



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

**ALINE ABREU TEIXEIRA**

**AVALIAÇÃO  
DO CONCURSO PÚBLICO PARA CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

**Belém  
2014**

**ALINE ABREU TEIXEIRA**

**AVALIAÇÃO DO CONCURSO PÚBLICO PARA CARGOS TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Belém  
2014

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Teixeira, Aline Abreu

Avaliação do concurso público para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará / Teixeira, Aline Abreu; Orientador, Thiago Dias Costa. – 2014.

98 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

1. Administração pública – Avaliação. 2. Serviço Público – concursos. 3. Avaliação. I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

**ALINE ABREU TEIXEIRA**

**AVALIAÇÃO  
DO CONCURSO PÚBLICO PARA CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovação em: 10/11/2014.

Banca examinadora:

Prof. Dr. THIAGO DIAS COSTA  
Orientador - UFPA

Prof. Dr. AÉCIO DE BORBA VASCONCELOS NETO  
Examinador - UFPA

Prof. Dr. CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS  
Examinador - UFPA

À minha família e amigos, pela paciência nos momentos de ausência e auxílio na conclusão deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Esse trabalho foi um grande desafio para mim e muito valioso para o meu aprendizado pessoal e profissional. Eu tenho certeza que sem a contribuição de várias pessoas eu não conseguiria ter finalizado essa pesquisa, por isso agradeço:

A Deus, por ter me ajudado nos momentos mais difíceis em que pensei que não conseguiria realizar as atividades do mestrado;

Ao professor e orientador Thiago Dias Costa, pelo apoio e ensinamentos valiosos para minha formação;

Aos membros da banca, Aécio Neto e Carlos André Mattos, por participarem da banca e fornecerem contribuições importantes para essa pesquisa;

Aos docentes do programa de pós-graduação, pelos conhecimentos transmitidos, em especial à professora Marina Yassuko, pela paciência e ensinamentos em estatística;

À minha família, pelo incentivo e compreensão das minhas ausências, inclusive meu esposo Ziomar Junior e minha filha Julia;

Aos colegas de sala de aula do mestrado, pela cooperação, troca de conhecimentos e incentivos para finalizar essa pesquisa, como o apoio e a colaboração dos amigos Adriana, Brenda, Emilce, Vilma, Jorge e Daniele;

Às amigas Arlene Dias, Erika Gama e Jaciane Ribeiro, pela colaboração metodológica, estatística e incentivos pessoais para finalização desse trabalho;

À professora Paula Rolim pela disponibilidade e conhecimentos transmitidos para a realização do resumo em inglês desse trabalho;

A todos os servidores da PROGEP, que me ajudaram e me apoiaram nessa jornada, principalmente a parceria de João Cauby Júnior, Cleide Raiol, Rosana Chagas e Karla Miranda;

Aos participantes dessa pesquisa, pelas colaborações e disponibilidade em participar e contribuir para a melhoria da UFPA.

## RESUMO

O concurso público é uma etapa fundamental para selecionar futuros servidores para instituições públicas. Essa seleção precisa ser capaz de escolher candidatos mais aptos para alcançar resultados positivos, atender as demandas políticas e sociais da organização. Para verificar se o atual método de seleção é eficaz, esse trabalho visou avaliar as técnicas utilizadas no último concurso público dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. Para tanto, foi avaliado o desempenho dos servidores recém-nomeados para os cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário Executivo para a competência “elaborar documentos”. Ao total, participaram dessa pesquisa 41 servidores, os quais foram submetidos a realizar a tarefa de elaborar um memorando. Os candidatos tinham acesso a computador sem internet e com o corretor ortográfico desligado. Após instruções de como realizar a tarefa, os participantes tiveram 30 minutos para realizá-la. A maioria dos participantes não apresentou um desempenho satisfatório na citada tarefa, apesar do bom desempenho na prova objetiva do concurso. Os resultados não indicaram uma relação clara entre o desempenho na tarefa e outras variáveis como realização de cursos de elaboração de documentos, experiência anterior e formação. Os dados demonstraram que apenas a utilização da prova objetiva e da avaliação de títulos não foram suficientes para avaliar os servidores para mencionada competência. Sugere-se a utilização de mais técnicas de seleção, treinamento com os participantes dessa pesquisa e a adoção de um método de avaliação constante do processo de seleção.

**Palavras-chave:** Concurso público. Seleção e Avaliação.

## ***ABSTRACT***

Civil Service exam is fundamental stage to select future civil servant for government positions. This selection needs to be able to choose the most capable candidate in order to reach positive results, meet political and social demands in the institution. To analyze whether the current method of selection is effective or not, this study aimed to evaluate the techniques used in the last civil service examination for the administrative positions in the Federal University of Pará. To accomplish this, the performance of the recently-admitted civil servants was analyzed assigned for the positions of public office Administrator, Assistant Administrator and Executive Secretary in the competence "create document". In total, 41 employees participated in this survey, and they were assigned to create a memorandum. The participants had access to a computer without internet and with the spell checker off. After instructions on how to do the task, the participants had 30 minutes to do it. Most of participants did not show a satisfactory performance in the aforementioned task despite of the good performance on the multiple-choice questions on civil service examination. The results did not point out a fair relation between the performance on do the task and other variables such as training course on how to create documents, previous experience and formation. The data demonstrated that only the multiple-choice test and title evaluation were not enough to evaluate the employee's competence aforementioned. It is suggested the use of more techniques of selection, training with participants of this research and the adoption a constant method of evaluation of the selection process.

**Keywords:** Civil Service examination. Selection and Evaluation.

## LISTA DE QUADROS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Quadro 1-  | Quantidade de participantes dos cargos técnico-administrativos...                               | 38 |
| Quadro 2-  | Instrumentos para avaliação de diferentes tipos de resultados de aprendizagem.....              | 39 |
| Quadro 3-  | Fatores avaliados para análise da questão.....  | 42 |
| Quadro 4-  | Categorização dos fatores avaliados para análise da questão.....                                | 43 |
| Quadro 5-  | Provas para os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário Executivo..... | 44 |
| Quadro 6-  | Atribuição de Pontos para a Avaliação de Títulos.....   | 46 |
| Quadro 7 - | Caracterização dos participantes.....   | 48 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1-  | Média de desempenho dos participantes na prova objetiva do concurso público.....                                  | 47 |
| Gráfico 2-  | Total dos participantes que fizeram ou não curso na área de redação oficial .....                                 | 49 |
| Gráfico 3-  | Total dos participantes que realizaram atividades na área de redação oficial.....                                 | 50 |
| Gráfico 4-  | Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais.....   | 51 |
| Gráfico 5-  | Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais x participação ou não do curso em redação oficial.....   | 53 |
| Gráfico 6-  | Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais x experiência.....                                       | 53 |
| Gráfico 7-  | Desempenho dos participantes no fator índice.....   | 54 |
| Gráfico 8-  | Desempenho dos participantes no fator índice x participação ou não no curso em redação oficial.....               | 55 |
| Gráfico 9-  | Desempenho dos participantes no fator índice x experiência.....   | 56 |
| Gráfico 10- | Desempenho dos participantes no fator data do memorando.....  | 56 |
| Gráfico 11- | Desempenho dos participantes no fator data do memorando x participação ou não do curso em redação oficial.....    | 57 |
| Gráfico 12- | Desempenho dos participantes no fator data do memorando x experiência.....  | 58 |
| Gráfico 13- | Desempenho dos participantes no fator destinatário.....   | 58 |
| Gráfico 14- | Desempenho dos participantes no fator destinatário x participação ou não no curso de redação oficial.....         | 59 |
| Gráfico 15- | Desempenho dos participantes no fator destinatário x experiência.....   | 60 |
| Gráfico 16- | Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto.....   | 61 |
| Gráfico 17- | Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto x participação ou não do curso em redação oficial..... | 61 |
| Gráfico 18- | Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto x experiência.....                                     | 62 |
| Gráfico 19- | Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação.....  | 63 |
| Gráfico 20- | Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação x participação ou não no curso em redação         |    |

|             |   |    |
|-------------|---|----|
|             | oficial.....  | 64 |
| Gráfico 21- | Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação x experiência.....                    | 65 |
| Gráfico 22- | Desempenho dos participantes no fator fecho.....  | 66 |
| Gráfico 23- | Desempenho dos participantes no fator fecho x participação ou não no curso de redação oficial.....    | 67 |
| Gráfico 24- | Desempenho dos participantes no fator fecho x experiência.....  | 67 |
| Gráfico 25- | Desempenho dos participantes no fator assinatura.....   | 68 |
| Gráfico 26- | Desempenho do participante no fator assinatura x participação ou não no curso de redação oficial..... | 69 |
| Gráfico 27- | Desempenho dos participantes no fator assinatura x experiência.....                                   | 70 |
| Gráfico 28- | Desempenho dos participantes no fator layout.....   | 70 |
| Gráfico 29- | Desempenho dos participantes no fator layout x participação ou não no curso de redação oficial.....   | 71 |
| Gráfico 30- | Desempenho dos participantes no fator layout x experiência.....                                       | 72 |
| Gráfico 31- | Média de desempenho dos participantes nos fatores avaliados por cargo.....                            | 73 |

## LISTA DE TABELAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabela 1- | Cursos na área de redação oficial informados pelos participantes...      | 49 |
| Tabela 2- | Experiências na área de redação oficial discriminado por cada cargo..... | 50 |
| Tabela 3- | Documentos elaborados pelos participantes.....                           | 51 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| ANEEL   | Agência Nacional de Energia Elétrica                          |
| BSC     | Balanced Scorecard  |
| CADC    | Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira      |
| CAPACIT | Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento                |
| CEPS    | Centro de Processos Seletivos                                 |
| CHA     | Conhecimentos, Habilidades e Atitudes                         |
| CNPQ    | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| CSA     | Coordenadoria de Seleção e Admissão                           |
| ENA     | Escola Nacional de Administração                              |
| IFCH    | Instituto de Filosofia e Ciências Humanas                     |
| ISC     | Instituto Serzedello Corrêa                                   |
| MEC     | Ministério da Educação  |
| PDI     | Plano de Desenvolvimento Institucional                        |
| PNDP    | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal               |
| PRF     | Polícia Rodoviária Federal                                    |
| PROGEP  | Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal           |
| TCU     | Tribunal de Contas da União                                   |
| TI      | Tecnologia da Informação                                      |
| UFPA    | Universidade Federal do Pará                                  |

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Problema.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Hipóteses.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Objetivos.....</b>   | <b>17</b> |
| 1.3.1      | Objetivo Geral.....   | 17        |
| 1.3.2      | Objetivos Específicos.....  | 17        |
| <b>1.4</b> | <b>Justificativa.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2</b>   | <b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Seleção por competência.....</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Técnicas de seleção de pessoal.....</b>                            | <b>20</b> |
| <b>2.3</b> | <b>Aspectos legais sobre concursos.....</b>                           | <b>23</b> |
| <b>2.4</b> | <b>Avaliação da seleção de pessoal.....</b>                           | <b>26</b> |
| <b>2.5</b> | <b>Seleção de pessoal no exterior e no Brasil.....</b>                | <b>28</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Instituição.....</b>   | <b>34</b> |
| 3.1.1      | Competências.....   | 35        |
| 3.1.2      | Descrição da seleção de pessoas na instituição.....                   | 36        |
| <b>3.2</b> | <b>Participantes.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Locais de aplicação.....</b>                                       | <b>38</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Instrumentos.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Procedimentos.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Análise documental.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Análise do questionário e da questão aplicada na pesquisa.....</b> | <b>47</b> |
| <b>5</b>   | <b>DISCUSSÃO.....</b>   | <b>75</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                      | <b>81</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>83</b> |
|            | <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>87</b> |
|            | <b>ANEXO.....</b>   | <b>96</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos na gestão pública precisa atender as necessidades da instituição, dos seus clientes e as requisições do governo. Dentre essas exigências, a mais demandada é a do governo por meio do Decreto nº 5.707/2006, o qual o utiliza como instrumento de política para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal e impõe a implantação do sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006).

A gestão por competências, segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), é um modelo que surge para alinhar as competências individuais às competências organizacionais, com o objetivo de que os seus colaboradores consigam atingir as metas e alcancem os resultados esperados.

Entende-se salutar conceituar competência. Por isso, dentre vários autores cita-se Carbone et al. (2009), os quais sintetizam o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho das tarefas inerentes ao cargo.

A PNDP complementa esse conceito para o aspecto da administração pública, conceituando competência como "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2012, p. 11). É plausível destacar que, conforme Brasil (2012), o desempenho pode ser identificado e avaliado quando o servidor expressa sua competência no ambiente organizacional.

Dentre esses conceitos citados para essa pesquisa, foi adotada a definição da PNDP, haja vista que a mesma abrange as demais definições e revela que as competências do servidor podem ser observadas quando este desempenha suas atividades no local de trabalho.

O modelo de gestão por competências incide em um processo contínuo que, de acordo com Carbone et al. (2009), inicia com a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, define-se a missão, visão e objetivos estratégicos. Posteriormente, a partir desses dados, são definidos os indicadores de desempenho organizacional.

A próxima etapa é a realização do diagnóstico ou mapeamento das competências essenciais da organização e as competências humanas dos trabalhadores. Nesse processo, se identificam as lacunas ou *gaps* existentes para

realizar o desenvolvimento e/ou captação das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

As competências necessárias que ainda não existem no quadro funcional podem ser adquiridas também por meio da seleção por competências, com a finalidade de obter profissionais com as competências que estão faltando na organização. Essas etapas anteriores permitirão a formulação de planos operacionais e de gestão, bem como a definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos. Há também, por fim, a etapa de acompanhamento e avaliação de todos os processos.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), nesse contexto, já iniciou este processo de gestão por competência, com o mapeamento de 32 competências individuais dos servidores, conforme publicação de Costa e Almeida Júnior (2013). Contudo, ainda existem outras etapas que precisam ser adotadas como, por exemplo, a seleção por competências. Atualmente, a UFPA utiliza a seleção tradicional adotando, geralmente, três técnicas de seleção, tais como: prova objetiva de conhecimentos básicos e específicos, prova prática e avaliação de títulos, conforme a decisão da administração para cada cargo. Esse processo pode não selecionar o candidato para a competência exigida pela instituição.

Por isso, o presente estudo visou avaliar se as técnicas utilizadas na seleção dos servidores técnico-administrativos da UFPA foram adequadas para escolher os candidatos para a competência elaborar documentos para três cargos administrativos.

Essa avaliação consistiu em verificar as informações do edital do concurso, conteúdo programático da prova objetiva, pontuação nas provas aplicadas, bem como analisar os resultados de um questionário e de uma questão situacional aplicados pela pesquisadora, com a finalidade de averiguar o desempenho dos servidores recém-admitidos para a competência elaborar documentos.

Nos próximos tópicos, serão detalhados diversos pontos, como: problema; hipótese; os objetivos; a justificativa; a revisão da literatura que está distribuída em assuntos sobre seleção por competência, técnicas de seleção pessoal, legislação; dentre outros. Em seguida, será descrita a metodologia adotada nesse trabalho, assim como os resultados e a discussão dos dados obtidos; e, por fim, as considerações finais desse trabalho.

## 1.1 Problema

O Decreto nº 5.707/2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional. Esse decreto regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 e destaca que um dos instrumentos da PNDP que deve ser seguido é a implantação do sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006).

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) asseguram que a gestão por competências permite definir políticas e intervenções dos diversos subsistemas da gestão de pessoas, dentre eles: remuneração, desenvolvimento, carreira, avaliação e seleção. A finalidade é disponibilizar para a organização um conjunto de saberes indispensáveis para construir vantagens competitivas sustentáveis.

No que se refere a seleção por competência, não há na literatura científica brasileira trabalhos que descrevam esse processo de seleção ou sua eficiência no contexto da administração pública. A falta de literatura sobre o tema traz dúvidas a respeito se o modelo de seleção de servidores públicos é suficiente para realizar a seleção por competências ou se essa seleção por competências é possível e mais eficiente que os modelos de concurso adotados tradicionalmente.

Por isso, questiona-se: as técnicas utilizadas pela UFPA para selecionar os servidores técnico-administrativos são adequadas para selecionar os candidatos para uma determinada competência?

## 1.2 Hipóteses

Segundo o relatório de gestão da PROGEP (2014), a avaliação de desempenho realizada pelas chefias imediatas apontou as diversas dificuldades com os servidores técnico-administrativos, como: não cumprir a jornada de trabalho, não conseguir atender a demanda institucional, entraves na comunicação e na relação interpessoal. Isso demonstra que o processo seletivo pode não estar selecionando adequadamente seus servidores e, por isso, verificou-se a seguinte suposição:

a) As técnicas utilizadas para selecionar servidores dos cargos técnico-administrativos pela UFPA não são adequadas para avaliar a competência "elaborar documentos".

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar se as técnicas utilizadas na seleção dos servidores técnico-administrativos dos cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário Executivo da UFPA foram adequadas para escolher os candidatos que apresentam a competência “elaborar documentos”.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

a) Avaliar o desempenho dos servidores recém-nomeados dos cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário Executivo para a competência "elaborar documentos";

b) Identificar e avaliar as variáveis profissionais que podem interferir no desempenho desses servidores para a realização de uma tarefa específica da competência "elaborar documentos".

## **1.4 Justificativa**

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) é uma unidade da UFPA com a missão de atuar como agente de mudança, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais (UFPA, 2013). O sistema de gestão por competência é um grande desafio para a PROGEP porque existem alguns estudos, mas esses não detalham todos os processos de implantação para a administração pública.

A literatura acerca da seleção feita por competências na iniciativa privada aponta uma série de benefícios, como: foco e objetividade; maior garantia de uma contratação que atenda as necessidades e os resultados almejados pela organização; diminuição da rotatividade; melhorar a produtividade; evitar prejuízos com reabertura de processos de seleção; diminuição da influência dos selecionadores; fortalecer a parceria entre área requisitante e área de seleção; dentre outros.

Os dados provenientes desse trabalho poderão demonstrar se as técnicas utilizadas pela instituição podem selecionar os servidores para a competência "elaborar documentos".

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Seleção por competência

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 53), a seleção por competência é definida como um "processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais". A finalidade é contratar profissionais competentes mais sintonizados com as necessidades estratégicas das empresas.

