

UNIDADE 2

PROCESSOS DE CARGOS, DE CARREIRAS E DE ADMISSÃO DE SERVIDORES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender os processos operacionais do sistema de Gestão de Pessoas no setor público;
- ▶ Compreender os processos de desenho de cargos, de carreiras e de admissão e dispensa de servidores; e
- ▶ Identificar o papel estratégico dos processos de desenhos de cargos, de carreiras e de admissão e dispensa de servidores.

PROCESSO DE DESENHO DE CARGOS

Caro estudante,

Em nossa parada anterior, visitamos o exemplo do programa Gespública como modelo de excelência e de importância das pessoas na gestão estratégica da organização, o qual traz entre seus requisitos a questão da distribuição das tarefas. Prosseguindo nossa viagem de aprendizagem da Gestão de Pessoas, nosso objetivo é que você seja capaz de entender a importância e a influência do desenho de cargos públicos no encadeamento dos processos que estudaremos daqui em diante e do seu caráter estratégico na Gestão de Pessoas. No entanto, para que isso possa acontecer, é necessário seu envolvimento cada vez mais ativo, atuando como um verdadeiro explorador do conhecimento, analisando, criticando, sintetizando o conteúdo. Envolve-se, portanto em cada canto visitado.

CONCEITOS DE CARGO

O objetivo desta primeira visita nesta importante parada de nossa viagem é descobrir: o que é um cargo? Para tal, vamos apresentar os conceitos de vários autores a fim de que você possa tomá-los como base de estudo:

- ▶ Cargo é um fato organizacional constituído pela maneira de as organizações agruparem e ordenarem as tarefas atribuídas às pessoas em um conjunto mais ou menos formal (PASCHOAL, 2007).
- ▶ “Cargo é a ocupação oficial do empregado.” (OLIVEIRA, 2007, p. 4).

- ▶ Um cargo representa um grupo de deveres e de atividades relacionados. Os deveres de um cargo, de forma ideal, compreendem unidades de trabalho similares e relacionadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).
- ▶ Cargo é “[...] um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.” (GIL, 2001, p. 172).

O cargo no setor público adquire conotações mais específicas. Os **cargos públicos**, de acordo com Mello (2005, p. 235), são:

As mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei.

Esse conceito denota a característica mais rígida de um cargo público, ao qual não podem ser acrescentadas características, funções, tarefas sem passar por aprovação legal.

Falamos em função e tarefa. Você sabe em que elas diferem de cargo? Vejamos a seguir:

Tarefas são atividades executadas por um ocupante de cargo, e **função** é um conjunto de atribuições ou tarefas exercidas pelo ocupante do cargo. Você pode estabelecer a sequência do mais amplo para o mais restrito:



Um cargo de Auxiliar Administrativo pode ter ocupantes nas funções de: Auxiliar de Almoarifado, Recepcionista, Auxiliar de Escritório etc., ou seja, o cargo é o mesmo, mas as funções variam.

Lembre-se de que um mesmo cargo, de acordo com o sistema de remuneração que a organização adota, pode ter **ocupantes diferentes** aos quais são atribuídos grupos de tarefas diferentes.

Essa distribuição de funções e de tarefas pode ser mais ou menos flexível de acordo com o modelo de desenho de cargos que predomina na organização. No setor público, como dissemos, essa flexibilização é menor e isso é agravado em parte pela grande **especialização** que caracteriza os cargos, pois quanto mais segmentado e especializado, mais fácil de ser descrito em lei e de apresentar subjetividade. Bergue (2007) discute essa extensão de conteúdo do cargo extensamente fixado em lei, afirmando que ela compromete o bom funcionamento das estruturas administrativas nos dias atuais de permanentes mudanças. Todavia, mesmo sendo uma atividade complexa, é preciso que os cargos públicos sejam desenhados, como diz o autor, partindo-se de uma análise da estrutura atual e das necessidades reais e potenciais das atividades e da administração.

DESENHO DE CARGOS

O desenho de cargos é o processo de especificação do conteúdo do cargo, dos seus métodos de trabalho e das suas relações com os demais cargos. Tudo isso deve procurar satisfazer a requisitos organizacionais, sociais e do ocupante. O desenho de cargo envolve as etapas de descrição do cargo e de especificações do cargo.

Descrição de Cargo

Essa etapa constitui a definição do conteúdo do cargo, o que o ocupante faz. Bergue (2007) afirma que a descrição de cargo público envolve quatro elementos: denominação, descrição das atribuições dos cargos, requisitos para investidura e remuneração. Vejamos:

- ▶ **Denominação:** é o que diferenciara o cargo dos demais: Agente Administrativo, Fiscal de Tributos, por exemplo.
- ▶ **Atribuições dos cargos:** essas atribuições não devem ser tão detalhadas. O excesso de detalhes fixado em lei impede que se promova o **enriquecimento da tarefa***

***Enriquecimento da tarefa** – trata-se da expansão horizontal do trabalho, acrescentando-se novas atividades com o mesmo nível de responsabilidade. Fonte: Oliveira e Medeiros (2008).

