialização. Acreditam que, observadas as condições enunciadas no **decreto 7308/10**, dentre as quais está definido que é preciso haver **previsão legal**, seja possível **recurso administrativo** e a possível realização de uma **segunda banca**, distinta da primeira, o exame psicotécnico não geraria judicialização.

INVESTIGAÇÃO SOCIAL

Somente o **MPDFT** se referiu a essa etapa; naquele órgão essa etapa está ao cargo da Corregedoria.

A Resolução 75 permite a exclusão do candidato se comprovado ilícito pregresso.

RECURSOS

QUEM AVALIA

Nível e razões mais frequentes de judicialização

Razões:

- a falta de regulamentação do decreto que trata dos candidatos portadores de necessidades especiais.
- o exame psicotécnico e a forma de sua implementação é também matéria de judicialização.
- Mas, entre os órgãos do Judiciário sobretudo, mas também na AGU, a judicialização é pouco relevante, dado que há um grande envolvimento da banca no concurso, seja trabalhando em estreita colaboração com a empresa que realiza o concurso, seja respondendo ela mesma aos recursos, seja arrogando para si parte a realização dos exames ou parte deles.

ACOLHIMENTO

O EXEMPLO DO TST

No TST é desenvolvido um programa de ambientação, de 90 dias de duração.

O ingressante passa a ser supervisionado por um *agente de desenvolvimento* que o apoia na integração às atividades e ao setor; orienta igualmente as leituras dos ingressantes.

O próprio *agente de desenvolvimento* é qualificado para a tarefa através de capacitação em atividades de *coaching*.

A LOTAÇÃO

: A LOTAÇÃO

O TCU e a AGU procuram fazer do processo de lotação um ajuste das necessidades das áreas ao currículo e escolhas dos candidatos, o que facilita seu ajuste à organização.

O ESTÁGIO PROBATÓRIO

O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO PERÍODO AVALIATIVO

A maior parte dos entrevistados admite que o estágio probatório não cumpre seu objetivo.

A honrosa exceção é o **MPDFT** (o Ministério Público tem a mesma regra para todos), no qual o estágio probatório é supervisionado pela Corregedoria do órgão e a qualidade e quantidade (produtividade) do trabalho dos ingressantes são avaliadas no estágio probatório e na vida funcional.

As avaliações são mensais e feitas sempre por diferentes promotores não identificados, garantindo a imparcialidade do processo.

Os ingressantes também podem solicitar à escola do MP para que lhes sejam dados conteúdos de que necessitam para melhorar seu desempenho. As corregedorias são, por sua vez, supervisionadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público.

O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO PERÍODO AVALIATIVO

- No TST são feitas cinco avaliações, pelos gestores;
- Avaliações positivas dão ensejo a gratificações e negativas podem implicar em remoções;
- Os critérios de avaliação são aqueles previstos na Lei 8112

Adequação dos candidatos selecionados:

PROBLEMAS COMPORTAMENTAIS, DE MOTIVAÇÃO E ROTATIVIDADE

ADEQUAÇÃO DOS CANDIDATOS SELECIONADOS

As normas vigentes dificultam a utilização de testes psicológicos para a aplicação no concurso.

Alguns órgãos, como a **AGU**, estão satisfeitos com os candidatos selecionados.

O **Itamaraty** entende que desenvolve os comportamentos desejados ao longo do **curso de formação inicial**. Esse não é eliminatório, mas um mau desempenho no curso pode levar o candidato a refazê-lo, prejudicando-o na carreira.

Órgãos como o **TCU** gostariam de aperfeiçoar seu concurso, para encontrar candidatos que se adequem melhor ao perfil de **auditor** e que demonstrem maior capacidade de **trabalho em equipe**.

ADEQUAÇÃO DOS CANDIDATOS SELECIONADOS

Mas há também casos em que o setor que promove o concurso está desligado do setor que se ocupa das fases posteriores da vida laboral, e acaba não sabendo da adequação dos candidatos selecionados.

A falta de comprometimento e identidade com a organização pode aparecer em muitos casos. Algumas organizações aceitam a rotatividade como um mal necessário, conformando-se com essa situação.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: GOVERNANÇA

Com relação a bancas e comissões de concurso:

- Nas organizações do Judiciário (e Ministério Público) e similares do Executivo (AGU) é mais fácil envolver a **alta administração** do que no Executivo;
- No Executivo é preciso criar um **simulacro**:
 - envolver DASs 5 e 6 na definição do perfil e linhas do concurso;
 - fortalecer os coordenadores de RH e envolver, pelo menos, os SPOAs;
 - criar manuais e EADs para os SPOAs e RHs
- É favorável ter uma composição mista da banca

COMISSÃO DE CONCURSO PARA:

- Definir com mais precisão o(s) perfil(is) desejado(s)
- Supervisionar o trabalho da entidade contratada, em termos de elaboração do edital, da formulação das questões, do modo pelo qual serão realizadas provas orais e práticas
- Eventualmente responder aos recursos

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES : PERFIS E COMPETÊNCIAS

Apoiar os órgãos a definirem suas competências para auxiliá-los tanto no planejamento da força de trabalho quanto na definição dos perfis necessários para os concursos;

Começar criando algumas competências padrão (sobretudo para a área meio)

Investigar junto às empresas que elaboram as provas a qualidade dos testes, para verificar em que medida esses refletem com acuidade a busca dos perfis desejados;

Tornar exigência do pedido de concurso ao
MPOG

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

RECRUTAMENTO

A fase do recrutamento pode ser benéfica para informar ao candidato corretamente sobre o trabalho do órgão e diminuir a rotatividade

EXAME PSICOTÉCNICO

O decreto 7308/10 parece dar maior segurança jurídica

Para algumas carreiras ele é muito necessário

Onde ele é feito atualmente, os representantes do órgão não se mostram confiantes na sua confiabilidade

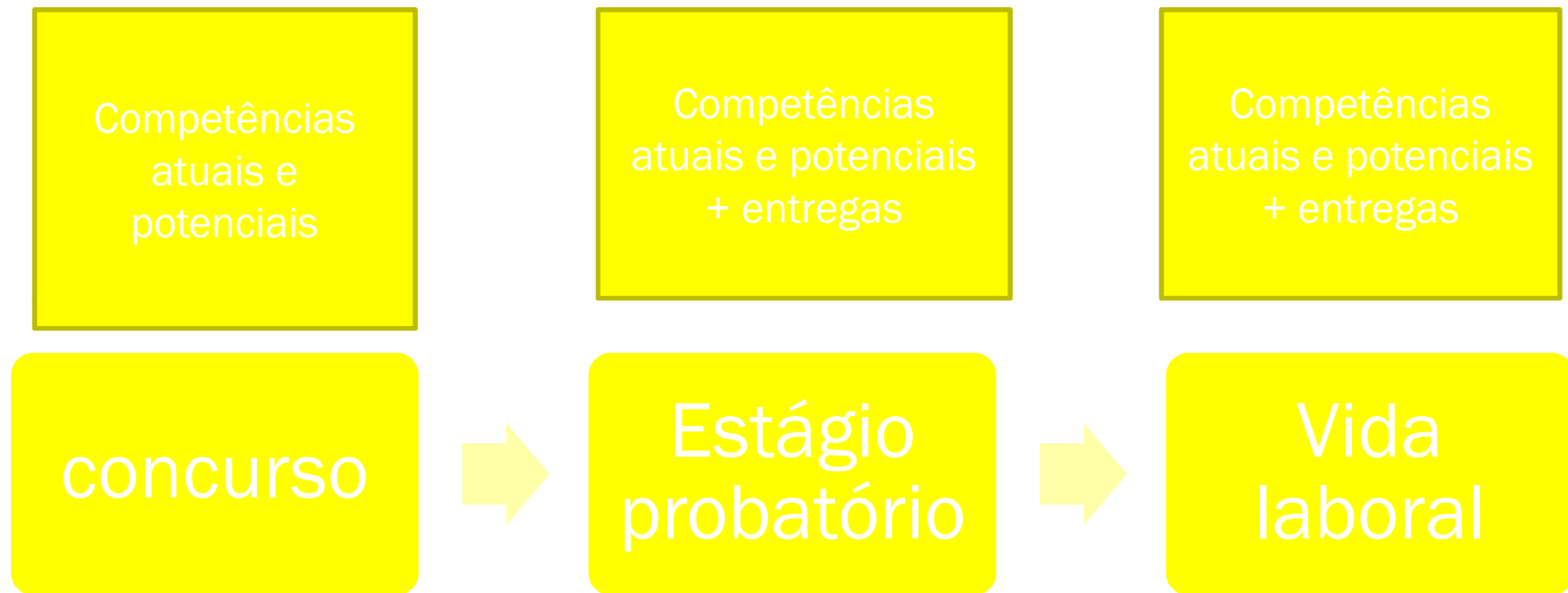
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES: O ESTÁGIO PROBATÓRIO

O Ministério Público encontrou um caminho seguro para fazer do estágio probatório aquilo a que ele de fato se destina: uma avaliação mais aprofundada do candidato. A forma de acompanhamento e avaliação do estágio probatório se dá:

- Em múltiplas oportunidades (avaliações mensais, durante todo o período);
- Por múltiplos avaliadores que permanecem anônimos;
- Através de métodos objetivos (número de processos, embora a qualidade também seja avaliada);
- O avaliado pode pedir para desenvolver um aspecto em que tenha sido mal avaliado à Escola do Ministério Público;

A Corregedoria é supervisionada pelo CNJ.

MÉRITO



desempenho

incentivos