Os referidos autores realizam comparações entre a seleção tradicional e a seleção por competência. Eles afirmam que a similaridade entre elas consiste que ambas analisam se os candidatos possuem o perfil almejado para os cargos da empresa. Por outro lado, a diferença incide que a seleção tradicional está baseada na descrição dos cargos para identificar o perfil do cargo; contudo, na seleção por competência o processo inicia com o mapeamento das competências da organização para poder descrever as competências exigidas para cada cargo. A seleção por competência utiliza instrumentos e técnicas que podem mensurar o desempenho dos candidatos com mais foco e objetividade.

Banov (2010) destaca que além de dominar as competências do cargo é preciso também conhecer a cultura, a estrutura organizacional, a missão, a visão, os valores e a análise do mercado de trabalho antes de realizar o recrutamento e a seleção, para assim poder tomar decisões e realizar o planejamento destas atividades.

Essa autora relata ainda que o processo de recrutamento se inicia após uma vaga ser requisitada pelo setor. Para decidir o método, é importante a análise do perfil do cargo, baseado nas competências, saber o tempo disponível para preencher a vaga, mercado de trabalho e as condições financeiras da empresa.

Durante o processo de seleção, Banov (2010) explica que podem ser aplicadas as seguintes técnicas: análise de currículo, aplicação de provas, exames médicos, dentre outros, com o objetivo de verificar se as competências individuais dos candidatos estão alinhadas às competências organizacionais e, assim, facilitar a decisão da escolha do candidato com perfil mais próximo ao exigido para o cargo. A seguir, serão apresentadas as principais técnicas de seleção constantes na literatura.

## 2.2 Técnicas de seleção de pessoal

São variadas as técnicas de seleção que podem permitir prognosticar como o candidato irá se comportar no ambiente de trabalho. Conforme Faissal et al. (2005), é preciso que essas técnicas sejam planejadas, tenham validade e fidedignidade.

Esses autores afirmam que a validade consiste nas características que as técnicas podem avaliar quanto: ao conceito da competência que se pretende verificar; ao conteúdo, para saber se incluiu, pelo menos, grande parte das competências solicitadas; e, ao critério, que consiste em supor se o desempenho do indivíduo será igual ao realizado no trabalho.

A fidedignidade para estes autores, por sua vez, envolve dois fatores: a estabilidade para o alcance da mesma resposta quando repetido pelo candidato; e, consistência, quando são aplicadas variadas técnicas e estas procederam no mesmo resultado do desempenho do candidato.

Diante da validade e da fidedignidade, o selecionador precisa escolher aquelas técnicas que melhor se adaptam à estrutura da empresa e avaliam melhor o perfil do candidato para poder comparar as competências do candidato com as exigidas para o cargo.

Outro dado significativo relatado por Faissal et al. (2005) é a participação da área requisitante da vaga na elaboração, execução e avaliação das técnicas utilizadas para a seleção. Isto permite que esses se comprometam com os resultados do processo de seleção.

Os autores também ressaltam que as principais técnicas são: testes ou provas de conhecimentos; dinâmicas de grupo; entrevistas e testes psicológicos. Cada uma destas possui vantagens e desvantagens, as quais serão detalhadas a seguir, baseada em Faissal et al. (2005):

Os testes de conhecimento são a técnica mais utilizada tanto em empresas privadas como em órgãos públicos. Esta técnica aborda provas padronizadas que podem medir comportamento e o conhecimento do candidato. Eles podem ser classificados em objetivos, discursivos, situacionais, escritos, práticos e orais.

A prova objetiva utiliza questões de múltipla escolha para o candidato indicar a resposta correta, avaliando o domínio do conteúdo, bem como as habilidades de leitura e interpretação. A vantagem dessa técnica é o julgamento objetivo das respostas e por abranger vários conhecimentos necessários para o cargo. Em

contrapartida, a preparação das questões é mais difícil, precisando de gerência para a elaboração e execução da prova.

Outro tipo de prova é a discursiva, que consiste em perguntas abertas que também abordam conhecimentos necessários para o cargo. Essa técnica verifica a habilidade de leitura e redação do candidato. Sua vantagem é o fato da elaboração ser mais rápida do que a prova objetiva. Entretanto, se a questão for mal elaborada a correção dessa pode ser demorada, assim como o julgamento pode ser mais subjetivo e difícil.

Os testes situacionais são também outro teste de conhecimento, o qual simula a situação cotidiana exigida para o cargo cuja finalidade é avaliar a capacidade do candidato de percepção, interpretação, análise e solução de um problema. Esse teste pode ser aplicado em provas objetivas, discursivas, práticas ou orais. Dentre as vantagens, citam-se a possibilidade da aplicação coletiva desta para vários candidatos ao mesmo tempo, realização de uma avaliação mais objetiva e direcionada para o contexto laboral. Já as desvantagens dizem respeito ao comando da questão, o qual pode ser mal elaborado e prejudicar a avaliação do desempenho; outra desvantagem é o grande uso da questão que pode aumentar a probabilidade do candidato saber a resposta e manipulá-la para obter a vaga.

Outra técnica citada por Faissal et al. (2005) para além dos testes de conhecimento é a dinâmica de grupo, a qual permite medir as habilidades interpessoais e atitudes por meio da observação, mensuração e experimentação do comportamento dos candidatos. Ela consiste em um conjunto de métodos práticos de atividades com grupos. Entretanto, é necessário atender a dois requisitos: que as tarefas propostas permitam expressar as competências que se pretende analisar e criar condições favoráveis para a objetividade da observação. Como vantagem principal, está o fornecimento de várias informações sobre o candidato atuando na prática; contudo, é necessário o conhecimento sobre formação e funcionamento dos grupos pelo selecionador, bem como ter experiência na prática com as dinâmicas.

Na entrevista, o entrevistador pode realizar perguntas abertas, fechadas e reflexivas para apenas um candidato por vez, com o objetivo de verificar o seu grau de domínio e o comportamento. Ela pode ser classificada em: estruturada, quando existe um roteiro padronizado; ou não estruturada, em que há poucas perguntas elaboradas e podem ser formuladas outras no momento da entrevista.

Os citados autores mencionam que existem vários tipos de entrevistas, como: técnica, psicológica, tradicional, situacional e comportamental. A entrevista técnica visa conhecer a experiência profissional e as habilidades técnicas do candidato. Já a entrevista psicológica visa averiguar a personalidade e a vida pessoal do candidato. A tradicional envolve aspectos técnicos e psicológicos do candidato. A entrevista situacional são perguntas focadas em circunstâncias que podem ser vivenciadas no trabalho. A entrevista comportamental é direcionada para o candidato responder perguntas com base em ocorrências concretas do passado.

Segundo Banov (2010) as vantagens da entrevista estão na análise mais detalhada do perfil de cada candidato, admitindo contato direto e foco no candidato. Entretanto, as desvantagens estão direcionadas pela dependência da análise e interpretação do entrevistador, o qual pode envolver fatores subjetivos e de imprecisão caso não esteja preparado para a realização e análise da entrevista.

Outra técnica citada por Faissal et al. (2005) é o teste psicológico, o qual pode analisar a personalidade, inteligência e aptidões dos candidatos. Os instrumentos, geralmente, são os testes psicológicos padronizados e aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, mas é limitada ao exigir que a aplicação seja realizada por psicólogos.

Além dessas técnicas citadas acima, alguns órgãos públicos utilizam também o programa de formação. Cattani e Holzmann (2011) definem a formação profissional como o processo educacional que proporcionam a pessoa a aquisição e o desenvolvimento de diversos conhecimentos pautados no ambiente de trabalho.

Borges-Andrade et al. (2006) destacam que a qualificação profissional no Brasil é baixa devido as péssimas condições do ensino, o que exige que as empresas invistam em treinamento para os trabalhadores. Para eles, a formação profissional é a preparação do funcionário para exercer determinada atividade no ambiente de trabalho.

Essa formação profissional, de acordo com Borges-Andrade et al. (2006), pode trazer benefícios tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Para a empresa é uma estratégia para melhorar a qualidade e a produtividade dos serviços ou produtos prestados pelo trabalhador, bem como uma forma de reter e capacitar talentos. Ao trabalhador é possível valorizar o seu papel na instituição, treiná-lo e socializá-lo para o ambiente de trabalho, assim como fornecer mais autonomia para

a realização das tarefas exigidas para o cargo, permitindo o crescimento pessoal e profissional.

Após a aplicação de todas essas técnicas existem empresas privadas e órgãos públicos que realizam o exame médico admissional para avaliar a saúde física e mental do candidato. De acordo com Banov (2010), o exame médico pode fazer parte do processo de seleção e ser uma etapa eliminatória, desde que os exames sejam específicos para cada cargo, com o intuito de analisar se o profissional possui as condições mínimas para executar as atividades inerentes ao cargo.

Deste modo, diversos autores da literatura, como Faissal et al. (2005) e Chiavenato (2006), afirmam que só a utilização de uma técnica pode não ser satisfatória para avaliar as características do candidato. Logo, quanto mais técnicas forem utilizadas, maiores informações terão sobre o candidato para decidir qual é o mais adequado para o cargo.

Pires et al. (2005) sugerem que essas técnicas podem também ser utilizadas para o preenchimento dos cargos de funções e comissionados. Mas é necessário que para cada tipo de cargo vago haja a descrição correta do perfil técnico e psicológico. Deve haver também a participação do gestor solicitante, membros deste setor, pessoas que precisarão se relacionar com este servidor em todo o processo de seleção juntamente com os servidores da área de seleção, com a finalidade de descrever melhor perfil do cargo, escolher as técnicas e o candidato mais próximo do perfil almejado.

A proposta da seleção por competências é analisar os perfis com as características apresentadas pelos candidatos, procurando localizá-los nos setores apropriados da organização.

Portanto, o processo de seleção visa utilizar técnicas que identifiquem o candidato com o perfil mais adequado para o cargo, reduzindo custos, quantidade das remoções, exonerações e a rotatividade dos servidores efetivos e comissionados.

### **2.3 Aspectos legais sobre concursos**

As normas vigentes sobre concursos públicos federais determinam que etapas e técnicas são possíveis de serem adotadas pela administração pública.

A Lei nº 8.112/1990 institui no artigo 11 que: “O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira [...]” (BRASIL, 1990, p. 4).

O plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, regulamentado pela Lei nº 11.091/2005, complementa a Lei 8.112/1990 ao incluir o curso de formação inicial e ao dispor que todas as tramitações do certame precisam estar previstas no edital (BRASIL, 2005).

O Decreto 5.825/2006 também abrange o curso de formação inicial ao determinar que o programa de capacitação e aperfeiçoamento deve realizar cursos direcionados para o desenvolvimento do servidor; dentre eles, consta a iniciação ao serviço público, formação geral e específica (BRASIL, 2006a).

Pires et al. (2005) afirmam que o curso de formação inicial como etapa de seleção para a administração pública funciona para observar os comportamentos dos candidatos, identificar as competências interpessoais, bem como desenvolver competências e eliminar as lacunas entre os requisitos desejados para o cargo e os perfis apresentados pelos candidatos.

De acordo com os autores citados acima, o curso de formação inicial é o mais indicado para avaliar as competências, haja vista que dentre o conhecimento, a habilidade e a atitude, essas duas últimas somente podem ser verificadas após um período longo que possibilite identificar as competências individuais e outros aspectos dos comportamentos dos candidatos. O objetivo do curso é identificar os candidatos potenciais e selecionar servidores competentes que possam desempenhar as funções do cargo e progredir na carreira pública.

Durante o programa de formação, os candidatos aprovados no concurso na Administração Pública Federal receberão um auxílio financeiro de cinquenta por cento da remuneração da classe inicial do cargo ao qual concorre, conforme prevê no artigo 14 da Lei nº 9.624/1998. A exceção dessa situação se aplica a servidores públicos federais que podem optar pela remuneração do cargo efetivo ou a metade da remuneração para o qual concorrem. O tempo do referido curso é computado para todos os efeitos como de efetivo exercício no cargo público, salvo para fins de estágio probatório, estabilidade, férias e promoção (BRASIL, 1998).

Para Oliveira et al. (2009), esse curso interliga a teoria e a prática e suas propostas são: promover a integração dos novos servidores à carreira pública e ao local de trabalho; desenvolver as competências essenciais; demonstrar a visão do

Estado, da Administração Pública, valores éticos, missão, visão, objetivos institucionais, dentre outros. Em suma, o curso de formação inicial consiste na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades e atitudes que contribuam para que o servidor ofereça um serviço público de qualidade e moderno para a sociedade.

Outro ponto legal relevante é a Portaria nº 450, de 06/11/2002, que estabelece nos seus artigos 10 e 11 que o concurso pode ser realizado em duas etapas. A primeira pode ser composta de até duas fases, sendo a primeira fase composta por prova de conhecimentos gerais e específicos, de caráter eliminatório e classificatório; e, a segunda fase, a avaliação de títulos com caráter classificatório. Caso haja previsão legal, pode ser realizado, ainda nessa, exames psicotécnicos, prova de esforço físico e outros, desde que tais exigências sejam devidamente justificadas para o cargo em questão. A segunda etapa será o programa ou curso de formação com caráter eliminatório. Quando regulamentada pela instituição, essa etapa pode ser classificatória. A classificação das etapas e as instruções para a realização do processo devem estar previstos no edital (BRASIL, 2002).

A penúltima norma criada para tornar as etapas do concurso mais objetiva e clara para os candidatos e para os órgãos públicos foi o Decreto nº 6.944/2009. Ele estabelece que caso haja provas oral, memorial, aptidão física, conhecimento prático específico, avaliação psicológica e o curso ou programa de formação inicial, estes devem estar especificados e detalhados no edital do certame quanto à metodologia de avaliação, técnicas que podem ser utilizadas, a pontuação mínima para classificação e a forma de divulgação do resultado (BRASIL, 2009).

O Decreto 7.308/2010, por sua vez, estabelece que a avaliação psicológica, quando aplicada, deve estar prevista legalmente e detalhada no edital apontando os requisitos psicológicos, forma de divulgação do resultado, prazos e formas de interposição de recurso, dentre outros. Ademais, o decreto determina que essa técnica deva ser aplicada após a prova escrita, oral e aptidão física, caso haja essas duas últimas técnicas (BRASIL, 2010).

Logo, a legislação permite que sejam realizadas duas etapas no concurso e a utilização de diversas técnicas, desde que sejam justificadas para as características do perfil do cargo e estejam detalhadas no edital do certame.

Assim, cabe a cada instituição analisar conforme os aspectos legais, operacionais, financeiros e disponibilidade de tempo para poder escolher e planejar

quais as etapas e técnicas que serão adotadas para selecionar o servidor que melhor atenda ao perfil do cargo. Todavia, além de planejar, tomar decisões e executar as atividades, é fundamental avaliar o processo da seleção para identificar as falhas, corrigi-las ou propor melhorias e inovações que podem aperfeiçoar a seleção de pessoal para os próximos certames.

## **2.4 Avaliação da seleção de pessoal**

Para atender as solicitações institucionais e melhorar a gestão do processo de seleção, segundo Faissal et al. (2005), é necessário um aperfeiçoamento contínuo, o qual é obtido por meio da avaliação<sup>1</sup> e da intervenção nas falhas do processo.

Os autores supracitados afirmam que o cerne da avaliação consiste em conferir se o que foi planejado foi alcançado com os resultados, com a finalidade de retificar os defeitos ocorridos e melhorar o processo.

Chiavenato (2006) complementa esse aspecto, ao afirmar que esses resultados precisam ser controlados por meio da mensuração e da avaliação. O objetivo de tanto cuidado é atestar ao gestor da área de seleção a necessidade de intervenção e calcular os custos com provisão de pessoal, operação (gastos com anúncios de jornais, provas, dentre outros) e adicionais (equipamentos, *software*, etc.).

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, segundo vários autores, como os citados por Faissal et al. (2005), Chiavenato (2006) e Carvalho, Passos e Saraiva (2008). Segundo Faissal et al. (2005), a eficiência e a eficácia são condições fundamentais para melhorar o processo de seleção.

Chiavenato (2006) complementa essa afirmação ao considerar que o processo de seleção é eficiente quando o selecionador utiliza os instrumentos, recursos e técnicas corretamente. Da mesma forma, o processo será eficaz quando os resultados conseguem atingir os objetivos planejados.

---

<sup>1</sup>Refere-se a um processo para julgar valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa ou um processo (CHIAVENATO, 2006).

Além dessas informações, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) destacam que a eficiência e a eficácia no processo seletivo proporcionam a qualidade<sup>2</sup> dos serviços e produtos, principalmente, quando são aprovados pelos clientes.

No que diz respeito a essa avaliação, é possível encontrar na literatura várias formas e diversos instrumentos que podem ser adotados para mensurar a eficácia e a eficiência do processo seletivo.

Chiavenato (2006) cita alguns desses instrumentos de avaliação como, por exemplo, averiguar os custos de rotatividade de pessoal, o quociente da seleção, custo por admissão, análise dos resultados das provas e testes dos admitidos versus rendimento observado, dentre outros.

Esses tipos de avaliações citados acima são indicadores<sup>3</sup> quantitativos, entretanto, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) ressaltam que esses dados não podem ser analisados sem uma perspectiva qualitativa. A análise qualitativa permite averiguar aspectos subjetivos e a percepção das pessoas que estão envolvidas no processo por meio da utilização de formulários que permitam analisar o processo e o resultado da seleção.

Uma forma desse tipo de perspectiva qualitativa citada por Faissal et al. (2005) é a avaliação direta com o requisitante da vaga, o qual fornecerá ao selecionador informações sobre o grau de satisfação com o processo seletivo e se o novo colaborador contempla as necessidades laborais do setor, dentre outros.

Outra possibilidade dessa análise, mencionada por Faissal et al. (2005), é avaliar a reação dos candidatos que participaram do processo seletivo por meio da aplicação de formulários que contemplem vários dados, tais como: as técnicas utilizadas, atuação do selecionador, dentre outros.

Contudo, para Faissal et al. (2005), a avaliação definitiva de todo o processo seletivo só é possível com a mensuração do desempenho efetivo do novo colaborador, o qual deve ser avaliado durante o tempo de experiência e em todo período que permanecer na organização. Esta avaliação de desempenho<sup>4</sup> é um ponto muito importante para validar as práticas de seleção.

---

<sup>2</sup> "É o resultado de um conjunto de ações realizadas ao longo de um processo produtivo e que atendem aos requerimentos do cliente" (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 99).

<sup>3</sup> São parâmetros que podem ser quantitativos ou qualitativos, que permitem verificar se os objetivos foram executados da forma planejada ou se os resultados foram alcançados (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

<sup>4</sup> "É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento no futuro" (CHIAVENATO, 2006, p. 259).