***Enriquecimento do trabalho** – trata-se da expansão vertical do trabalho, ampliando-se responsabilidades e autonomia. Fonte: Oliveira e Medeiros (2008).

***Investidura** – ato de investir ou dar posse; a cerimônia da posse ou provimento em algum cargo. Fonte: Ferreira (1988).

e o **enriquecimento do trabalho***, que são dois instrumentos utilizados para tornar o conteúdo do cargo motivador e desafiante para quem o ocupa. No cargo público, o “engessamento” prejudica principalmente o enriquecimento da tarefa, mais possível de ser aplicado, uma vez que as relações de autoridade e responsabilidade são definidas em lei de forma mais fechada. Bergue (2007) recomenda que, no texto da lei, a regulamentação das atribuições do cargo remeta, tanto quanto possível, ao manual administrativo do órgão de lotação, dando mais flexibilidade para que este possa gerir o cargo.

- ▶ **Requisitos para investidura***: é a fixação das condições gerais para investidura em cargo público. Esses requisitos podem ser gerais e específicos. Os gerais referem-se a exigências contidas no plano constitucional e legal: nível de escolaridade (exemplo: Ensino Fundamental), experiência (exemplo: Operador de Máquinas) e outras exigências (exemplo: portador de Carteira Nacional de Habilitação). Os específicos são inerentes à natureza da atividade do cargo. Serão vistos logo adiante, nas especificações do cargo.
- ▶ **Remuneração**: como as remunerações de cargos públicos são previstas em lei, alguns desenhos de cargos contêm as remunerações a eles relativas, mas essa não é uma regra fixa, sendo os itens anteriores mais importantes e indispensáveis.

Especificações do Cargo

Segundo Bergue (2007), a especificação dos cargos públicos abrange as seguintes áreas:

- ▶ **Intelectual**: além da instrução formal, deve conter conhecimento específico e experiência na área, especialmente técnica. Isso deve ser fixado pela administração, considerando a complexidade das tarefas e os graus de iniciativa e liderança exigidos.
- ▶ **Autoridade e responsabilidade**: nos cargos públicos, os principais vetores de análise para essa especificação são:

a extensão do poder de atuação, a esfera e a amplitude de autoridade e o nível de responsabilidade do servidor ocupante do cargo.

- ▶ **Física e motora:** os parâmetros de delimitação de habilidades física e motora observam: força, resistência, estatura, destreza e habilidades específicas.
- ▶ **Ambiente de trabalho:** essa especificação é importante, uma vez que irá determinar concessões de adicional de insalubridade, de periculosidade, dentre outros previstos em lei. Sua análise é baseada em níveis de risco, desgaste físico ou mental associados ao desenvolvimento das atividades do cargo.

Bem, até aqui, nesta nossa visita, você viu os aspectos conceituais e operacionais dos cargos. Você deve estar se perguntando: e o caráter estratégico do processo de desenho de cargos? Você viu na visita ao planejamento estratégico que os procedimentos de Gestão de Pessoas devem estar alinhados à estratégia organizacional. Como alinhar, então, o desenho de cargos?

A descrição e as especificações de cargo têm diversos usos nos demais processos de Gestão de Pessoas. São eles:

- ▶ Recrutamento e seleção.
- ▶ Planejamento de carreira.
- ▶ Treinamento e desenvolvimento.
- ▶ Avaliação de desempenho.
- ▶ Remuneração.
- ▶ Higiene e segurança no trabalho.

Considerando esses usos, você pode ver o desenho de cargos como um fornecedor de informações ao planejamento de outros processos que também devem estar alinhados ao planejamento estratégico organizacional. Para visualizar bem isso, lembre o

elemento “força de trabalho” da Figura 2, da Unidade 1, no qual se define o perfil, o quantitativo e a alocação dos servidores necessários à estratégia organizacional, que tem caráter de longo prazo. Esse perfil da força de trabalho é definido no desenho de cargo, por isso a necessidade de este ser flexível e atualizável, para que possa estar sempre alinhado ao planejamento maior.

O desenho do cargo deve ser formalizado em manuais administrativos destinados ao servidor e ao gestor público. Na medida do possível, os textos legais remeterão a uma normatização hierarquicamente inferior à lei que rege o cargo.

Na nossa próxima visita desta parada, conheceremos uma paisagem que possui muitos elementos dessa que agora nos despedimos: o planejamento de carreira. Portanto, esteja atento à relação que existe entre o planejamento de carreira e o desenho de cargo, que acabamos de estudar.

PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Na nossa visita ao planejamento estratégico de pessoas, indagamos: os planos de carreira institucionais são compatíveis com as necessidades de motivação do servidor e com a manutenção do equilíbrio da organização pública para a sua devida prestação de serviço? Esses planos estão alinhados à estratégia organizacional?