De acordo com Chiavenato (2006), essa avaliação de desempenho precisa ser mensurada de forma objetiva e clara, haja vista que a finalidade é melhorar os resultados do desempenho do trabalhador. Essa avaliação permite identificar diversos aspectos que podem melhorar o desenvolvimento do colaborador na organização, como: necessidade de treinamento, promoção, adequação do indivíduo ao cargo, dentre outros.

Enfim, para que haja melhoria contínua no processo de seleção, Chiavenato (2006) ressalta que esse deve ser sempre avaliado. Além disso, o processo não deve estar dependente de esquemas e rotinas de trabalho que possam proporcionar a rigidez e a inflexibilidade. A seleção de candidatos deve ser adaptável, ágil, flexível, participativa e descentralizada, garantindo o contínuo aperfeiçoamento e a participação dos gestores.

## **2.5 Seleção de pessoal no exterior e no Brasil**

Nunberg (1998) cita dois tipos de sistema de recrutamento utilizado nos países desenvolvidos: o sistema fechado e o sistema aberto.

O sistema fechado ou “mandarinato” consiste no acesso reduzido aos cargos públicos, com limitada mobilidade entre as classes e requisitos rigorosos nos processos seletivos admissionais. Nunberg (1998) destaca que as técnicas utilizadas são de variados tipos de provas e entrevistas rigorosas. Esse sistema é adotado em países como: Japão, Alemanha e França.

Na França, por exemplo, é possível encontrar diversos cursos preparatórios, como o Instituto de Estudos Políticos, que prepara os candidatos para o concurso da Escola Nacional de Administração (ENA), a qual é responsável por selecionar os servidores públicos (ROUANET, 2005). Esse autor enfatiza que o concurso pode ser externo ou interno e em ambos os casos os candidatos perpassam por diversas provas discursivas, orais e de exercícios físicos para serem admitidos. O concurso externo é direcionado para pessoas que almejam adentrar na carreira pública. O concurso interno é destinado somente para os funcionários que buscam vagas na área jurídica ou econômica. Para participarem desse concurso é necessário fazer um preparatório no estabelecimento de ensino superior que pode ser de no máximo três anos, dependendo do grau de escolaridade.

Rouanet (2005) também destaca que após aprovado, o estudante começa como funcionário estagiário, recebendo uma remuneração. A escola oferece aos funcionários programas de graduação e pós-graduação *stricto sensu* gratuitos e direcionados para administração pública, economia, direito público, dentre outros. Nesse treinamento o discente passa por dois estágios: primeiro pelo administrativo, com a finalidade de fornecer ao servidor a experiência da realidade da Prefeitura e da Embaixada; e, depois passa pelo estágio de outra empresa que pode ser em uma empresa pública ou privada na França ou em outros países, com o objetivo de conhecer os problemas gerenciais e de relacionamento interpessoal com os funcionários da empresa. Todos esses estágios são supervisionados pelo diretor que aconselha e controla o desempenho do estagiário.

De acordo com o mesmo autor, um mês antes do fim do estágio é divulgada para os alunos uma lista com os locais e os cargos de vários órgãos públicos. Os alunos, por sua vez, escolhem desta lista os locais de sua preferência conforme a ordem de classificação cuja pontuação é calculada a partir da nota alcançada nas provas e nos estágios. Em seguida, os alunos são automaticamente designados para carreira selecionada. A única exceção deste processo seletivo são os cargos de direção superior, os quais podem ser providos pelo critério de confiança que podem ou não serem servidores públicos.

O outro sistema, conhecido como aberto, é muito diferente do sistema fechado, pois, segundo Nunberg (1998), este possui maior acesso, com mobilidade horizontal e vertical, assim como é mais flexível no processo de admissão. Esse modelo utiliza testes mais específicos para o cargo como, por exemplo, provas objetivas e entrevistas, fornecendo mais autonomia para admissão de servidores. Os países que aderiram a este sistema foram os Estados Unidos, Austrália e Suécia.

Segundo Rodrigues (1995), nos Estados Unidos as provas são escritas, práticas, de avaliação do treinamento acadêmico ou análise da experiência do candidato. Após aprovação, os candidatos são habilitados e ao surgir uma vaga os três primeiros colocados são encaminhados para a autoridade solicitante escolher o candidato que mais atende ao perfil do cargo.

Outra possibilidade informada pelo referido autor é adentrar no cargo sem concurso público; isso é permitido pelo regime jurídico dos Estados Unidos quando não há candidatos concursados para preencher a vaga. Primeiramente, esse

servidor assina um contrato temporário com o órgão, sendo que a sua efetivação ocorrerá após três anos de exercício e aprovação na avaliação do desempenho.

O autor destaca ainda que a ascensão profissional para outros cargos públicos nos Estados Unidos ocorre sem concurso público, sendo necessário apenas atender aos requisitos do cargo.

O Brasil, nesse contexto, encontra-se no sistema fechado haja vista que o acesso aos cargos públicos ocorre somente mediante a aprovação do candidato em todas as etapas dos concursos públicos. Após aprovação, para a posse do cargo o candidato nomeado precisa atender os requisitos exigidos no edital do concurso, os quais dependem do perfil do cargo. As técnicas de seleção podem variar entre provas objetivas, discursivas, curso de formação, dentre outros.

Na especificidade de seleção por competências é possível encontrar referencial bibliográfico teórico e prática adotada inicialmente em empresas privadas.

Um exemplo desse referencial é o estudo de Souza et al. (2009), que entrevistou dez profissionais da área de pessoal de duas empresas brasileiras. O objetivo era compreender as técnicas utilizadas para selecionar por competência e a opinião deles acerca desse modelo. Os participantes citaram que usavam a aplicação de testes psicológicos, provas específicas, entrevista comportamental, jogos e de dinâmicas de grupo, as quais são escolhidas dependendo das características das competências do cargo e da solicitação da área requisitante.

No que consiste à dificuldade, eles relataram a questão do pouco tempo para preencher a vaga e conciliar com as técnicas que serão aplicadas, bem como a necessidade de elaborar perguntas que possam encontrar o real perfil dos candidatos e atender as demandas das competências almejadas pela área requisitante. Quanto aos benefícios, destacaram que a seleção por competência é mais objetiva, com foco nas competências do cargo vago, o que permitiu a redução de custos e o detalhamento do perfil adequado dos candidatos para a vaga.

Lima e Rocha (2012) também realizaram uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, com a aplicação de questionários aos gestores de pessoas envolvidas no processo de implantação dos programas de gestão por competências em Fortaleza. Os resultados denotaram que as empresas estão satisfeitas com o programa de gestão por competência e o vincularam ao planejamento estratégico da organização.

No que se refere aos órgãos públicos, é possível encontrar o estudo realizado por Lopes (2010). Em seu trabalho, o autor realizou análise documental, entrevistou os gestores de Tecnologia da Informação (TI) e a equipe de Recursos Humanos de um órgão do poder legislativo federal. Este órgão realizou provas objetivas de conhecimentos básicos e específicos, bem como avaliação de títulos cujo resultado foi a identificação de alguns entraves, como: a falta da descrição adequada para o cargo e para função; pouco peso nas provas para as competências almejadas; ausência de uma etapa que analisasse o comportamento do candidato; assim como a necessidade de preparação do servidor de TI para um perfil gerencial, o que dificultou o preenchimento da vaga.

Outro estudo nesta área refere-se aos diversos trabalhos da implantação da gestão por competências do Tribunal de Contas da União (TCU), realizados pelos próprios servidores do órgão, como monografia de Cunha, Palumbo e Faria (2007). A seleção realizada por este órgão foi regulamentada pela Resolução – TCU nº 202, de 06/06/2007, e atualmente a seleção ocorre em duas etapas: a primeira consiste na prova objetiva e prova discursiva de conhecimentos básicos e específicos; e, a segunda do programa de formação inicial realizado em parceria pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), que é uma escola pertencente ao TCU.

Nas discussões de Pires et al. (2005), destacou-se que algumas instituições utilizam o programa de formação como etapa eliminatória no processo de seleção. O TCU, a Polícia Rodoviária Federal (PRF) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) são exemplos disso. Outros, como a Câmara dos Deputados e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), após o resultado do processo seletivo, preferem utilizar no momento da socialização o curso de ambientação para analisar as características destes novos servidores e alocá-los por competência.

Assim, o programa de formação é um instrumento fundamental para analisar o comportamento dos candidatos, integrá-los ao trabalho e treiná-los para o desenvolvimento das competências exigidas para o cargo.

### 3 METODOLOGIA

Esse trabalho analisou as técnicas de seleção aplicadas no último concurso público realizado pela Universidade Federal do Pará para a carreira técnica administrativa. Para a classificação dessa pesquisa, foi seguida a indicação de Prodanov e Freitas (2013).

Sob o ponto de vista da natureza, essa pesquisa é aplicada ao avaliar se a seleção realizada para três cargos técnico-administrativos da UFPA são suficientes para selecionar os servidores por competência. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa é aplicada quando possui a finalidade de criar conhecimentos para aplicação prática, com o objetivo de resolver problemas específicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, porque os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que a pesquisadora interferisse sobre eles, conforme definição de Prodanov e Freitas (2013).

No procedimento técnico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica de livros, dissertações, artigos científicos, dentre outros para a obtenção da revisão da literatura. Em seguida, foi utilizada a pesquisa documental, com a análise de documentos oficiais da UFPA, tais como edital, conteúdo programático, provas, gabaritos e os resultados do concurso para obter informações das etapas, técnicas da seleção, bem como a pontuação dos candidatos aprovados e nomeados.

Além desses procedimentos técnicos, foi utilizado o levantamento (*survey*), haja vista que a pesquisadora aplicou um questionário sociodemográfico e uma questão situacional, visando levantar dados dos participantes e avaliar a interferência das variáveis: formação, participação no curso de redação oficial e experiência no desempenho dos participantes na elaboração de um memorando.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), o levantamento é definido como uma técnica em que o pesquisador visa analisar “uma variável ou das relações entre as características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais” (p. 60). Esse levantamento pode ser definido como censo, segundo definição de Prodanov e Freitas (2013), pois foi realizado sobre a população de três cargos técnico-administrativos recém-nomeados, os quais todos os servidores foram convidados para participarem dessa pesquisa.

Outra técnica utilizada é a pesquisa ex-post-facto. Pode-se considerar uma pesquisa ex-post-facto, segundo Prodanov e Freitas (2013) quando o trabalho é realizado depois dos acontecimentos, isto é, esse trabalho iniciou após os candidatos já terem participado do processo de seleção e terem sido nomeados para os cargos vagos da UFPA.

Ademais, Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a pesquisa de avaliação é uma estratégia para verificar a necessidade de intervenção nos programas, projetos, processos, dentre outros. Eles ressaltam que existem dois tipos de pesquisa de avaliação: avaliação dos resultados, as quais examinam a efetividade dos programas, projetos, etc.; e a avaliação do processo que aperfeiçoa as intervenções e ações humanas. Nessa pesquisa foi realizada a avaliação dos resultados no processo seletivo mediante a análise do desempenho dos servidores na realização de um memorando, com intuito de analisar se o método de seleção adotado foi suficiente para selecionar os servidores para a competência elaborar documentos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa ocorre em virtude da utilização de instrumentos que irão analisar dados objetivos que podem ser mensurados, como a aplicação do questionário sociodemográfico e uma questão que simula uma situação laboral dos participantes.

A pesquisa quantitativa para Martins e Theóphilo (2009), são os dados que podem ser mensurados estatisticamente como, por exemplo, a tabulação dos questionários e dos resultados do desempenho dos candidatos nas provas.

No que se refere à abordagem qualitativa, Martins e Theóphilo (2009) declaram que a pesquisa qualitativa foca em dados subjetivos, os quais são descritos analisando seu significado e utilizando diversos instrumentos, como observação, entrevista, análise documental, dentre outros. Esse trabalho utilizou a análise de documentos da UFPA, tais como: edital e a prova do concurso.

Para a análise dos dados, usaram-se os métodos comparativos ao trabalhar com os dados da pontuação dos candidatos admitidos na prova objetiva, informações contidas no questionário sociodemográfico e os fatores avaliados na questão para os três cargos técnico-administrativos. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a técnica da comparação permite examinar as similaridades e desacordos entre dois ou mais processos.

### 3.1 Instituição

A Universidade Federal do Pará é uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Essa instituição foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Essa lei incorporou as faculdades federais, estaduais e privadas, nas áreas de Medicina, Direito, Farmácia, Engenharia, Odontologia, Filosofia, Ciências, Letras, Ciências Econômicas e Contábeis.

No decorrer dos anos, a UFPA perpassou por diversas reformas que mudaram sua estrutura, inovando-se com a utilização de tecnologias modernas e com projetos originais de pesquisa e extensão, os quais a tornaram uma das maiores e mais importantes instituições da Amazônia.

Essa importância, dentre outros fatores, decorre dessa Universidade oferecer à população cursos do ensino fundamental, médio, técnicos, profissionalizantes, graduações e pós-graduações. A UFPA é uma universidade *multicampi*, distribuída nos campi de Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinas, Soure e Tucuruí.

Para a realização desse trabalho, foram pesquisados dois campi: Ananindeua e Belém. O Campus de Ananindeua foi criado recentemente, por meio da Resolução CONSUN nº 717, em 12 de agosto de 2013, o qual está funcionando provisoriamente no campus do Guamá, em Belém. Atualmente, o campus disponibiliza para a sociedade dois cursos de Graduação: Bacharelado em Ciência e Tecnologia e Engenharia de Materiais.

Já o Campus de Belém foi criado desde 1957 e oferece cursos de ensino fundamental e médio, pela Escola de Aplicação; cursos profissionalizantes, pelas Escolas de Música e a Escola de Teatro e Dança; cursos de graduação e programas de pós-graduação em 14 (quatorze) Institutos e em 05 (cinco) Núcleos.

Conforme o relatório de gestão da UFPA, do exercício 2013, o número de docentes efetivos de ensino superior é 2.008 (dois mil e oito), o número de professores efetivos de 1º e 2º grau é 210 (duzentos e dez) e o número de servidores técnico-administrativos é 2.315 (dois mil trezentos e quinze). Esses dados não incluem docentes e técnicos afastados para capacitação, cedidos para outros órgãos ou em mandato eletivo.

Para atender às demandas do ensino e aos objetivos estratégicos, a UFPA realizou o planejamento para o ano de 2011 até 2015, resultando no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que visa avançar no modelo de gestão e de avaliação institucional.

O PDI trabalha com diversas dimensões e propõe um sistema integrado de gestão, baseado em objetivos estratégicos e indicadores de resultados para alcançar a missão, a visão e os objetivos institucionais.

Conforme o PDI 2011-2015, a missão da Universidade é: “produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011, p. 27).

A instituição visa também “ser referência nacional e internacional como universidade *multicampi* integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011, p. 28).

Os princípios que norteiam a instituição são diversos, dentre eles: a universalização do conhecimento; respeito à ética, à diversidade étnica; ensino público, gratuito; e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2011).

Além dessas informações, é importante destacar as principais competências em comum mapeadas para os cargos dos servidores técnico-Administrativos, conforme será detalhado no próximo tópico.

### 3.1.1 Competências

O projeto mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA, segundo Costa e Almeida Júnior (2013), foi a primeira fase da organização para implantação do modelo de gestão por competências. Esse projeto foi realizado no período de um ano e foi dividido em três etapas: a primeira etapa foi a realização da pesquisa documental referente à estratégia da instituição e de cada unidade para verificar as competências transversais. Na segunda etapa, foram entrevistados 830 (oitocentos e trinta) servidores para identificar suas competências humanas. Os resultados dessa segunda etapa contribuíram para a definição das competências necessárias de todos os cargos da UFPA. E, na última

etapa, ocorreu a avaliação dessas competências pelos próprios servidores e pelos respectivos gestores imediatos para definir o grau de importância de cada competência.

O resultado desse projeto permitiu identificar 32 competências individuais; dentre elas, as mais comuns na instituição, de acordo com Costa e Almeida Júnior (2013), são atendimento ao público e elaborar documentos.

Destas competências, foi escolhida para análise desse trabalho a competência “elaborar documentos”. Essa preferência ocorreu em virtude da praticidade para avaliação e por ter sido considerada como a segunda competência mais comum na instituição. Costa e Almeida Júnior (2013, p.14) definem a competência elaborar documentos como: “a capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes”.

Para essa competência, o servidor precisa ter conhecimentos em língua portuguesa, documentos oficiais e equipamentos adequados à elaboração de documentos. Como habilidades, o servidor deve ser capaz de seguir os procedimentos padrões, bem como ser capaz de redigir documentos oficiais utilizando as ferramentas do computador.

Segundo Brasil (2002), a redação oficial é a forma pela qual o Poder Público redige os atos normativos e as comunicações. Os princípios para redigir os documentos oficiais devem estar baseados na impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal.

Logo, é fundamental que o servidor saiba desenvolver essa competência, haja vista que os órgãos públicos executam rotineiramente vários tipos de atos normativos, dentre eles: memorando, ofício, portaria, aviso, ata e declaração.

A avaliação do desempenho dos servidores recém-admitidos sobre essa referida competência permite analisar se as técnicas de seleção utilizadas foram suficientes para escolher os candidatos na mencionada competência. No próximo tópico, será descrito o processo de seleção para carreira administrativa da UFPA.

### 3.1.2 Descrição da seleção de pessoas na instituição

Segundo o regimento interno da PROGEP da UFPA, a Coordenadoria de Seleção e Admissão (CSA) é o setor responsável por desenvolver diversas

atividades do processo de seleção, tais como: planejamento, coordenação e a realização dos concursos, em parceria com as unidades da instituição e baseando-se na análise do perfil, orientação vigente, bem como nas necessidades institucionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2014).

Os servidores são admitidos para o quadro efetivo da organização por meio da aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, os quais são nomeados caso haja vagas e conforme a ordem de classificação no resultado final do concurso.

O tipo de técnica de seleção para a carreira técnico-administrativa varia conforme as características de cada cargo e a decisão da administração. Mas, geralmente, a técnica da prova de conhecimentos básicos e específicos é utilizada para os cargos tanto de ensino fundamental e médio como do ensino superior (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

Além dessa técnica, os candidatos para nível superior aprovados na prova objetiva perpassam pela avaliação de títulos para fins de classificação. As exceções à essa regra são alguns cargos que, além de passar pelas provas objetivas e de títulos (no caso de nível superior), precisam também realizar a prova prática como uma etapa eliminatória e classificatória, como, por exemplo, os cargos: Técnico de Laboratório e Geógrafo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

Após a divulgação do resultado dessas provas e avaliação dos recursos, é realizado o edital de homologação com a pontuação dos candidatos, os quais são nomeados conforme a ordem de classificação. Para tomar posse no cargo o candidato precisa ainda realizar o exame médico admissional e entregar a documentação exigida para o concurso (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

### **3.2 Participantes**

Os participantes dessa pesquisa foram os servidores recém-admitidos para os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário Executivo, com lotação no campus de Belém e Ananindeua, os quais foram convidados a participar dessa pesquisa por meio do convite (Vide Apêndice A). Dos 66 (sessenta e seis) servidores nomeados, apenas 42 (quarenta e dois) participaram da pesquisa. Um

participante desistiu de completar essa tarefa. Logo, ao total foram 41 (quarenta e um) participantes, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 1** - Quantidade de participantes dos cargos técnico-administrativos

| <b>Cargo: Assistente em Administração.</b> |                               |                                 |                    |
|--|-------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| <b>Campus</b>                              | <b>Quantidade de nomeados</b> | <b>Participaram da pesquisa</b> | <b>Porcentagem</b> |
| Ananindeua                                 | 5                             | 5                               | 100%               |
| Belém                                      | 55                            | 30                              | 54,5%              |
| <b>Cargo: Secretário Executivo.</b>        |                               |                                 |                    |
| <b>Campus</b>                              | <b>Quantidade de nomeados</b> | <b>Participaram da pesquisa</b> | <b>Porcentagem</b> |
| Ananindeua                                 | 2                             | 2                               | 100%               |
| Belém                                      | 1                             | 1                               | 100%               |
| <b>Cargo Administrador.</b>                |                               |                                 |                    |
| <b>Campus</b>                              | <b>Quantidade de nomeados</b> | <b>Participaram da pesquisa</b> | <b>Porcentagem</b> |
| Belém                                      | 3                             | 3                               | 100%               |
| <b>Total =</b>                             | <b>66</b>                     | <b>41</b>                       | <b>62%</b>         |

Fonte: UFPA. CSA/PROGEP (2014). Adaptada pela autora.

Do total de 41 participantes, 7 servidores pertencem ao campus de Ananindeua e 34 do campus de Belém. Essa amostra representou 62% do total da população, ou seja, mais da metade dos servidores nomeados. Os demais dados dos participantes dessa pesquisa serão abordados no capítulo sobre resultados e discussão.

### 3.3 Locais de aplicação

Inicialmente, o local de aplicação foi o laboratório de informática do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH). O laboratório estava equipado com projetor e 20 computadores. Ele foi utilizado no período de 08 a 11/04/2014 para a coleta de dados de 25 participantes.

Dada a ausência de alguns participantes, o mesmo procedimento foi aplicado para três participantes em uma sala do centro de capacitação da instituição, no período de 15 a 25/04/2014.

Os demais 14 participantes que não podiam se deslocar passaram pelo procedimento em seu local de trabalho. Nesse contexto, a pesquisadora dirigiu-se ao local de trabalho, levando o *notebook* próprio.

### 3.4 Instrumentos

Segundo Borges-Andrade et al. (2006), existem variados tipos de instrumentos que podem avaliar a aprendizagem do aluno, como pode ser verificado no quadro a seguir:

**Quadro 2** - Instrumentos para avaliação de diferentes tipos de resultados de aprendizagem

| <b>CONHECIMENTO</b>   |
|---|
| Testes objetivos (múltipla escolha, verdadeiro e falso, associação) e testes de respostas construídas (preenchimento de lacunas, produção de ensaios, resolução de problemas).              |
| <b>HABILIDADE</b>   |
| Teste direto do desempenho esperado, análise de indicadores existentes no contexto, avaliações baseados em observação direta e indireta, testes com produção de resultados de aprendizagem. |
| <b>ATITUDE</b>  |
| Observação do comportamento, avaliação de atitudes por meio de questionários, escalas e entrevistas.  |

Fonte: Adaptado de Morrison; Ross e Kemp (2001) (apud BORGES-ANDRADE et al., 2006, p. 317).

Com o propósito de avaliar a competência elaborar documentos, foi escolhido e aplicado aos participantes para coleta de dados os seguintes instrumentos:

a) Questionário sociodemográfico (Apêndice B) para identificar e avaliar as variáveis profissionais que podem interferir no resultado. Fizeram parte desse questionário dados sobre: idade, sexo, formação, participação em cursos e experiência em redação oficial dos participantes;

b) Uma questão (Apêndice C) contendo uma simulação de uma situação laboral em que o participante precisa analisar o comando para realizar a atividade de trabalho. A elaboração dessa questão foi baseada no padrão e nas regras do Manual de Redação Oficial da Presidência da República.

O uso da questão como teste situacional prático, segundo Faissal et al. (2005), é considerado como uma prova de conhecimento que simula uma situação cotidiana exigida para o cargo. O objetivo da simulação é avaliar a capacidade do candidato compreender, analisar e tentar solucionar um problema.

No que se refere à análise dos dados, foram utilizados o *software* Excel, para tabular os dados coletados, gerar gráficos, tabelas e quadros; e os métodos estatísticos como média, porcentagem, dentre outros.

### 3.5 Procedimentos

A primeira fase desse trabalho iniciou com a elaboração do convite (Vide Apêndice A) para os participantes e do memorando (Vide Apêndice D) para os respectivos gestores dos participantes, com a finalidade de informar acerca do trabalho, solicitar a participação dos servidores e o apoio do gestor.

Os referidos memorandos foram encaminhados às unidades pela PROGEP e os convites foram entregues aos servidores recém-nomeados no Acolhimento Institucional, o qual foi realizado no período de 31/03 até 03/04/2014. No convite, constava o período, turno e o local da aplicação, porém, o servidor precisava agendar por telefone ou e-mail com a pesquisadora.

No dia 01 de abril de 2014, foi realizado o teste piloto com seis estudantes de psicologia, os quais forneceram contribuições relevantes para esse trabalho e alteraram as informações que continham na questão.

O resultado do teste piloto resultou em diversas alterações. A primeira mudança sugerida foi colocar na própria informação da questão que o memorando precisava ser elaborado na próxima página, haja vista que a maioria elaborou logo em seguida ao comando.

A segunda mudança foi em virtude de, inicialmente, os participantes não terem acesso ao mouse para não habilitar o corretor ortográfico e os discentes relataram dificuldades em fazer o documento e salvá-lo e, por isso, a pesquisadora procurou informações com um técnico da área de informática, o qual informou que esse recurso pode ser habilitado tanto pelo mouse quanto pelo teclado, logo, não havia a necessidade de retirar o mouse, mas sim de desabilitar a correção ortográfica e observar os participantes no momento da elaboração do documento, pois, não era possível controlar essa variável, mas verificar se os mesmos iriam alterar esse recurso.

Outro ponto identificado no teste piloto foi que no comando não constava o nome do destinatário e nem o cargo, o que proporcionou que muitos colocassem o seu próprio nome e o cargo fictício para assinatura. E, como eles não podiam ter acesso à internet, essa informação foi inserida no comando da questão.

Com relação ao tempo, alguns responderam rápido o questionário e a questão com a média de 10 minutos, enquanto outros demoraram a respondê-las gastando 30 minutos para executar a tarefa. Por isso, foi programado que primeiro

seria aplicado o questionário e em seguida a questão; foi indicado aos participantes que o tempo dispensado para resolver a última questão seria cronometrado. Após análise das sugestões do teste piloto, foi alterada a questão e o procedimento para cronometrar o tempo para realizar a atividade.

Após o teste piloto, a coleta dos dados começou na semana seguinte. A pesquisadora e o estagiário do laboratório do IFCH abriam os instrumentos dessa pesquisa no computador e desabilitaram o corretor ortográfico do Word e a internet, para que o participante não tivesse acesso a ferramentas do computador que pudessem ajudá-lo a executar essa atividade.

Foi apresentado aos participantes cinco slides no projetor com as informações acerca desse trabalho, tais como: objetivo, instrumentos utilizados e as regras para a realização das atividades (Apêndice E). As regras foram direcionadas para inibir o participante de obter ajuda de outras pessoas ou ter acesso ao modelo de memorando. Assim, foi apresentado ao servidor que estava impedido de solicitar ajuda aos colegas, acessar a internet, utilizar o corretor ortográfico do Word e o celular no momento da aplicação.

Após essa explanação e o aceite dos servidores do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F), a pesquisadora entregou a frequência para os participantes assinarem. Em seguida, os participantes começavam a responder o questionário sociodemográfico.

Quando todos haviam terminado de responder o questionário, a pesquisadora deu autorização para iniciar a elaboração do documento. A partir desse momento, as respostas dos participantes eram cronometradas pela pesquisadora.

Durante a tarefa, a pesquisadora observava os participantes para averiguar se estes respondiam todo questionário ou alteravam alguma configuração do computador para fazer o memorando.

Ao final da semana no laboratório verificou-se que faltaram participantes e assim, foi elaborado um plano para ir ao local de trabalho do servidor para coletar mais dados. No período de 15 a 25/04/2014, a pesquisadora procurou os servidores que ainda não tinham participado da pesquisa e conseguiu três servidores utilizando um notebook na sala de escritório da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) e para os demais 14 participantes a pesquisadora aplicou a pesquisa no local de trabalho, utilizando o *notebook* e um *pen drive* pessoal, contudo, houve momentos que, por praticidade, foi utilizado o computador

do próprio servidor. Todos os computadores utilizados nessa pesquisa foram configurados para desabilitar a internet e o corretor ortográfico do Word antes do participante responder aos instrumentos desse trabalho.

Após a coleta dos dados, as questões foram corrigidas fundamentadas nas normas estabelecidas para memorando pelo Manual de Redação Oficial da Presidência da República.

Com base nessas características do Manual de Redação Oficial, foi elaborada uma tabela para avaliar o desempenho dos participantes, contendo os seguintes fatores: atender as regras gramaticais para avaliar a concisão, clareza, impessoalidade, pontuação, dentre outros; índice que corresponde ao participante informar corretamente o número do memorando, ano e a sigla do órgão; data do memorando para verificar se o participante insere o local e a data solicitada na atividade; destinatário para descrição do nome e o cargo do profissional ao qual se destina o documento; indicação do assunto de que se trata o documento; informação da solicitação com introdução, desenvolvimento e conclusão; numerar os parágrafos do texto; informar o fecho; espaço para assinatura contendo o nome e o cargo do profissional que solicita a informação; e o *layout* para analisar a formatação do documento conforme pode ser visualizado no próximo quadro.

**Quadro 3** - Fatores avaliados para análise da questão

| <b>FATORES</b>   | <b>PONTUAÇÃO</b> |
|--|------------------|
| Atender as regras gramaticais (concisão, clareza, impessoalidade etc.) | 10               |
| Índice (número do memorando)   | 10               |
| Data do memorando  | 10               |
| Destinatário   | 10               |
| Indicação do assunto   | 10               |
| Informação da solicitação  | 10               |
| Numerar os parágrafos do texto   | 10               |
| Fecho (atenciosamente)   | 10               |
| Assinatura (nome e cargo)  | 10               |
| <i>Layout</i> (espaçamento e formatação)                               | 10               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100</b>       |

Fonte: elaborada pela autora (2014).

Esses fatores tiveram a mesma pontuação em virtude do Manual de Redação Oficial destacar que todos esses itens precisam estar presentes no memorando. É possível observar no quadro acima que a pontuação máxima de cada fator era 10 (dez) devido este valor ser a pontuação máxima em uma prova e pela facilidade do

cálculo. Caso o participante cometesse 1 (um) erro, essa pontuação era reduzida em 1 (um) ponto para o fator.

Após a pontuação de cada fator, esses foram categorizados em conceitos como insuficiente, regular, bom e excelente, para facilitar a análise dos dados:

**Quadro 4** - Categorização dos fatores avaliados para análise da questão

| <b>Pontuação dos fatores</b> | <b>Conceitos</b> |
|------------------------------|------------------|
| 0 - 4,9                      | Insuficiente     |
| 5 - 6,9                      | Regular          |
| 7 - 8,9                      | Bom              |
| 9 – 10                       | Excelente        |

Fonte: elaborada pela autora (2014).

Além desses fatores, a pesquisadora elaborou também um modelo de memorando (Vide Apêndice G) para compará-lo com os documentos preparados pelos participantes.

Após as correções, foi realizada a média do desempenho nos fatores avaliados na questão. A finalidade foi verificar se haveria diferença entre a média na prova objetiva e nos fatores corrigidos pela pesquisadora.

Em seguida, coletaram-se informações fornecidas pelo Centro de Processos Seletivos (CEPS) da UFPA quanto à pontuação nas provas realizadas no concurso. Os dados da pontuação na prova objetiva foram utilizados para calcular a média do desempenho dos participantes por cargo nessa prova. Todas essas informações foram inseridas no programa do Excel junto com os dados do questionário e a avaliação da questão, com a finalidade de analisar todas variáveis, elaborar gráficos e visualizar os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise documental

O edital do concurso analisado nessa pesquisa determinava que a técnica de seleção para os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário Executivo fosse composta por uma prova objetiva. A prova tinha 50 questões distribuídas igualmente em 25 perguntas de conhecimentos básicos e 25 questões de conhecimentos específicos. Essa etapa foi eliminatória e classificatória. Além dessa etapa, após aprovação na prova objetiva, os candidatos classificados e não eliminados aos cargos de nível superior (Administrador e Secretário Executivo) passaram pela avaliação de títulos, cuja etapa foi apenas classificatória.

Com relação ao conteúdo programático, identificou-se que foi exigido para todos os cargos analisados o mesmo conteúdo para conhecimentos básicos: o domínio em língua portuguesa, legislação e noções de informática. No que se refere aos conhecimentos específicos, houve algumas similaridades como, por exemplo, atendimento ao público e algumas diferenças com conteúdos específicos para cada cargo.

O número de questões na prova e a pontuação dessas para conhecimentos básicos e específicos foram distribuídos conforme os quadros abaixo:

**Quadro 5** - Provas para os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário Executivo

| Cargos         | Provas               |                           |                       | Nº de questões | Pontos por questão | Total de pontos | Caráter                        |
|----------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------------|-----------------|--------------------------------|
| Todos          | Prova objetiva       | Conhecimentos Básicos     | Língua Portuguesa     | 10             | 1                  | 10              | Eliminatório e Classificatório |
|                |                      |                           | Legislação            | 10             | 1                  | 10              |                                |
|                |                      |                           | Noções de Informática | 5              | 1                  | 5               |                                |
|                |                      | Conhecimentos Específicos | 25                    | 1              | 25                 |                 |                                |
| Nível Superior | Avaliação de Títulos |                           |                       |                |                    | 5               | Classificatório                |
| <b>Total</b>   |                      |                           |                       | <b>50</b>      | <b>-</b>           | <b>55</b>       |                                |

Fonte: UFPA/CEPS (2013). Adaptada pela autora (2014).

É possível visualizar nos quadros acima que o número de questões e a pontuação para os conhecimentos da prova objetiva de todos os cargos analisados foram distribuídas igualmente para língua portuguesa, legislação, noções de informática e conhecimentos específicos. A única diferença entre os cargos ocorre pela avaliação de títulos para os cargos de Administrador e Secretário Executivo.

Quanto à competência "elaborar documentos", foi identificado nos conhecimentos básicos o domínio da língua portuguesa. Nos conhecimentos específicos, foi localizada no conteúdo programático essa exigência apenas para os cargos de Assistente em Administração como noções de técnicas de redação oficial e para o cargo de Secretário Executivo consta como redação e correspondências oficiais. O cargo de Administrador foi o único que não solicitou essa competência nos conhecimentos específicos.

No quesito da prova, as questões de língua portuguesa exigiram a compreensão e interpretação do texto, bem como relações semântico-discursivas, organização sintático-semântica da frase, níveis de linguagem (concordância verbal, regência verbal, dentre outros) e ordem das palavras nas orações.

Com relação às perguntas da prova sobre legislação, foi demandado conhecimentos do plano de carreira técnico-administrativa, Lei nº 8.112/1990, código de ética do servidor público federal, estatuto da UFPA, processo administrativo disciplinar, dentre outros.

A prova de informática para o cargo de Assistente em Administração demandou domínio em configurações e utilização do Word e do Excel, assim como atalhos do Windows XP, sinônimo da página da internet e conceito básico de segurança da informação. Por outro lado, para os cargos de nível superior (Administrador e Secretário Executivo) foram demandados conhecimentos direcionados para memória física do computador, programa Paint, sistema operacional Windows XP, informações sobre o software Excel e o nome do protocolo da camada de transporte utilizado para garantir a entrega de pacotes.

No que se refere à prova de conhecimentos específicos, foi detectado que apenas os candidatos ao cargo de Secretário Executivo foram solicitados a responder cinco perguntas referentes à competência elaborar documentos (Vide Anexo A). As questões foram diretas e demandavam do candidato conhecimentos para identificar aviso, exposição de motivo, memorando, ofício, atas, ordem padrão e vocativos dos documentos oficiais.

Dos 41 participantes dessa pesquisa, apenas três são do cargo de Secretário Executivo; o resultado dessas questões demonstrou que todos os candidatos aprovados acertaram duas questões em comum: a primeira e a terceira. O resultado permite inferir que os candidatos possuem conhecimentos sobre as características do aviso, exposição de motivos, memorando, ofício, mensagem e ata. Com relação

aos erros, pelo menos um candidato errou a segunda, quarta ou a quinta questão, as quais estavam baseadas ao padrão e ordem do tratamento, fecho e vocativo dos elementos dos três tipos de expedientes: ofício, aviso e memorando. E a quinta questão exigiu quais das informações contidas nas alternativas não eram consideradas documentos oficiais.

Depois da divulgação do resultado da prova objetiva, os candidatos classificados aos cargos de Administrador e de Secretário Executivo passaram pela avaliação de títulos. As atribuições de pontos para avaliação de títulos podem ser observadas no quadro abaixo:

**Quadro 6 - Atribuição de Pontos para a Avaliação de Títulos**

| <b>TÍTULO</b>   | <b>VALOR UNITÁRIO</b>                             | <b>VALOR MÁXIMO</b> |
|---|---|---------------------|
| Doutorado na área de formação a que concorre.   | 2,00  | 2,00                |
| Mestrado na área de formação a que concorre.  | 1,50  | 1,50                |
| Especialização, com carga horária mínima de 360 horas/aula, na área de formação a que concorre.   | 1,00  | 1,00                |
| Exercício de atividade profissional de nível superior na Administração Pública ou na iniciativa privada, em empregos/cargos na área de formação a que concorre. | 0,25 por ano completo, sem sobreposição de tempo. | 0,50                |
| <b>PONTUAÇÃO MÁXIMA POR CANDIDATO</b>   |   | <b>5,00</b>         |

Fonte: UFPA; CEPS (2013).