Essas são as questões-chave que vão dirigir nossas visitas neste tópico sobre a carreira do servidor público.

Nesta primeira visita faremos uma atividade diferente. Vamos construir juntos sua aprendizagem a partir de um exemplo real discutindo cada fator referente à carreira. Incluímos este caso neste nosso estudo porque a instituição em questão foi agraciada com o Troféu Prata no Prêmio Nacional de Gestão Pública – Ciclo 2007. Sugerimos que você se envolva bastante com esse exemplo, dele extraímos o seguinte trecho relacionado ao **componente Pessoas** constante do Relatório de Gestão submetido à comissão de premiação do Gespública.

Reveja o Modelo de Excelência em Gestão Pública, Figura 4, no seu componente 6 (Pessoas).

Exemplo 1.1:

Sistemas de trabalho

Organização e estrutura de cargos

A organização do trabalho [do Inmetro] está definida no Regimento Interno que descreve a finalidade e as competências da Instituição, a sua estruturação básica, a atribuição de cada uma das UO [Unidades Operacionais] e dos ocupantes dos cargos gerenciais. Os cargos em comissão e as funções gratificadas do Inmetro, com as alterações, ampliações e aprimoramentos sugeridos pela Alta Administração para fazer frente aos novos

desafios impostos pela política industrial e tecnológica e às novas demandas da sociedade, está detalhado no Decreto n. 5.842/2006. O PCCI – Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, aprovado pela Lei n. 11.355/2006, estabelece a estrutura de cargos, definindo detalhadamente, as atribuições, qualificações necessárias e formas de acesso e progressão, em sintonia com a organização do trabalho. A estrutura de cargos é composta por seis carreiras, com quinze classes compreendendo especialistas sênior (ação proativa e inovadora no serviço público federal), pesquisadores tecnologistas e analistas em metrologia e qualidade, cujo quantitativo de cargos (Figura P. 2 do Perfil) está adequado às demandas estabelecidas pelas atribuições e competências da Instituição. A Alta Administração obteve, ainda, autorização para preenchimento em três anos, via concurso público, de 638 vagas no quadro de pessoal.

| FORÇA DE TRABALHO | QUANT. | ESCOLARIDADE | | | FUNÇÃO | VÍNCULO COM O INMETRO |
|-------------------|--------|---------------------------|-------------|--|-----------------------|-------------------------------------|
| Servidor | 852 | Doutor e mestre | 15,7% (134) | Ensino fundamental e médio 63,1% (538) | Técnica e Operacional | RJU – Regime Jurídico Único |
| | | Superior | 21,1% 180 | | | |
| Celetista | 429 | Superior e ensino médio | | | Técnica e Operacional | Contrato com fornecedor de serviços |
| Bolsista | 225 | Doutor, Mestre e Superior | | | Técnica | Contrato com fornecedor |
| Estagiário | 208 | Superior e Ensino Médio | | | Técnica e Operacional | |

Figura P. 2 – Perfil do Quadro de Pessoal do Inmetro (dezembro de 2006)

[...]

Características e habilidades

O Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro estabelece as características e habilidades necessárias aos seus ocupantes, orientando a seleção e preenchimento dos mesmos. Adicionalmente, as UP [Unidades Principais] consideram, além destas prescrições, a área de formação e especialização das

peças e os resultados dos testes psico-funcionais (sic) a que se submetem, desde 2001. Estas práticas e padrões, disseminados em todos os níveis gerenciais, favorecem a adequação do perfil das pessoas às atividades a serem executadas. Os cargos de especialista sênior, pesquisador tecnólogo e analista executivo em metrologia e qualidade, observam, para a sua lotação nas UP, características e habilidades diferenciadas em função das atividades a executar.

As habilidades e características necessárias aos colaboradores eventuais são definidas pela UP gestora do projeto a que se vinculam e constam de cláusula específica do ato negocial pertinente.

Desenvolvimento de gerentes

O desenvolvimento dos gerentes é contemplado no PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial que inclui atividades mais relevantes na busca da excelência de gestão da Instituição. Este Programa faz uso dos dicionários de atividades e de competências gerenciais, que foram elaborados pela Dplad como ferramenta para dar suporte à necessidade de capacitação gerencial identificada a partir das análises críticas do SGQI [Sistema de Gestão de Qualidade do Inmetro]. Os citados dicionários são iniciativas inovadoras que contribuem para o refinamento das práticas de treinamento e foram desenvolvidos a partir da identificação das atividades gerenciais mais comuns entre os gerentes de empresas em todo o mundo e, ainda, da análise das competências necessárias para cada atividade gerencial do ambiente institucional. O PDG está a cargo da Dplad, que também promove a interação entre o corpo gerencial e, desta forma, contribui para a continuidade e a disseminação dos conhecimentos adquiridos, bem como para harmonizar os conceitos e práticas gerenciais. Além deste Programa algumas demandas de desenvolvimento específicas são viabilizadas ao longo do ano. A responsabilidade pelo monitoramento e controle destas práticas é da Dplad. Os registros são mantidos conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas

para toda força de trabalho por meio dos mecanismos descritos no item 5.1.A.3.

Fonte: Inmetro (2007).

Atividade reflexiva

Para uma análise inicial desse exemplo, verifique as políticas e as ações que a organização adota em relação à carreira de seus servidores. Anote todas as suas observações, pois esta é uma atividade que será construída à medida que você for apreendendo o conteúdo desta seção. Quais as suas questões iniciais sobre o caso? Acreditamos que são as mais diversas diante do que você já descobriu em nossas incursões, mesmo assim vamos levantar algumas: o que significa carreira? O que é Planejamento de carreira? Como você vê o conceito e a prática no Inmetro? Como acha que são definidas as carreiras no setor público? Registre todas as respostas em seu caderno de anotações para retomá-las quando necessário.

Agora, queremos fazer novamente um intervalo para chamar a sua atenção sobre os conceitos apreendidos dos questionamentos anteriores a fim de que possamos ajudá-lo em sua análise e fazê-lo aperfeiçoar suas anotações.

Para London e Stumph (*apud* DUTRA, 2002a, p. 100),

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços

ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Observe que esse conceito evidencia uma característica atual do que podemos considerar como carreira: não é algo estático nem arbitrário. Portanto, resulta de ajustes, de acordos e de mudanças. Outro aspecto que ressalta essas afirmações é o caráter não linear da carreira, não se tratando apenas de uma sequência de cargos cronologicamente ocupados, mas de uma dinâmica que envolve várias dimensões do indivíduo. No setor público, geralmente, esses ajustes de carreira são resultados de negociações entre representantes dos servidores e representantes das organizações ou dos governos.

Carreira pode ainda ser definida como “[...] um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.” (BERGUE, 2007, p. 241). O autor alerta que não podemos confundir uma trajetória possível de ascensão em uma organização, nem uma sucessão de cargos isolados com o conceito de carreira.

Bergue (2007) nos explica que, para fins de previsão normativa, os cargos públicos correspondem a esferas de competência funcional que se integram em conjuntos de atividades e responsabilidades que possam ser atribuídas aos servidores neles investidos. Eles têm denominação própria, número determinado de vagas e retribuições pecuniárias conforme os estágios das correspondentes carreiras. Essas carreiras se definem em níveis, classes e promoção. Níveis são graus de remuneração vinculados a um cargo, determinados pela qualificação funcional (grau de escolaridade ou habilitação do servidor). Classes são graus de remuneração vinculados a um cargo cujo avanço associa-se ao desempenho do servidor. Promoção é a evolução do servidor em níveis e classes de uma carreira.

Santos (2006) afirma que as promoções ocorrem por:

- ▶ progressão horizontal, ou mudança de classe;
- ▶ progressão vertical, ou mudança de nível; e

- ▶ ascensão funcional, quando servidores da mesma instituição concorrem a uma vaga em cargo superior ao do ocupante, desde que obedecidas as condições de investidura.

Para Bergue (2007), a promoção horizontal não apresenta desafio, motivação para a carreira; a promoção vertical, que se dá por meio de mudança de cargo, é praticamente impossível no setor público sem concurso. O autor propõe a carreira em diagonal, em um mesmo cargo, com movimentos de transformação nas esferas de competências do cargo, o que ofereceria desafios pessoais ao seu ocupante. A Figura 5 representa essa proposta:

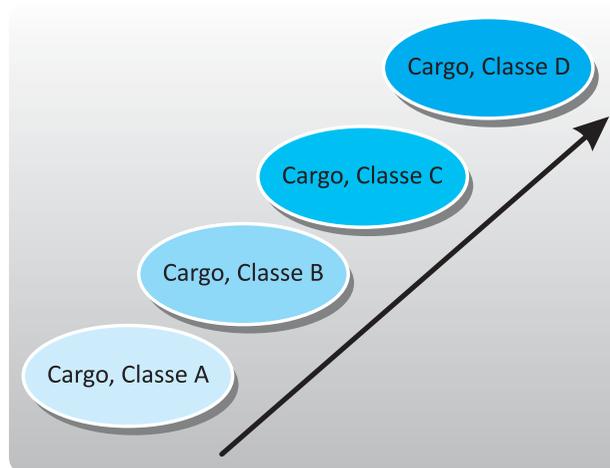


Figura 5: Conceito Ampliado de Carreira em Diagonal
Fonte: Bergue (2007, p. 244)

As elipses crescentes que você vê na Figura 5 representam a sucessão de estágios das competências do cargo.