A avaliação de títulos teve o objetivo de avaliar a experiência profissional, assim como o nível de formação de cada candidato. Os critérios para essa avaliação consistiu na comprovação desses títulos com a apresentação de cópia autenticada. Outro critério foi que cada título avaliado fosse considerado uma única vez e caso o candidato não entregasse nenhum dos títulos citados no quadro acima no prazo estipulado a pontuação seria zero. A pontuação máxima por candidato era 5 (cinco), a qual foi somada com a pontuação da prova objetiva.

Do total de 50 pontos da prova objetiva, a maioria dos participantes do cargo de Administrador acertou 39 questões, o que equivale a 78% do total das questões, sendo que o que os diferenciou foi a pontuação na avaliação de títulos.

No que se refere aos participantes do cargo de Secretário Executivo observou-se que grande parte desses participantes alcançaram 39 pontos na prova objetiva, o que equivale a 78% do total das questões. Com relação a avaliação de títulos apenas um participante pontuou nessa prova.

No que se refere à pontuação dos candidatos nomeados ao cargo de Assistente em Administração dos campi de Ananindeua e de Belém, estes obtiveram ao total a pontuação entre 44 a 33 pontos, o que equivale de 88% a 66% da prova objetiva.

Ao analisar a média de desempenho dos participantes na prova objetiva entre os cargos analisados, foi detectado o seguinte resultado: 9,7 para o cargo de Administrador, 9,99 para o cargo de Assistente em Administração e 9,4 para o cargo de Secretário Executivo, conforme o gráfico abaixo.

**Gráfico 1** - Média de desempenho dos participantes na prova objetiva do concurso público



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme o gráfico acima, todos os cargos pesquisados alcançaram uma média de 9 pontos do total da prova objetiva de conhecimentos básicos e específicos.

Além dessas provas, os participantes após a nomeação realizaram exames médicos admissionais para tomarem posse no cargo.

#### 4.2 Análise do questionário e da questão aplicada na pesquisa

Os dados do questionário sociodemográfico<sup>5</sup> demonstraram que a faixa etária dos participantes foi de 19 a 57 anos, com a média de idade de 31 anos e mediana de 30 anos. Desses 41 participantes, 23 são do sexo feminino e 18 do sexo masculino, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

<sup>5</sup> Para visualizar o questionário, vide Apêndice B.

**Quadro 7 - Caracterização dos participantes**

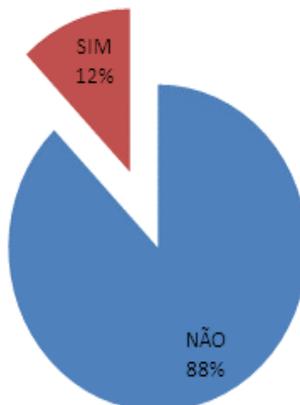
| <b>Idade</b>        | <b>n=41</b>                 |                   |              |
|---------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|
|                     | Média                       | 31                | Variação     |
|                     | Mediana                     | 30                | (19-57 anos) |
|                     | Desvio Padrão               | 8,15              |              |
| <b>Sexo</b>         | <b>n=41</b>                 | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|                     | Feminino                    | 23                | 56,10        |
|                     | Masculino                   | 18                | 43,90        |
| <b>Campus</b>       | <b>n=41</b>                 | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|                     | Ananindeua                  | 7                 | 17,07        |
|                     | Belém                       | 34                | 82,93        |
| <b>Cargo</b>        | <b>n=41</b>                 | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|                     | Administrador               | 3                 | 7,32         |
|                     | Assistente em Administração | 35                | 85,37        |
|                     | Secretário Executivo        | 3                 | 7,32         |
| <b>Escolaridade</b> | <b>n=41</b>                 | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|                     | Pós-graduação               | 12                | 29,27        |
|                     | Ensino Superior             | 18                | 43,90        |
|                     | Ensino Médio                | 11                | 26,83        |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Ademais, conforme quadro acima, sete servidores são do campus de Ananindeua e trinta e quatro são do campus de Belém, os quais foram empossados nos cargos de Administrador (3), Secretário Executivo (3) e Assistente em Administração (35).

Em relação à escolaridade, a maioria possui o ensino superior, sendo que 43,90% possuem apenas a graduação e 29,27% têm a pós-graduação. Os participantes que possuem o ensino médio, cerca de 26,83%, a sua grande maioria (21,95%) está cursando alguma graduação.

Quanto à pergunta do questionário acerca de quantos participaram de cursos direcionados para a área de redação oficial, obtiveram-se as seguintes informações, conforme gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2** - Total dos participantes que fizeram ou não curso na área de redação oficial.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Do total de 41 participantes que responderam o questionário e a questão, 88%, ou seja, 36 participantes, afirmaram que não fizeram curso nessa área, isto é, a maioria dos participantes dessa pesquisa. Apenas 12% (cinco participantes) declararam que já realizaram curso de redação oficial, conforme pode ser verificado na tabela abaixo por cargo.

Desses que responderam que fizeram o curso, três são do campus de Ananindeua, sendo dois do cargo de Assistente em Administração e um do cargo de Secretário Executivo; e dois são do cargo de Assistente em Administração do campus de Belém.

Os cursos informados foram: preparatórios para concurso, com 4,88%, seguido de videoaula para concursos, redação oficial aplicada à revisão de texto e redação oficial, com 2,44%, segundo detalhamento na tabela abaixo.

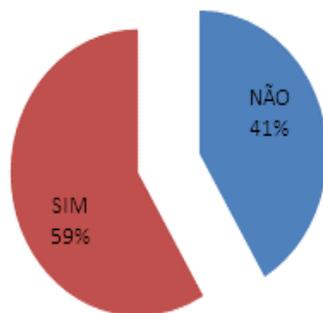
**Tabela 1** - Cursos na área de redação oficial informados pelos participantes

| Se sim, qual?    | Cargos        |               |                             |               |                      |               | Total     |               |
|------------------|---------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------|---------------|
|                  | Administrador |               | Assistente em Administração |               | Secretário Executivo |               |           |               |
|                  | Qtd           | %             | Qtd                         | %             | Qtd                  | %             | Qtd       | %             |
| Nenhum           | 3             | 100,00        | 31                          | 88,57         | 2                    | 66,67         | 36        | 87,80         |
| Redação Oficial  | 0             | 0,00          | 1                           | 2,86          | 0                    | 0,00          | 1         | 2,44          |
| Preparatório     | 0             | 0,00          | 2                           | 5,71          | 0                    | 0,00          | 2         | 4,88          |
| Revisão de Texto | 0             | 0,00          | 0                           | 0,00          | 1                    | 33,33         | 1         | 2,44          |
| Videoaula        | 0             | 0,00          | 1                           | 2,86          | 0                    | 0,00          | 1         | 2,44          |
| <b>Total</b>     | <b>3</b>      | <b>100,00</b> | <b>35</b>                   | <b>100,00</b> | <b>3</b>             | <b>100,00</b> | <b>41</b> | <b>100,00</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quando perguntados acerca da experiência em realizar alguma atividade na área de redação oficial em alguma empresa ou organização, a maioria dos participantes alegou que já trabalhou com essa atividade, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 3** - Total dos participantes que realizaram atividades na área de redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com o gráfico acima, 59% dos participantes afirmaram que já possuem experiência em elaborar documentos relacionados à redação oficial, em contrapartida a 41% que informaram que não tiveram experiência alguma. Dentre os cargos analisados, consta na tabela a seguir a distribuição dessa resposta para cada cargo.

**Tabela 2** - Experiências na área de redação oficial discriminado por cada cargo

| Experiência na área de redação oficial | Cargos        |        |                             |        |                      |       | Total |       |
|--|---------------|--------|-----------------------------|--------|----------------------|-------|-------|-------|
|  | Administrador |        | Assistente em Administração |        | Secretário Executivo |       |       |       |
|  | Qtd           | %      | Qtd                         | %      | Qtd                  | %     | Qtd   | %     |
| Sim                                    | 2             | 66,67  | 19                          | 54,29  | 3                    | 100,0 | 24    | 58,54 |
| Não                                    | 1             | 33,33  | 16                          | 45,71  | 0                    | 0,00  | 17    | 41,46 |
| Total                                  | 3             | 100,00 | 35                          | 100,00 | 3                    | 100,0 | 41    | 100,0 |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com relação aos documentos, os participantes informaram que realizaram atividades com memorandos, atas, ofícios, avisos, portarias, declarações, requerimentos, relatórios e despacho de processos. Dentre os documentos em comum informados pelos participantes foram: memorando, com 39,22%; e ofício, com 25,49%, segundo a tabela abaixo.

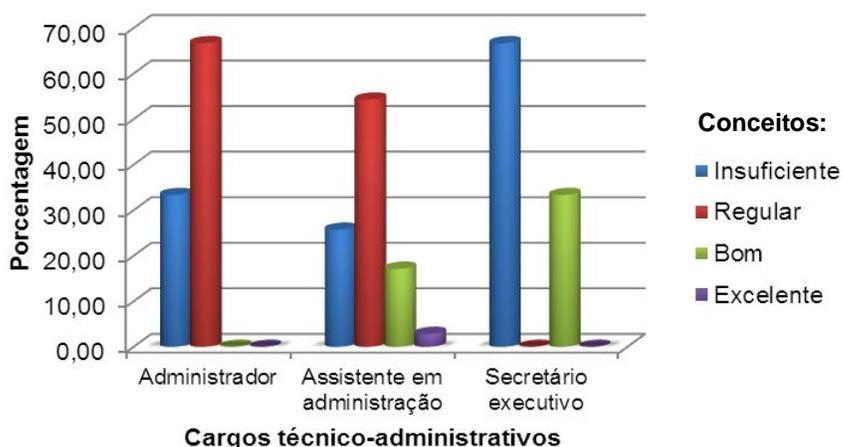
**Tabela 3 - Documentos elaborados pelos participantes**

| Se sim, qual? | Cargos        |       |                             |       |                      |       | Total |       |
|---------------|---------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------|-------|-------|-------|
|               | Administrador |       | Assistente em Administração |       | Secretário Executivo |       |       |       |
|               | Qtd           | %     | Qtd                         | %     | Qtd                  | %     | Qtd   | %     |
| Declaração    | 0             | 0,00  | 5                           | 12,20 | 0                    | 0,00  | 5     | 9,80  |
| Atas          | 0             | 0,00  | 3                           | 7,32  | 0                    | 0,00  | 3     | 5,88  |
| Memorandos    | 2             | 50,00 | 15                          | 36,59 | 3                    | 42,86 | 20    | 39,22 |
| Avisos        | 0             | 0,00  | 2                           | 4,88  | 0                    | 0,00  | 2     | 3,92  |
| Despacho      | 0             | 0,00  | 2                           | 4,88  | 0                    | 0,00  | 2     | 3,92  |
| Relatório     | 0             | 0,00  | 2                           | 4,88  | 0                    | 0,00  | 2     | 3,92  |
| Portarias     | 0             | 0,00  | 2                           | 4,88  | 1                    | 14,29 | 3     | 5,88  |
| Ofício        | 2             | 50,00 | 9                           | 21,95 | 3                    | 42,86 | 13    | 25,49 |
| Requerimentos | 0             | 0,00  | 1                           | 2,44  | 0                    | 0,00  | 1     | 1,96  |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Ao finalizar as perguntas do questionário, os participantes responderam a questão<sup>6</sup> que simula uma situação laboral rotineira. Ao total, o tempo médio gasto pelos participantes para realizar essa atividade foi de dezoito minutos.

A avaliação baseada nos fatores abordados na metodologia demonstrou que no quesito regras gramaticais a maior parte dos participantes obteve conceito regular, com 51,22% (21 participantes), seguido de insuficiente, com 29,27% (12 participantes). No gráfico abaixo, visualiza-se o referido desempenho dos participantes.

**Gráfico 4 - Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

<sup>6</sup> Para visualizar o comando da questão vide Apêndice C.

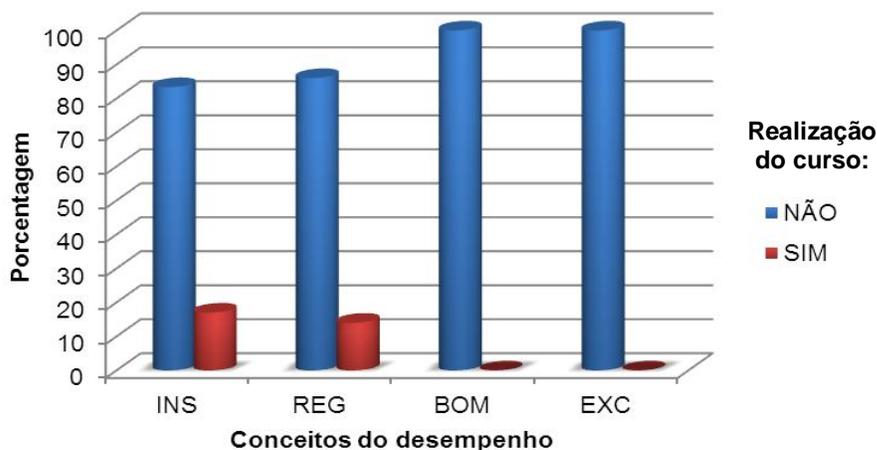
De acordo com o gráfico acima, a maioria dos participantes do cargo de Administrador obteve o conceito regular (2 participantes – 66,67%) seguido de insuficiente (1 participante – 33,33%). Com relação ao cargo de Assistente em Administração, grande parte dos participantes alcançou o conceito regular (19 participantes – 54,29%), seguido de insuficiente (9 participantes – 25,71%), bom (6 participantes – 17,14%) e excelente (1 participante – 2,86%). A maioria dos participantes do cargo de secretário executivo necessita de treinamento em regras gramaticais, haja vista que dois participantes alcançaram o conceito insuficiente e um participante obteve o conceito bom.

Os participantes que obtiveram o conceito bom (17,07%) foram seis assistentes em administração e um secretário executivo. O único que obteve o conceito excelente (2,44%) foi do cargo de assistente em administração.

Relacionando com os dados do questionário sociodemográfico, os participantes que alcançaram conceitos entre excelente e bom possuem idade entre 21 a 44 anos, sendo a maioria desses na faixa etária dos 25 anos. Quanto ao sexo, a maioria é do sexo feminino (6) e apenas dois são do sexo masculino. Todos são do campus de Belém. Quanto à formação, esses participantes possuem graduação, pós-graduação ou ensino médio, mas esses últimos estão cursando graduação em diversas áreas, como: Administração, Engenharia da Produção, Jornalismo, Licenciatura em Pedagogia ou Gestão Pública.

Esses referidos participantes informaram que não fizeram o curso de redação oficial; os demais que não fizeram curso alcançaram os conceitos regular (18 participantes – 86%) e insuficiente (10 participantes – 83,33%). Os que fizeram o curso alcançaram o conceito regular (3 participantes – 14%) e insuficiente (2 participantes – 17%), como pode ser visualizado no gráfico a seguir:

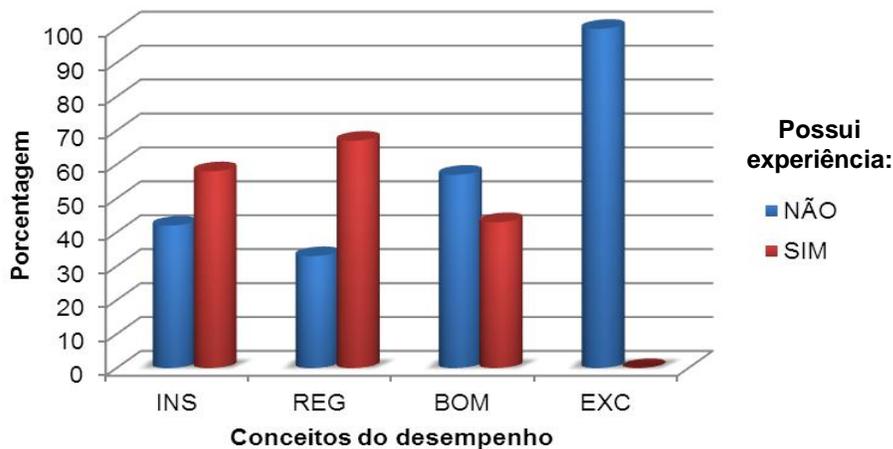
**Gráfico 5** - Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais x participação ou não do curso em redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

No que se refere à experiência em redação oficial, os participantes que confirmaram alcançaram conceitos entre regular (14 participantes – 67%), insuficiente (7 participantes – 58%) e bom (3 participantes – 43%). Em contrapartida, os participantes que declararam que não tinham experiência nessa área alcançaram conceitos regular (7 participantes – 33%), insuficiente (5 participantes – 42%), bom (4 participantes – 57%) e excelente (1 participante – 100%), conforme gráfico abaixo.

**Gráfico 6** - Desempenho dos participantes no fator regras gramaticais x experiência



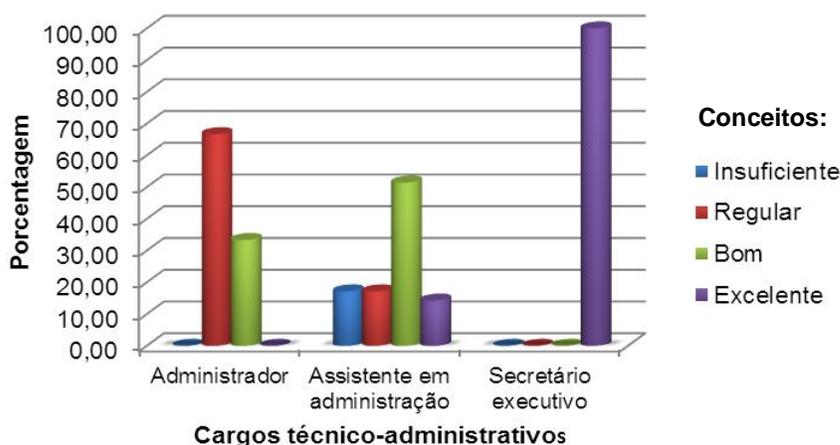
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Esses dados permitem deduzir que nesse fator o curso não foi uma variável tão relevante para o bom desempenho dos participantes como a experiência, a qual pode ter contribuído para três participantes que conseguiram o conceito bom.