Com efeito, em seu artigo 39, § 1º, inciso I, a Constituição Federal denomina carreira o agrupamento de classes escalonadas em função do grau de responsabilidade e do nível de complexidade das atribuições (BRASIL, 1988). Isso retira do planejamento de carreira a ideia de progressão somente horizontal, mais comum no setor público.

Agora, com base nessas novas informações, como você vê o planejamento das carreiras apresentado pelo Inmetro?

Balassiano (2008) alerta para o fato de que ainda predomina um engessamento de carreiras no setor público, com pouca flexibilização e mobilidade dos ocupantes dos cargos, o que leva a busca de mudanças e a fuga de talentos, especialmente os de nível superior. Cita o autor as duas possíveis motivações para manter talentos engajados na atividade pública: a perspectiva de carreira e o aprendizado constante.

Quanto à **perspectiva de carreira**, há que se considerar que, no setor público, ela representa um conjunto de cargos que dividem algumas propriedades como forma de ingresso, movimentação entre órgãos, lotação, remuneração (SARAVIA *apud* BALASSIANO, 2008), e que esses ocupantes são servidores permanentes do Estado, exercendo atividades públicas típicas.

Quanto ao **aprendizado constante**, como uma ferramenta importante para manter o interesse de talentos na carreira pública, o autor diz que ela tem sido um fator diferenciador e motivador com a incorporação de conhecimentos específicos e práticas modernas de gestão, ambos incentivados pelos programas de desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Ainda sobre o aprendizado constante, sabemos que ele está intimamente ligado à complexidade das atividades. Sabemos também que aprendizado e complexidade crescentes utilizam cada vez mais a competência das pessoas ao mesmo tempo em que a amplia. Isso agrega valor ao trabalho e à excelência dos serviços prestados. Para Dutra (2002b, p. 204), “[...] a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização.”, e nós acrescentamos: da aprendizagem organizacional.

Para saber mais sobre a ENAP, acesse: <www.enap.gov.br>. Acesso em: 9 mar. 2011.



E então? O que você observou do trecho extraído do relatório do Inmetro no que se refere ao engessamento, à perspectiva de carreira e ao aprendizado constante? Faça seus questionamentos sobre o caso, responda-os baseado no conteúdo estudado anotando tudo para melhor fixação de seu aprendizado.

ADMISSÃO E DISPENSA DE SERVIDORES PÚBLICOS

Vimos, na nossa visita anterior, como se dá o planejamento de carreira. Tente raciocinar de maneira estratégica e nos responda: os servidores são admitidos e suas carreiras são depois planejadas ou suas carreiras são previstas e sua seleção está de alguma forma condicionada a elas? Não existe regra pronta para isto, mas em geral, principalmente no setor público, há um plano de carreira e a seleção segue suas bases. E como se dá mesmo o ingresso das pessoas no setor público? É o que veremos nesta nova visita de nossa viagem. Embora você encontre grande parte dessa resposta na legislação básica de provimento e remuneração dos cargos da Administração Direta e Indireta (Se você não viu essa legislação na disciplina *Direito Administrativo*, recomendamos a leitura do artigo 37 da Constituição Federal.) de quaisquer dos poderes públicos, veremos agora alguns conceitos básicos e suas aplicações.

ADMISSÃO DE SERVIDOR PÚBLICO

De acordo com o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p. II.1, grifo nosso), **admissão é**

[...] o ingresso de servidor nos quadros da Administração Pública. A admissão para cargo público compreende a **nomeação**, a **posse** e o **exercício**; a admissão para emprego público ocorre com a assinatura do contrato de trabalho.

Bergue (2007) explica que nomeação é a convocação formal de um candidato para assumir um cargo público; posse é a aceitação formal do cargo pelo candidato; e exercício é a efetiva entrada do servidor nas atividades do cargo.

Vejamos um exemplo: você se submete a um concurso para uma vaga de emprego público e é aprovado em primeiro lugar. Sua **nomeação** é publicada no Diário Oficial da União (DOU). Você tem um prazo legal para tomar **posse** e entrar em **exercício**. Nesse intervalo de tempo, você pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo ou separadamente, de acordo com os trâmites internos da instituição. Mas lembre-se: para efeito de remuneração e de contagem de tempo de serviço, o que vale mesmo é o exercício.

E você se pergunta: e o concurso? Como tudo começa? Bem, falaremos sobre as linhas gerais desse processo na próxima seção.

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Podemos dizer que recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga. O sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento. Depende também de fatores que influenciam diretamente o recrutamento, como o mercado de trabalho. Quanto maior a oferta de vagas, maior a disputa pelos candidatos.

E quando o número de vagas decresce, o que acontece? Preste atenção:

Se os talentos são poucos e tão importantes para a organização, buscá-los e mantê-los é uma atividade cada vez mais estratégica: recrutamento e seleção deixam de ser uma **porta de entrada** da organização para se transformarem em um núcleo comprometido com os resultados apresentados por cada um dos profissionais que se agregam à organização, em sintonia com as exigências do novo paradigma do mundo do trabalho (FRANCO, 2002).

Se o recrutamento é estratégico e importante para o processo seletivo, o que a organização deve fazer?

O fato de os procedimentos de admissão no setor público serem previstos em lei não emperra o seu caráter estratégico e gerencial, tratando-se, portanto, de um conjunto de características peculiares ao setor, que exige medidas criativas e diferenciais, que atendam às suas necessidades. Vejamos o contexto dessas ideias.

Ao se referir às mudanças na Gestão de Pessoas do setor público que devem acompanhar a complexidade das exigências sociais atuais, Marini (2005) diz que o servidor não é mais visto como um recurso produtivo que é selecionado para fazer tarefas determinadas, adestrado para o cumprimento burocrático, remunerado e avaliado por sua produtividade e obediência. Isso leva a um processo gerencial de pessoas que considera o recrutamento como invertido, pois os mais qualificados irão escolher onde trabalhar, corroborando a ideia de Franco (2002).

Marini (2005) acrescenta ainda que a seleção se dá, predominantemente, pelo desejo (mesmo o desejo de satisfazer as necessidades de sobrevivência, o que não deixa de ser um fator de motivação), pelo temperamento, pelos recursos e pelas habilidades, com ênfase na criatividade e na capacidade de trabalhar em equipe.

Ora, se você considerar que esse processo deve estar alinhado com as estratégias da Gestão de Pessoas e da organização e que

ele tem regulamentação e legislação próprias, o que você pode concluir? Reveja o aspecto sistêmico do Modelo de Excelência (Figura 4). O que lhe parece? Se você respondeu que os processos de recrutamento e seleção são sistemas interligados com outros sistemas, acertou!

Tohá e Solari (1997) confirmam isso quando afirmam que, diante das dificuldades de atratividade e de retenção de talentos no setor público, é preciso ver outras dimensões de vantagens desse setor, além da remuneração, nem sempre competitiva. Por exemplo: a vocação para a área e a atratividade que exerce a complexidade de algumas tarefas gerenciais.

Como isso é trabalhado nas muitas dimensões da Gestão de Pessoas e como se chega até o processo de recrutamento e seleção? Em que influencia nas suas técnicas?

Vejamos primeiramente como ocorre o macroprocesso de recrutamento e seleção no setor público na Figura 6.

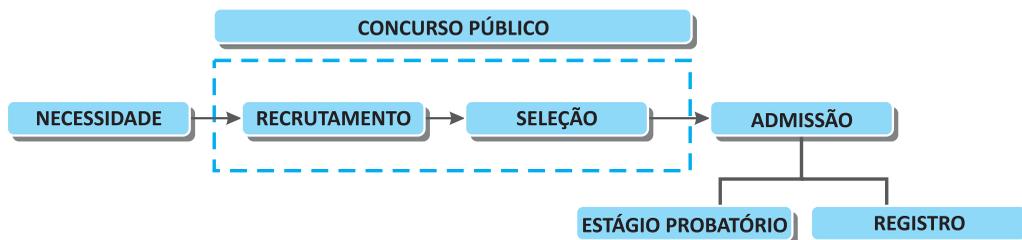


Figura 6: Macroprocesso de Admissão de Pessoal no Setor Público
Fonte: Bergue (2007, p. 380)

São elementos que compõem esse macroprocesso: necessidade de servidores, recrutamento e seleção, admissão; além de dois elementos ainda não citados: estágio probatório, período de adaptação e aprendizagem em que o candidato comprova estar apto para o cargo; e registro, efetuado com a entrada em exercício.

Agora que discutimos um pouco sobre recrutamento, vamos conferir a sua operacionalização.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Bergue (2007) cita as seguintes fases do recrutamento no setor público:

- ▶ identificação da efetiva necessidade – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho de processos administrativos;
- ▶ análise da existência legal de vaga;
- ▶ elaboração e publicação do edital de abertura do concurso;
- ▶ processo de inscrições; e
- ▶ homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

Em quais etapas desse processo o setor público pode fazer a interface com outros sistemas e ações estratégicas?

Observe que os dois primeiros itens apresentam possibilidades de adaptações sistêmicas, respeitando-se os limites legais. No terceiro item, o edital pode ser mais aberto ou mais específico para um leque maior ou menor de candidatos; pode ser publicado em maior ou menor número de meios de comunicação; pode ser divulgado parcialmente, desde que cite onde o texto completo pode ser encontrado, entre outras possibilidades legalmente permitidas e que podem ser direcionadas para otimização de resultados do recrutamento.

Vejam nas próximas seções as principais técnicas utilizadas no processo de seleção.

PROCESSO DE SELEÇÃO

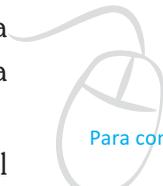
Sabemos que a admissão no setor público ocorre por meio de concurso.