Outro fator relevante que pode ter também influenciado o desempenho dos participantes que não fizeram o curso e nem possuem experiência é a formação, pois, todos esses que alcançaram conceitos entre bom e excelente possuem graduação ou pós-graduação nas áreas de Administração, Gestão Pública, Pedagogia, Engenharia de Produção ou Jornalismo.

Com relação ao índice, isto é, informar se o documento elaborado é um memorando, a maior parte obteve conceito bom, com 46,34% (19 participantes), seguido de regular e excelente, os quais obtiveram a mesma porcentagem, com 19,51% (8 participantes). No próximo gráfico, é possível verificar o desempenho dos participantes nesse fator.

**Gráfico 7 - Desempenho dos participantes no fator índice**



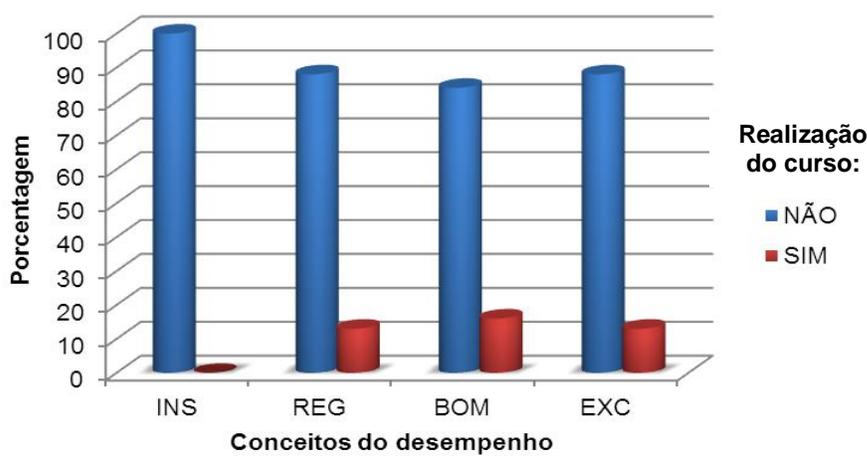
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Esses dados demonstram que grande parte dos participantes soube identificar que o documento solicitado era um memorando, salvo nove servidores do cargo de Assistente em Administração (25,71%), que consideraram que o referido documento era ofício, requerimento ou não informou esse dado. Destes, um é do campus de Ananindeua e oito são do campus de Belém. Esses participantes possuem faixa etária entre 21 a 41 anos de idade, sendo seis do sexo feminino e três do sexo masculino. Possuem o ensino médio, mas fazem graduação ou já concluíram o ensino superior ou pós-graduação nas áreas de Administração, Letras, Gestão Pública, Pedagogia e Engenharia de Produção. Todos esses participantes

informaram que não possuem curso em redação oficial. Quanto à experiência, cinco informaram que não tinham experiência e quatro informaram que possuíam experiência, inclusive com memorando.

No próximo gráfico, é possível visualizar que os participantes que informaram que fizeram o curso em redação oficial apresentaram melhor desempenho do que os que não fizeram.

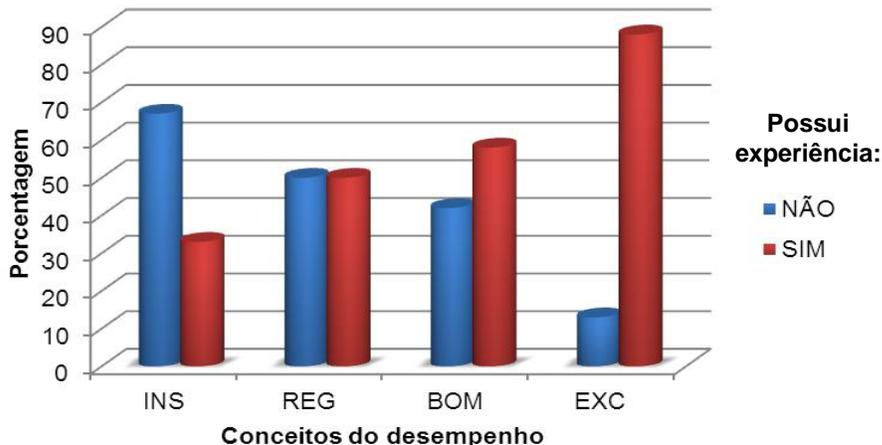
**Gráfico 8** - Desempenho dos participantes no fator índice x participação ou não no curso em redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os participantes que fizeram o referido curso alcançaram conceitos como regular (1 participante – 13%), bom (3 participantes – 16%) e excelente (1 participante – 13%). E os que não o fizeram alcançaram conceitos como insuficiente (6 participantes – 100%), regular (7 participantes – 88%), bom (16 participantes – 84%) e excelente (7 participantes – 88%). Isto demonstra que nesse fator o curso foi importante para o desempenho dos participantes.

Dos participantes que não fizeram o curso e obtiveram o conceito entre bom e excelente, catorze informaram que possuíam experiência em documentos oficiais e nove afirmaram que não possuíam experiência e nem o curso. Isso pode ser observado no gráfico a seguir, que confirma que a experiência também é uma variável relevante para o desempenho do servidor nas suas atividades laborais.

**Gráfico 9** - Desempenho dos participantes no fator índice x experiência

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Outra variável comum aos participantes que tiveram bom desempenho e não realizaram o curso e nem possuíam a experiência é a formação, pois esses possuem em comum a graduação ou pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis, Jornalismo, Pedagogia ou Sistemas de Informação. Isso denota que as variáveis curso, experiência e formação são variáveis que podem interferir no desempenho do servidor.

No que se refere à informação da data do memorando, a maioria obteve conceito excelente (97,56% - 40 participantes), seguido de bom (2,44% - 1 participante), conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

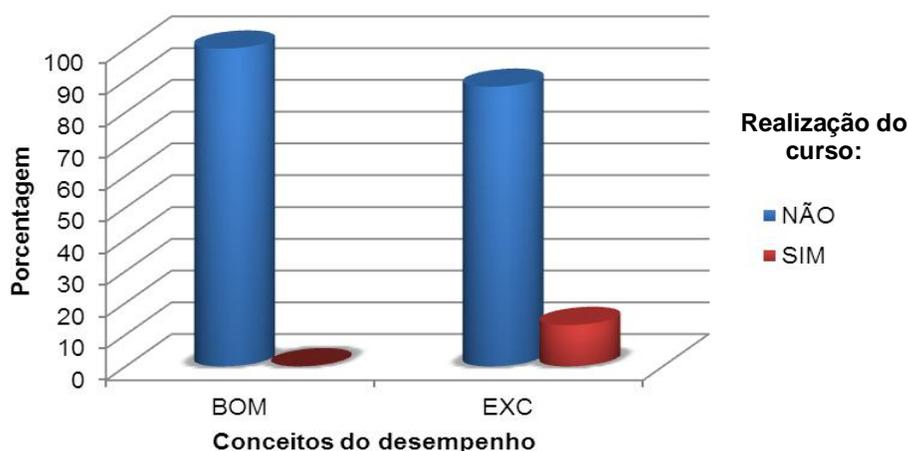
**Gráfico 10** - Desempenho dos participantes no fator data do memorando

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este gráfico demonstra que nesse fator os participantes também, na grande maioria, informaram corretamente a data solicitada, conforme o modelo elaborado (Vide Apêndice E).

Relacionando esses dados com o questionário, todos que informaram que fizeram o curso em redação oficial alcançaram o conceito excelente (5 participantes – 13%). Os participantes que não fizeram o curso obtiveram conceitos entre bom (1 participante – 100%) e excelente (35 participantes – 88%), conforme pode ser observado no próximo gráfico.

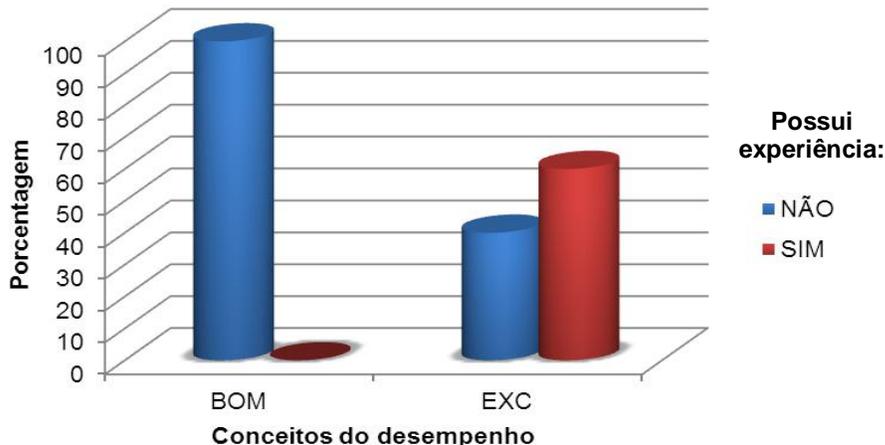
**Gráfico 11** - Desempenho dos participantes no fator data do memorando x participação ou não do curso em redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

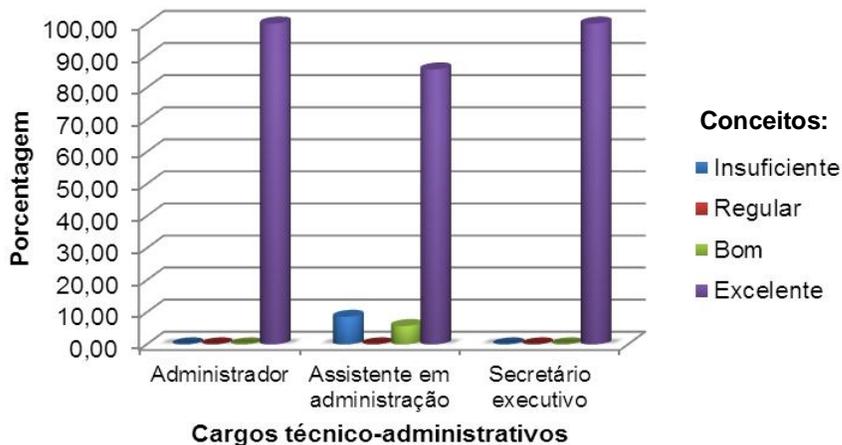
Quanto à experiência, todos que afirmaram ter conseguido o conceito excelente (24 participantes - 60%), junto com dezesseis (40%) participantes que afirmaram não ter experiência; apenas um que afirmou não ter experiência obteve o conceito bom (100%).

O bom desempenho desses participantes também pode ter ocorrido em virtude dessa informação constar no comando da questão. A maioria dos participantes resolveu essa questão copiando as informações do próprio comando e colavam para a página seguinte em que estavam realizando a atividade; e outros pegavam uma folha de papel e faziam um rascunho do que iriam escrever no documento. No gráfico abaixo é possível visualizar o desempenho desses participantes nesse fator.

**Gráfico 12 - Desempenho dos participantes no fator data do memorando x experiência**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quanto à informação do destinatário, a maioria obteve o conceito excelente, com 87,80% (36 participantes). Por outro lado, apenas 8,57% (3 participantes) do cargo de Assistente em Administração alcançaram o conceito insuficiente, conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 13 - Desempenho dos participantes no fator destinatário**

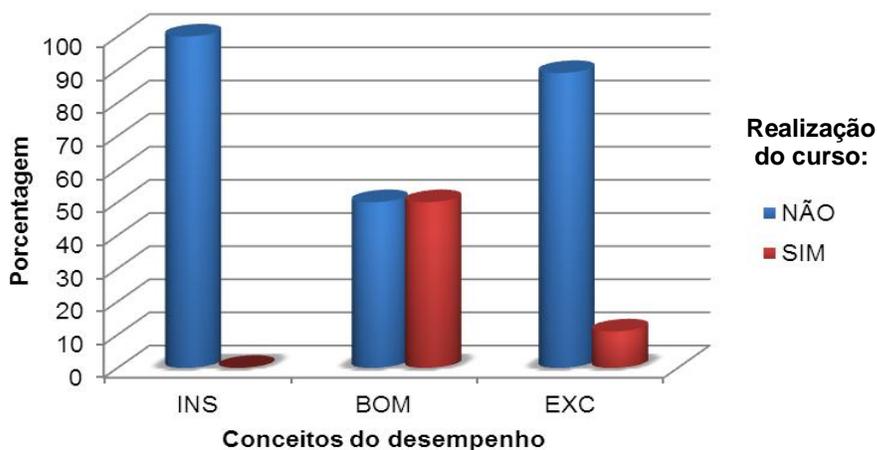
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

É possível perceber no gráfico acima que todos os participantes dos cargos de Administrador e Secretário Executivo conseguiram o conceito excelente. Em contrapartida, uma grande parte dos participantes do cargo de Assistente em Administração obteve o conceito excelente (30 participantes – 85,71%), bom (2 participantes – 5,71%) e apenas três participantes do campus de Belém receberam

o conceito insuficiente, com pontuação zero nesse quesito, devido não mencionarem no documento o destinatário que constava no comando da questão.

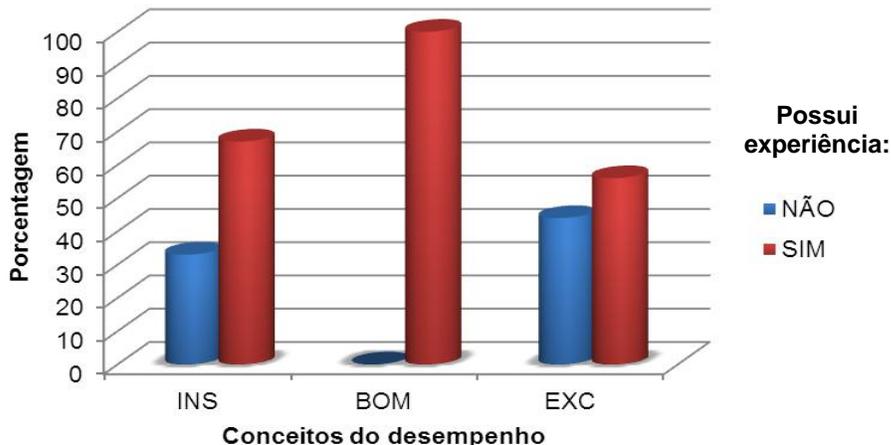
Esses participantes com baixo desempenho são dois do sexo feminino e um do sexo masculino, com idades entre 24 a 37 anos. Eles possuem graduação ou pós-graduação em nutrição, engenharia da produção e letras. Nenhum deles fez curso na área de redação oficial e apenas um informou que não tinha experiência. Os demais afirmaram que possuem experiência, mas um deles não citou que possuía experiência em memorando. No próximo gráfico é possível visualizar que a maioria dos participantes que informaram que possuíam o curso de redação obteve o conceito excelente (4 participantes – 11%) e bom (1 participante – 50%). Já os que declararam que não possuíam o curso conseguiram os conceitos: excelente (32 participantes – 89%), bom (1 participante – 50%) e insuficiente (3 participantes – 100%).

**Gráfico 14** - Desempenho dos participantes no fator destinatário x participação ou não no curso de redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Acredita-se que os participantes que alcançaram bom desempenho sem ter o curso conseguiram esse feito em virtude das suas experiências. Destes, 20 (56%) conseguiram os conceitos excelente, dois (100%) o conceito bom e dois (67%) o conceito insuficiente. Dos que alegaram não possuir experiência, dezesseis (44%) obtiveram excelente e um insuficiente (33%).

**Gráfico 15** - Desempenho dos participantes no fator destinatário x experiência

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O mau desempenho de alguns participantes nesse fator, provavelmente, se deu pela ausência do curso em redação oficial. Apesar de alguns terem experiência, não há como medir como foi a experiência vivida por cada participante. Outra variável importante é a formação dos participantes com baixo desempenho, os quais são graduados ou pós-graduados nos cursos de Nutrição, Letras ou Engenharia de Produção.

Outra possibilidade é a falta de atenção desses participantes, haja vista que os dados do destinatário estavam no comando da questão, o que diminui a probabilidade do participante errar nesse quesito; isso justifica o bom desempenho dos demais.

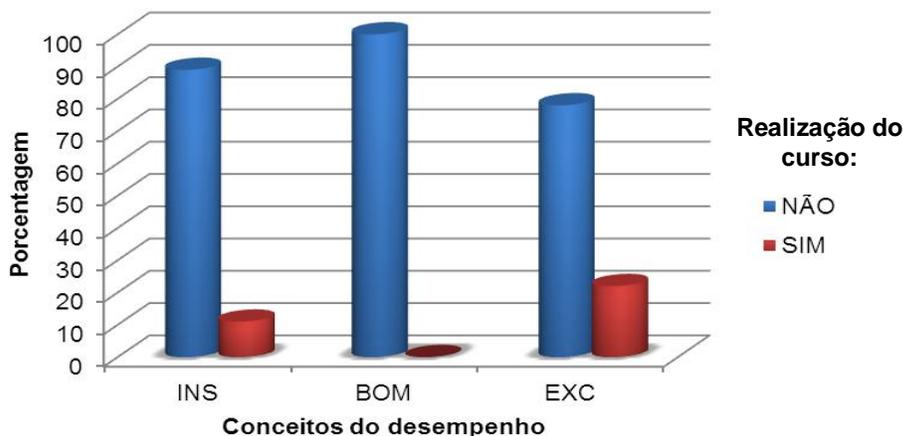
Com relação à indicação do assunto do memorando, a maioria dos participantes obteve o conceito insuficiente, com 68,29% (28 participantes), seguido de nove participantes que foram conceituados como excelente, com 21,95%. No gráfico abaixo é demonstrado o desempenho dos participantes por cargo.

**Gráfico 16** - Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O gráfico demonstra que pelo menos um dos participantes dos três cargos não informou qual era o assunto no memorando, por isso, obtiveram a pontuação zero. Os participantes que mais cometeram esse erro foram vinte e cinco servidores do cargo de assistentes em administração, dois servidores do cargo de secretário executivo e um do cargo de administrador dos campi de Belém e Ananindeua.