Concurso público é, pois, o meio utilizado pela Administração Pública para selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou a empregos públicos, com exceção dos cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. O concurso público será de **provas** ou de **provas de títulos**, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2000).

As técnicas de seleção utilizadas pelas organizações em geral são:

- ▶ análise de currículo;
- ▶ entrevista;
- ▶ prova de conhecimentos;
- ▶ testes psicológicos; e
- ▶ técnicas vivenciais.

A entrevista, apesar de largamente utilizada no setor privado, não é recomendada no setor público por causa das suas características de subjetividade. As provas utilizadas no concurso público são provas de conhecimento ou provas de títulos, incluindo nesta segunda modalidade a análise de currículo.



Para conferir a legalidade de provas para a investidura de cargos públicos, retome a leitura do artigo 37 da Constituição Federal.

PROVAS DE CONHECIMENTOS

As provas de conhecimento passíveis de serem aplicadas no setor público são: provas práticas, provas escritas (geralmente eliminatórias) e provas de títulos (geralmente classificatórias).

A **prova prática** é mais usada em cargos de natureza operacional, servindo também para seleções de cargos administrativos

e para cargos de professores. Por causa da subjetividade que caracteriza esse tipo de prova, Bergue (2007) afirma que ela deve: ser precedida de critérios objetivos de julgamento; ser realizada por banca examinadora composta de profissionais capazes de avaliar os candidatos; ter registros de desempenho documentados; e oferecer condições de igualdade, horários e instrumentos.

A **prova escrita** pode ter várias formas: dissertações, perguntas fechadas, perguntas abertas etc. As provas de concurso geralmente são compostas de questões fechadas, cujas respostas constam de um gabarito para correção e transparência do processo.

Gil (2001) recomenda utilizar testes escritos para cargos com conhecimentos específicos e diz que devem ser evitados “pacotes” de testes acadêmicos, pois eles não garantem a escolha do melhor candidato. As provas de concurso devem ser elaboradas por instituições credenciadas, experientes e respeitadas. Cabe à Gestão de Pessoas essa relação de parceria, no sentido dos resultados estratégicos do processo seletivo.

PROVA DE TÍTULOS

A prova de títulos, ou análise de currículo, é técnica que não deve ser aplicada sozinha, mas aliada a outras técnicas. No caso do setor público, alia-se à prova de conhecimentos. Gil (2001) diz que se deve procurar identificar nos currículos:

- ▶ Competência profissional: buscar os motivos alegados para mudança de emprego se for o caso, e o progresso profissional do candidato.
- ▶ Desejo de permanência no emprego e de fazer carreira: denunciado pelos vazios entre os empregos.
- ▶ Experiência prática.
- ▶ Adequação ao grupo: candidatos que expressem claramente suas habilidades e conhecimentos. “Noções de informática” diz pouca coisa.

- ▶ Vontade de aceitar novos desafios: verificar se as responsabilidades descritas condizem com as requeridas pelos cargos que o candidato ocupou.
- ▶ Orientação para melhoria de desempenho: verificar a maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas.

Hoje se verifica em alguns concursos que adotam a modalidade prova de títulos a previsão de entrega de um documento chamado **Memorial Descritivo***. Esta exigência do Memorial Descritivo tem-se dado predominantemente nos concursos públicos para docentes.

Em qualquer técnica de seleção adotada, cabe fazer a pergunta que traduz o caráter estratégico do processo seletivo: os procedimentos de recrutamento e seleção trazem aos postos e às funções pessoas cuja competência aliam-se às competências exigidas pela organização? Fazem valer as setas de relação distribuídas no Modelo de Excelência estudado na Figura 4?

Nessa discussão, entram detalhes importantes, por exemplo, com relação às provas de conhecimento: quem vai elaborar as provas? Como é essa parceria? Qual orientação ela segue? A que conteúdo elas estão sendo direcionadas? Com relação à prova de títulos: o que considerar prioritário? Que registros de pontuação regulamentar?

Você pode ver que é possível orientar algumas medidas do processo de admissão para um alinhamento estratégico de pessoas sem fugir à legislação e à transparência que devem reger os processos públicos, sendo indispensável que se considere o plano elaborado e os sistemas de informação e comunicação conforme a Figura 2.

*Memorial Descritivo

– “[...] é o relatório de informações do indivíduo apresentado de maneira crítica”. Difere do currículo porque este é “[...] o conjunto de informações sobre as habilitações do indivíduo, apresentado de maneira sequencial e sem comentários”.

Fonte: Moraes (1992 *apud* BOAVENTURA, 1995, n.p.).