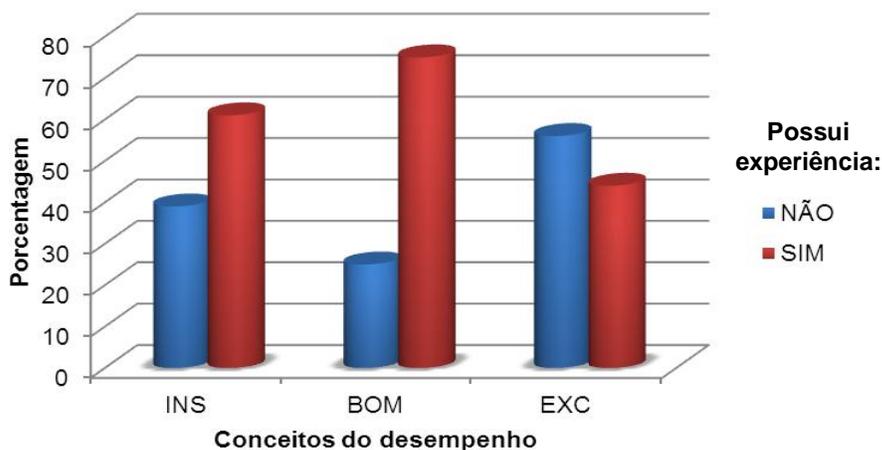
Considerando esse dado com o curso de redação oficial informado no questionário, os participantes que confirmaram que participaram do mencionado curso alcançaram os seguintes conceitos: insuficiente (3 participantes – 11%) e excelente (2 participantes – 22%). Por outro lado, os que não fizeram o curso obtiveram os conceitos insuficiente (25 participantes – 89%), bom (4 participantes – 100%) e excelente (7 participantes – 78%).

**Gráfico 17** - Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto x participação ou não do curso em redação oficial

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Em relação à experiência, os participantes que alegaram tê-la obtiveram conceitos insuficiente (17 participantes – 61%), bom (3 participantes – 75%) e excelente (4 participantes – 44%). Já os que afirmaram não possuí-la, alcançaram conceitos como insuficiente (11 participantes – 39%), bom (1 participante – 25%) e excelente (5 participantes – 56%), segundo gráfico abaixo.

**Gráfico 18** - Desempenho dos participantes no fator indicação do assunto x experiência.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Como pode ser observado nos gráficos acima, as variáveis curso e experiência podem ter influenciado no desempenho de alguns participantes nesse fator. Os participantes que não possuíam o curso e obtiveram o conceito entre bom e excelente, provavelmente, a experiência deve ter interferido, haja vista que, desses, sete possuíam experiência e seis não possuíam experiência e nem o curso.

Outra variável que pode ter influenciado nos participantes que não possuem nem o curso e nem a experiência, mas alcançaram o bom desempenho é a formação, pois possuem o ensino superior ou pós-graduação em Administração, Marketing, Jornalismo e Pedagogia.

Em contrapartida, os que possuem o curso e a experiência, mas tiveram baixo desempenho são do campus de Ananindeua. Dos quais, um possui o ensino médio e outro a graduação superior em Secretariado Executivo. Outro participante com baixo desempenho pertencente ao citado campus informou possuir o curso e não ter experiência, todavia, possui o ensino médio e está fazendo graduação em Gestão Pública.

Esses participantes mencionados acima informaram que realizaram o curso em redação oficial direcionado para concurso público (videoaula e preparatório para

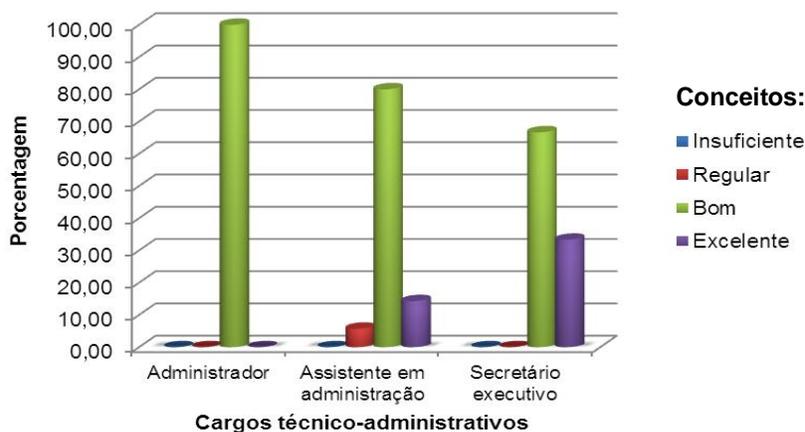
concurso), o que talvez, não tenha detalhado todas as informações necessárias contidas no Manual de Redação Oficial e isto pode ter possibilitado o baixo desempenho nesse fator.

No que se refere à informação da solicitação, a maioria dos participantes obteve conceitos melhores, como bom (80,49% - 33 participantes), seguido de excelente (14,63% - 6 participantes) e regular (4,88% - 2 participantes).

Isso pode ter ocorrido porque a informação da solicitação estava no comando da questão, mas nem todos os participantes incluíram no texto uma estrutura com introdução, desenvolvimento e conclusão, conforme alegado por Brasil (2002), que afirma que o documento deve seguir essa estrutura, sendo que a exceção ocorre quando o expediente encaminha algum documento e assim, a estrutura inclui apenas a introdução; caso a remetente queira fazer algum comentário, pode incluir o desenvolvimento do documento.

No gráfico abaixo é possível visualizar o desempenho dos participantes nesse fator.

**Gráfico 19** - Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

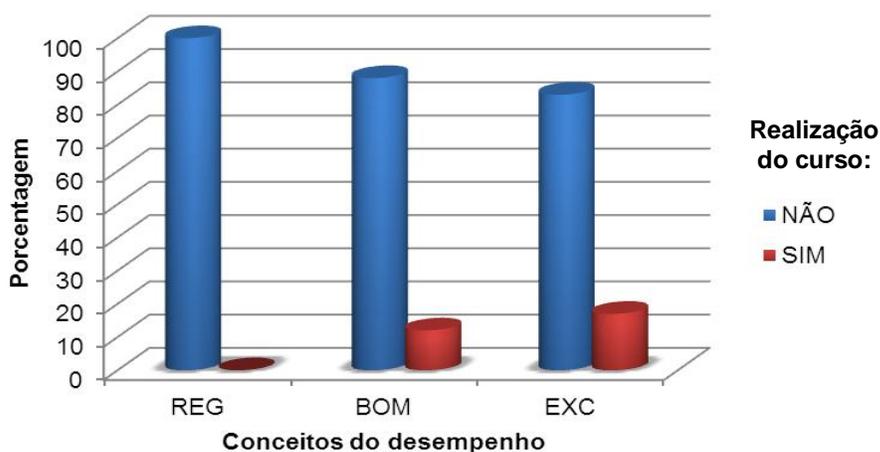
Todos os participantes do cargo de Administrador alcançaram o conceito bom. Com relação ao cargo de Secretário Executivo, dois (66,67%) alcançaram bom e um (33,33%) excelente. A maioria dos participantes do cargo de Assistente em Administração obteve o conceito bom (28 participantes – 80%), seguido de excelente (5 participantes – 14,29%) e regular (2 participantes – 5,71%).

Os dois participantes que obtiveram o conceito regular nesse fator possuem em comum o mesmo cargo de assistente em administração do campus de Belém,

não possuem o curso de redação oficial, mas possuem o ensino superior. O que os diferencia são os dados da experiência, área da graduação, idade (37 e 41) e sexo. O que permite inferir o baixo desempenho destes é a falta do curso em redação oficial e a área de formação, haja vista que um é de Nutrição e o outro de Marketing.

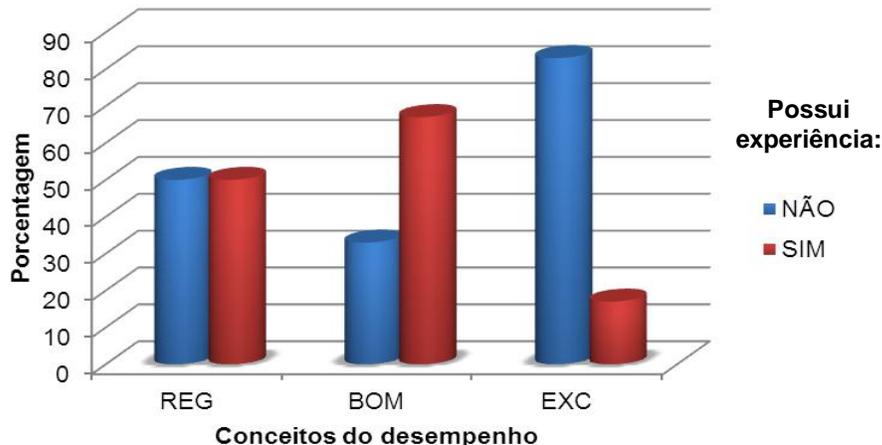
Direcionando para os demais participantes e relacionando-os com os dados do questionário, é possível perceber que o curso na área de redação oficial foi uma variável relevante para o desempenho desses, haja vista que os que o possuem alcançaram conceitos melhores, como bom (4 participantes – 12%) e excelente (1 participante – 17%); em relação aos que não o possuem, estes obtiveram conceitos como regular (2 participantes – 100%), bom (29 participantes – 88%) e excelente (5 participantes – 83%), conforme pode ser verificado no próximo gráfico.

**Gráfico 20** - Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação x participação ou não no curso em redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Outro fator que pode ter influenciado no bom desempenho dos que não possuem o curso é a experiência. Os participantes que informaram que possuem experiência alcançaram conceitos como regular (1 participante – 50%), bom (22 participantes – 67%) e excelente (1 participante – 17%); os que não possuem apresentaram também os mesmos conceitos: regular (1 participante – 50%), bom (11 participantes – 33%) e excelente (5 participantes – 83%).

**Gráfico 21** - Desempenho dos participantes no fator informação da solicitação x experiência

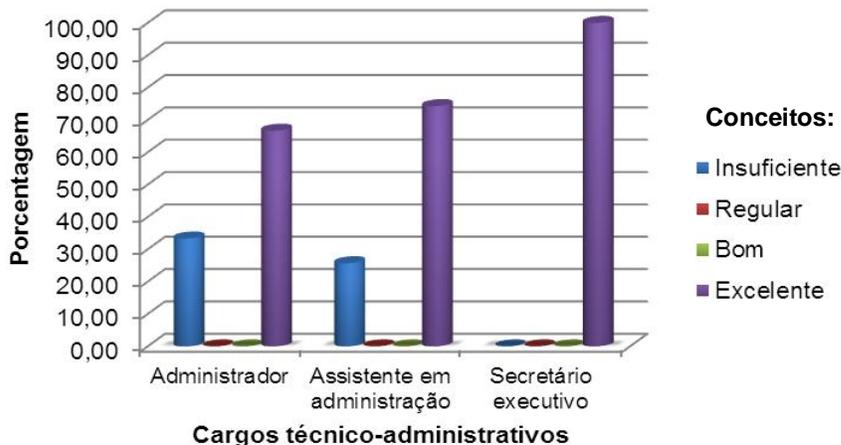
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Outra possibilidade para o bom desempenho dos participantes que não possuem nem o curso e nem a experiência é a formação; dos participantes, apenas um possui o ensino médio, mas está fazendo graduação em Administração e a grande maioria possui o ensino superior ou pós-graduação nas áreas de Administração, Jornalismo, Ciências Contábeis, Engenharia da Produção, Pedagogia, Gestão Pública e Sistemas de Informação.

No fator numerar parágrafos, nenhum dos participantes dos três cargos pesquisados colocou número nos parágrafos do documento ou outra formatação, conforme recomendações de Brasil (2002, p. 12): "todos os parágrafos do texto devem ser numerados, exceto os casos em que estes estejam organizados em itens ou títulos e subtítulos". Em virtude de todos os participantes não terem realizado essa formatação nesse fator não foi gerado gráfico.

Com relação ao fator fecho, segundo Brasil (2002), esse é regulamento pela Portaria nº 1/1937, a qual estabelece quinze padrões, mas para uniformizar o manual utiliza dois tipos de fechos: respeitosamente, para autoridades superiores; ou atenciosamente, para autoridades da mesma, ou menor, hierarquia. A Prefeitura é uma unidade de assessoramento da instituição e a Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação assessora o IFCH; logo, possui a mesma hierarquia, por isso, o fecho correto é a utilização do atenciosamente.

Nesse quesito, a maioria dos participantes obteve o conceito excelente, com 75,61% (31 participantes), e os demais o conceito insuficiente, com 24,39% (10 participantes), conforme o gráfico abaixo.

**Gráfico 22 - Desempenho dos participantes no fator fecho**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

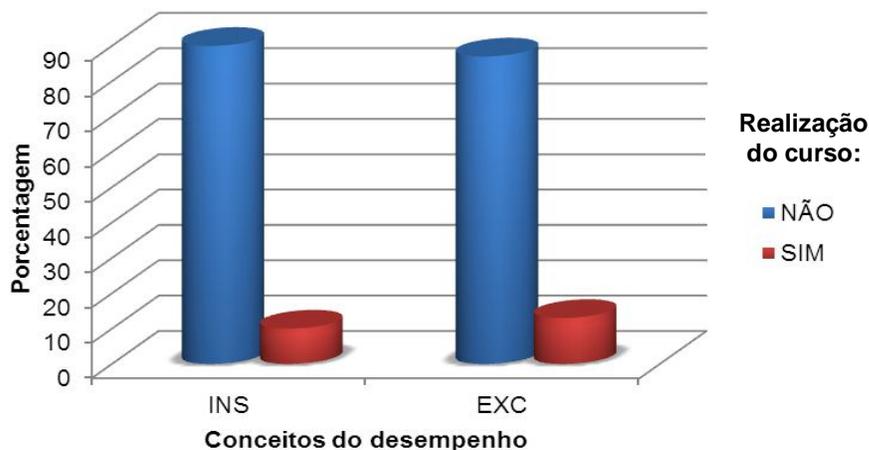
No gráfico acima é plausível destacar que todos os participantes do cargo de secretário executivo obtiveram o conceito excelente. Por outro lado, os cargos de Administrador e Assistente em Administração alcançaram pontuações entre insuficiente e excelente.

Os participantes que alcançaram a pontuação baixa utilizaram outros termos, como: respeitosamente, cordialmente ou não informaram o fecho. Foram, ao total, dez participantes que obtiveram o conceito insuficiente, destes um é administrador e os demais são do cargo de assistente em administração, sendo um do campus de Ananindeua e oito do campus de Belém.

Desses participantes, sete são do sexo feminino e três são do sexo masculino, com idades entre 22 até 41 anos de idade, os quais possuem graduação, pós-graduação nas áreas de Administração, Nutrição, Marketing, Contábeis, Gestão Pública, Jornalismo, ou Engenharia da Produção e um participante possui o ensino médio, contudo, este último está cursando graduação na área de Gestão Pública.

Uma variável que pode ter influenciado no desempenho dos participantes é a ausência do curso de redação oficial, pois, a maioria que realizou o curso obteve o conceito excelente (4 participantes – 13%) e apenas um teve o conceito insuficiente (10%). Com relação aos que informaram não possuí-la, 90% (9 participantes) alcançaram o conceito insuficiente e 87% (27 participantes) conseguiram o conceito bom, de acordo com o gráfico abaixo.

**Gráfico 23** - Desempenho dos participantes no fator fecho x participação ou não no curso de redação oficial

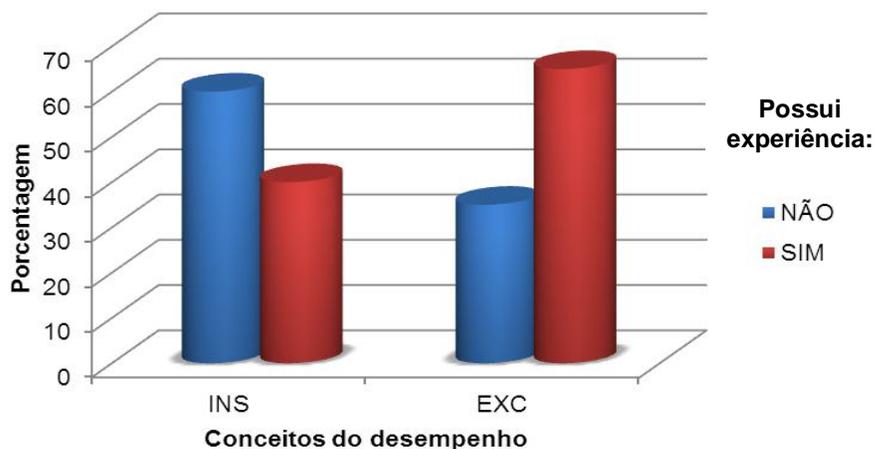


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O participante que fez o curso e teve baixo desempenho declarou que o mencionado curso foi uma videoaula para concurso, o qual pode não ter incluído a explicação desse fator e isto pode ter interferido no desempenho do mesmo.

Outra variante é a experiência; os que a possuem alcançaram conceitos melhores que dos que não a possuem, conforme pode ser observado no próximo gráfico.

**Gráfico 24** - Desempenho dos participantes no fator fecho x experiência



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Como pode ser verificado no gráfico acima, dos participantes que informaram possuir experiência vinte (65%) alcançaram o conceito excelente e quatro (40%) insuficiente, sendo que um desses com baixo desempenho informou que possuía

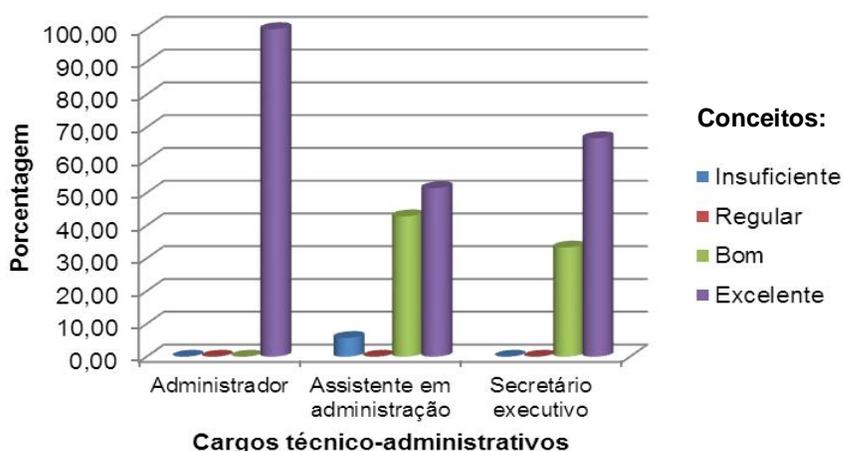
experiência apenas com despacho de processos. Dos participantes que declararam não possuir experiência, onze (35%) alcançaram o conceito excelente e seis (60%) insuficiente.

No que se refere à formação do participante, essa não interferiu muito nesse fator, haja vista que houve participantes com alto e baixo desempenho que possuem a graduação e/ou pós-graduação na mesma área. A exceção a essa regra foram dois participantes que obtiveram baixo desempenho, os quais são graduados em Nutrição e Gestão Pública, sendo que esse último está cursando outra graduação e uma especialização.