DISPENSA DE SERVIDOR PÚBLICO

A **dispensa** do servidor público é uma das formas de interrupção do exercício das suas funções, a qual se pode dar também por aposentadoria ou falecimento. Tal como a admissão, a dispensa do servidor também tem suas condições previstas em lei. Ela pode se

***Regime jurídico** – é o conjunto de normas e princípios jurídicos que regem determinada matéria. Fonte: Tribunal de Contas do Distrito Federal, (p. II.1).

dar por solicitação do empregado ou a critério do órgão, por motivo de não satisfação das condições do estágio ou por penalidade. A Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 132, inciso IV, preceitua que será punida com demissão a conduta praticada por servidor público se tipificada como improbidade administrativa.

Conforme o tipo de **regime jurídico*** a que estará filiado o servidor, modificam-se as condições de sua dispensa: se **celetista**, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), poderá ser dispensado por justa causa ou sem justa causa; se em regime **especial**, contratado por atividade temporária, será dispensado ao fim do tempo predeterminado; se **estatutário**, adquire o instituto da estabilidade após o estágio probatório de dois ou três anos, conforme previsto em lei, tornando-se mais difícil sua dispensa.

Todos esses casos, porém, têm suas **circunstâncias previstas em lei** e não podem estar entregues à força de mercado ou de opiniões e vontades pessoais.

Sobre dispensa de cargos em comissão, conferir

o artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 9 mar. 2011. Sobre ocupação de cargos vitalícios, em caráter definitivo, verifique na Constituição Federal: artigo 95, inciso I; artigo 128, § 5º, inciso I, alínea a; e artigo 73, § 3º. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 9 mar. 2011.

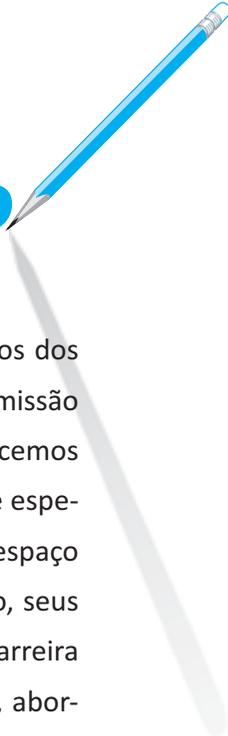
Como você viu a parada e as visitas que acabamos de fazer nesta nossa viagem? Como foram seus registros? Acompanhe com atenção nosso roteiro cada vez mais específico, pois entramos agora nos espaços do fazer da Gestão de Pessoas, não um fazer por fazer para seguir normas, mas um fazer comprometido com os resultados e com as inter-relações com outros resultados. Na próxima parada continuaremos com os processos, visitando os de remuneração e desenvolvimento.

Complementando...

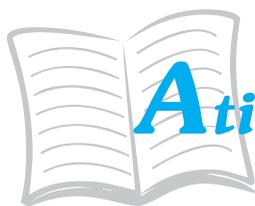
Amplie seus conhecimentos sobre cargos públicos pesquisando as leis a seguir:

-  *Lei n. 8.112/90* – dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.
-  *Lei n. 10.593, de 6 de dezembro de 2002* – o artigo 6º dispõe sobre as atribuições dos ocupantes do cargo de Auditor-Fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10593.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.
-  *Lei n. 11.457, de 16 março de 2007* – dispõe sobre a Administração Tributária Federal, mas o seu artigo 9º modifica a Lei n. 10.593/02, que trata das atribuições do cargo de Auditor-Fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11457.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.
-  *Lei n. 10.410, de 11 de janeiro de 2002* – cria e disciplina a carreira de Especialista em Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10410.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.

Resumindo



Nesta parada de nossa viagem, visitamos os espaços dos processos de cargos, de planejamento de carreira e de admissão e dispensa no setor público. No espaço dos cargos, conhecemos seu desenho, com suas descrições (o que o servidor faz) e especificações (requisitos, autoridade, responsabilidade). No espaço do planejamento de carreiras, apreendemos seu conceito, seus tipos, as formas de manutenção dos profissionais na carreira pública e o papel das organizações na gestão da carreira, abordando essas questões sem perder de vista o alinhamento que devem ter com a estratégia da organização. Depois, conferimos o espaço da admissão, com suas etapas de recrutamento – publicação de edital e inscrições – e seleção, com suas técnicas de provas e provas de títulos. Discutimos uma possível ação estratégica através dessas técnicas. Por fim, vimos no espaço da dispensa de pessoas as suas possibilidades de eventos de acordo com o regime estatutário do servidor.



Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades de responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder, sentir dificuldade, releia o material e procure discuti-lo com seu tutor.

1. Acesse o *site* do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>>, escolha um artigo publicado e faça a análise do bloco Pessoas, quando os dados do artigo permitirem, a partir dos aspectos estudados nesta Unidade:
 - a) Desenhos de cargo: como são feitos, em que são utilizados etc.
 - b) Plano de carreira: quais cargos possuem plano, como foram elaborados, quais suas utilizações etc.
 - c) Recrutamento e seleção de cargos: como são elaborados, que técnicas utilizam etc.

Verifique, ainda, se há uma utilização estratégica e um alinhamento com a gestão estratégica de pessoas para cada um desses tópicos.