Outra possibilidade que pode explicar o acerto da maioria dos participantes é que o termo atenciosamente é muito utilizado em diversos meios de comunicação, o que pode ter possibilitado os participantes que não possuem o curso e nem a experiência terem acertado nesse quesito.

Quanto ao fator assinatura, segundo Brasil (2002), esse quesito exige espaço para assinatura, o nome e o cargo do profissional que remete, bem como deve estar localizado abaixo do fecho. Nesse fator, a maioria dos participantes obteve conceito excelente (56,10% - 23 participantes), seguido de bom (39,02% - 16 participantes), conforme pode ser observado no próximo gráfico.

**Gráfico 25 - Desempenho dos participantes no fator assinatura**



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

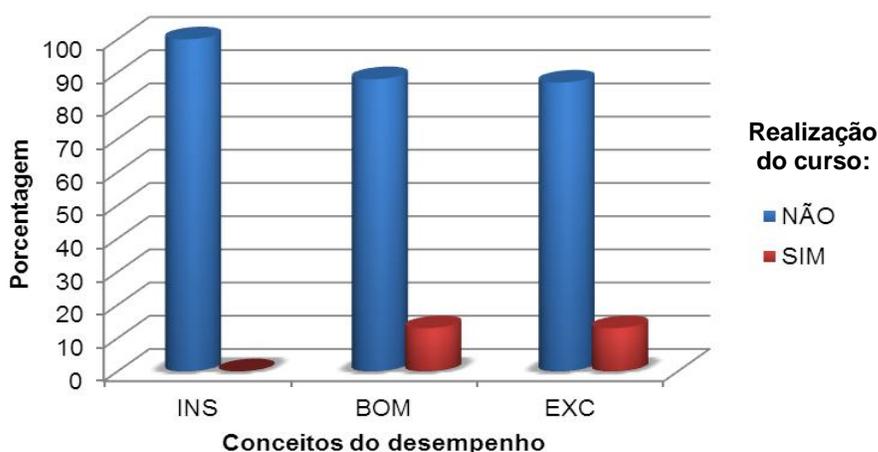
Segundo o gráfico acima, é possível identificar que a maioria dos participantes obteve os conceitos excelente ou bom, apenas dois (5,71%) participantes do cargo de assistente em administração do campus de Belém não

colocaram nenhuma informação a respeito do remetente, por isso a pontuação foi zero.

Os participantes que tiveram o menor desempenho nesse fator possuem idades entre 29 e 32 anos, sendo um do sexo masculino e outro do sexo feminino. Ademais, estes possuem em comum, além do mesmo cargo e do campus, serem formados em Administração e não terem realizado curso na área de redação oficial.

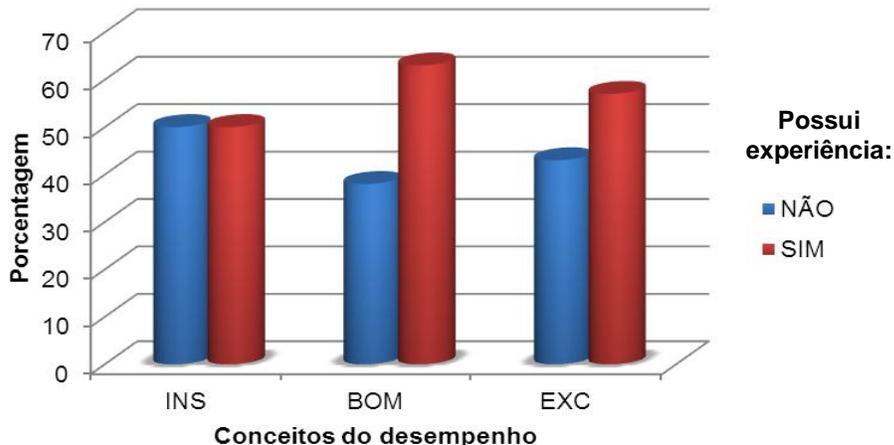
Provavelmente, esse baixo desempenho dos participantes do cargo de Assistente em Administração deve-se à ausência do curso em redação oficial. Os participantes que não possuem o curso de redação oficial alcançaram os conceitos insuficiente (2 participantes – 100%), bom (14 participantes – 88%) e excelente (20 participantes – 87%), em contrapartida os que realizaram o curso obtiveram os conceitos bom (2 participantes – 13%) e excelente (3 participantes – 13%). No gráfico abaixo é possível visualizar quanto o curso interferiu no desempenho dos participantes nesse fator.

**Gráfico 26** - Desempenho do participante no fator assinatura x participação ou não no curso de redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com relação à experiência, os participantes que informaram tê-la alcançaram os conceitos insuficiente (1 participante – 50%), bom (10 participantes – 63%) e excelente (13 participantes – 57%). Os participantes que informaram não ter experiência obtiveram os conceitos insuficiente (1 participante – 50%), bom (6 participantes – 38%) e excelente (10 participantes – 43%). Conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo, essa variável também influenciou no desempenho dos participantes.

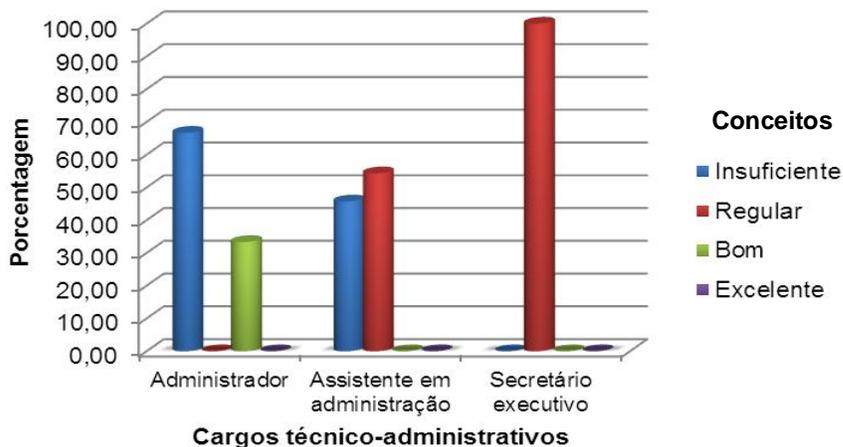
**Gráfico 27** - Desempenho dos participantes no fator assinatura x experiência

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os demais participantes que conseguiram melhores desempenhos possuem do ensino médio até a pós-graduação em diversas áreas, inclusive em Administração.

É plausível destacar que ao comparar o curso, a experiência e a formação nesse fator, a variável que mais influenciou no desempenho dos participantes foi a participação no curso de redação oficial. Provavelmente, porque a experiência e a formação são relativas e depende de como o participante assimilou o conhecimento.

Quanto ao fator *layout*, isto é, a organização e formatação do memorando, a maioria dos participantes não soube utilizá-la corretamente no documento inteiro, por isso, alcançaram conceito regular (53,66% - 22 participantes) e insuficiente (43,90% - 18 participantes), conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo.

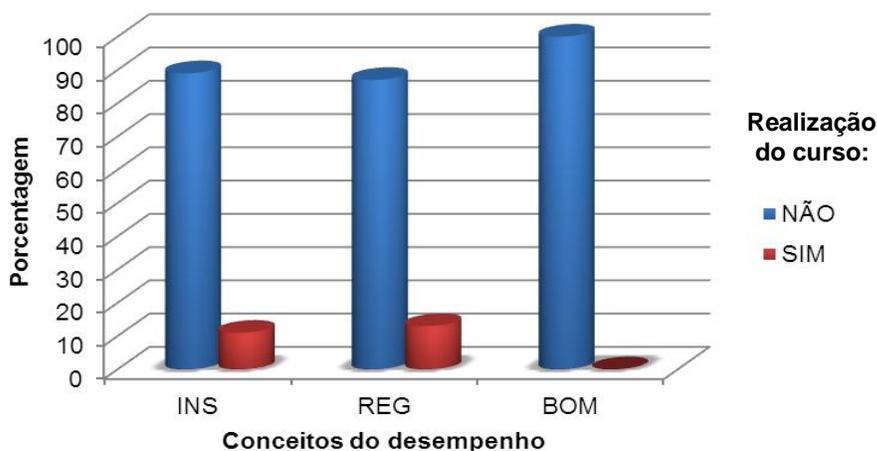
**Gráfico 28** - Desempenho dos participantes no fator *layout*

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Todos os participantes do cargo de Secretário Executivo alcançaram o conceito regular. Dois (66,67%) participantes do cargo de Administrador obtiveram o conceito insuficiente e apenas um (33,33%) bom. E, os participantes do cargo de Assistente em Administração conseguiram conceitos como insuficiente (16 participantes – 45,71%) e regular (19 participantes – 54,29%).

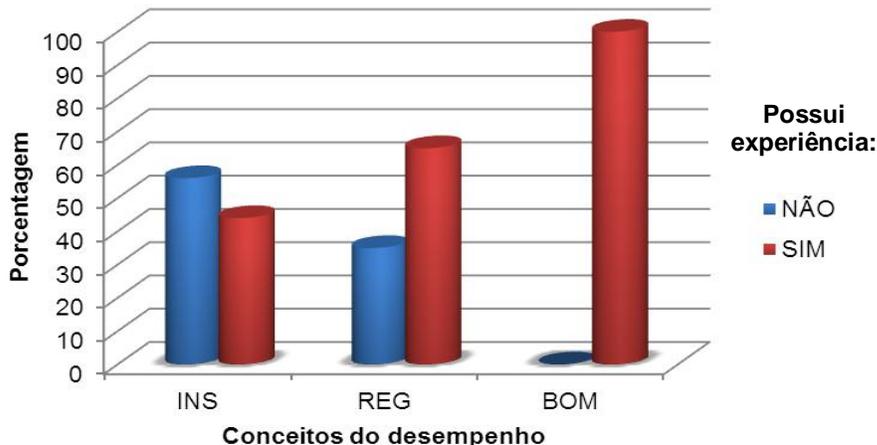
Analisando com os dados do questionário, os participantes que afirmaram ter realizado o curso de redação oficial obtiveram conceitos como insuficiente (2 participantes – 11%) e regular (3 participantes – 13%). Por outro lado, os que declararam não tê-lo tiveram conceitos como insuficiente (16 participantes – 89%), regular (20 participantes – 87%) e bom (1 participante – 100%).

**Gráfico 29** - Desempenho dos participantes no fator *layout* x participação ou não no curso de redação oficial



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com relação à experiência, os participantes que afirmaram possuir alcançaram conceitos como insuficiente (8 participantes – 44%), regular (15 participantes – 65%), bom (1 participante – 100%); os que afirmaram não possuir experiência obtiveram conceitos como insuficiente (10 participantes – 56%) e regular (8 participantes – 35%).

**Gráfico 30** - Desempenho dos participantes no fator *layout* x experiência

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Seis participantes que alcançaram baixo desempenho possuem a mesma graduação do que o participante que obteve o bom desempenho; destes, três possuem pós-graduação na mesma área que o referido participante. Isto possibilita inferir que a experiência não foi uma variável importante para o desempenho desse participante.

Muitos participantes declararam que já tinham lido o Manual de Redação Oficial, mas não se lembrava de todas as regras. Ademais, afirmaram que já tentaram aplicar corretamente as orientações do manual, mas nem todas as normas eram seguidas e aceitas nos órgãos públicos, pois, geralmente, copia-se de um modelo existente.

Isso demonstra o quanto as variáveis curso, formação e experiência são relativas e difíceis de serem mensuradas, haja vista a subjetividade de cada participante quanto à assimilação do conhecimento e da experiência adquirida ao longo da vida.

Vale ressaltar que durante a aplicação não foi detectado que os participantes obtiveram ajuda para realizar a atividade, nem a habilitação do corretor ortográfico do Word e da internet.

Quanto à média geral do desempenho dos participantes por cargo obteve-se a seguinte pontuação: Secretário Executivo (6,9), Administrador (6,5) e Assistente em Administração (6,0), como pode ser visualizado no próximo gráfico.

**Gráfico 31** - Média de desempenho dos participantes nos fatores avaliados por cargo.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os participantes do cargo de Secretário Executivo foram os que obtiveram uma melhor pontuação, provavelmente devido todos terem experiência, assim como serem formados no curso de Secretário Executivo cuja grade curricular deve conter como conhecimentos específicos as técnicas secretariais, gestão de secretaria, administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, as quais são exigidas pelo MEC por meio da Resolução nº 3/2005 (BRASIL, 2005). Assim, esses conhecimentos específicos estão direcionados para preparar o aluno para elaborar documentos tanto em escritórios, clínicas, como também em órgãos públicos.

No que se refere aos participantes do cargo de Administrador, nenhum dos participantes possuem o curso de redação oficial, contudo, dois desses possuem experiência com memorando, o que deve ter contribuído para o aumento dessa pontuação.

O cargo de Assistente em Administração foi o cargo que obteve o menor desempenho na maioria dos fatores, possivelmente pela formação, pois apesar da maioria (24 participantes) possuir o ensino superior ou estar cursando uma faculdade, nenhum possui a formação em secretário executivo.

Além disso, muitos participantes desse cargo informaram que não possuem o curso na área de redação oficial (4 participantes responderam sim e 31 responderam não quanto ao curso). Contudo, com relação a experiência em elaborar documentos oficiais a maioria possui experiência na elaboração de documentos (19 participantes

informaram que possuem experiência em contrapartida a 16 que responderam não a essa pergunta).

Vale destacar que ao final da aplicação desses instrumentos, muitos participantes declararam que gostariam de fazer o curso, mesmo que a avaliação fosse boa, e sugeriram que houvesse um treinamento antes de iniciar as atividades no local de trabalho, haja vista que, em alguns casos, não houve apoio de outro servidor para repassar as informações do setor. Um deles sugeriu que essa capacitação seja obrigatória e que a chefia imediata aceite essa participação.

Outros alegaram a dificuldade de se identificar em unidades da instituição haja vista que são novas e muitas pessoas não o conhecem, por isso, sugeriram um crachá funcional que fosse entregue para os servidores assim que começassem a atividade no setor.

Todas essas contribuições dos participantes demonstram que é necessário fazer algumas modificações para melhorar as técnicas de seleção aplicadas no concurso público e no processo de admissão dos novos servidores.

## 5 DISCUSSÃO

As técnicas que a UFPA utilizou para selecionar os servidores foram prova objetiva para todos os cargos e avaliação de títulos para os cargos de nível superior (Administrador e Secretário Executivo).

Além dessas provas, os participantes realizaram exames médicos admissionais, os quais, conforme descrição de Banov (2010), não podem ser considerados como técnica de seleção, haja vista que não foram específicos para cada cargo e nem citados pelo edital como uma fase eliminatória.

O resultado do desempenho dos participantes na questão avaliada demonstrou que as mencionadas técnicas não foram suficientes para selecionar os candidatos para a competência "elaborar documentos" haja vista que esses participantes obtiveram baixas pontuações nos fatores regras gramaticais, *layout*, indicação do assunto e numerar parágrafos. Os demais fatores (data do memorando, destinatário, informação da solicitação, fecho, assinatura e índice) os participantes alcançaram melhor desempenho, provavelmente, por essas informações constarem no comando da questão.

Isso demonstra que as técnicas de seleção utilizadas no concurso adotada pela UFPA não selecionou necessariamente o servidor para a competência elaborar documentos. Se nessa competência que é uma das mais importantes para a instituição ocorreu essa falha, pode-se supor que as outras competências podem ter ocorrido esse mesmo problema haja vista as falhas nas questões da prova objetiva, as quais foram questões diretas que avaliavam apenas o conhecimento do candidato, mas não as competências exigidas pela instituição.

Esses resultados confirmam a revisão da literatura que apenas uma técnica não pode não ser satisfatória para avaliar o candidato. Faissal et al. (2005) e Chiavenato (2006) comentam sobre esse assunto ao retratarem a importância da realização de várias técnicas para averiguar o desempenho e o perfil do candidato, pois somente a utilização de uma técnica, como o caso a prova objetiva, pode não ser suficiente para avaliar o candidato. Sendo assim, quanto mais técnicas forem utilizadas, maiores informações se terão acerca do candidato para decidir qual é o mais adequado para o cargo.

É plausível ressaltar que a competência “elaborar documentos” foi cobrada no conteúdo programático de conhecimentos básicos (língua portuguesa) para todos os cargos e no conhecimento específico para os cargos de Assistente em Administração e Secretário Executivo. Entretanto, a prova de conhecimentos básicos avaliou o domínio em interpretação de texto e algumas regras gramaticais, como níveis de linguagem e ordem das palavras. E, a prova de conhecimentos específicos foi exigida somente para candidatos ao cargo de Secretário Executivo, com questões diretas que não os avaliaram adequadamente para a competência "elaborar documentos".

Esse dado pode ser confirmado quando esses foram avaliados na prática, os quais alcançaram pontuações baixas em fatores como regras gramaticais, indicação do assunto, numerar parágrafos e *layout*. Isso demonstra que a prova não avaliou corretamente os participantes do referido cargo e nem direcionou questões específicas na prova de conhecimento relativas a esse assunto aos cargos de Administrador e de Assistente em Administração.

Vale ressaltar que para o cargo de Administrador não está definido na descrição do cargo a necessidade de conhecer sobre redação oficial, mas na prática precisa dominá-lo para poder delegar aos servidores como se deve fazê-lo corretamente e, geralmente, é o administrador que assina vários tipos de documentos expedidos pela instituição.

Com relação ao cargo de Assistente em Administração, houve falhas ao não ser cobrada na prova de conhecimentos específicos haja vista a importância da mencionada competência.

Outro ponto relevante são os requisitos exigidos para o cargo citado acima, o qual prevê que para investidura nesse cargo, o candidato precisa ter o ensino médio profissionalizante ou ensino médio mais a experiência mínima de um ano na área, o que também com os resultados dessa pesquisa demonstrou que isso não representa que essas condições sejam significativas para o bom desempenho do servidor, haja vista que houve participantes que não possuíam o curso em redação oficial e nem a experiência, mas conseguiram bom desempenho.

Por outro lado, o cargo de Secretário Executivo possui a exigência dessa competência na grade curricular do curso e na descrição do cargo, o que, possivelmente, facilitou seu melhor desempenho na questão avaliada do que os demais cargos analisados.

Essas descrições e requisições dos cargos mencionados acima estão baseadas na Lei nº 11.091/2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Essas informações e as técnicas utilizadas pela UFPA correspondem ao modelo de seleção tradicional, o qual segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008) está baseada na descrição de cargos para identificar o perfil do cargo.

Contudo, para ser realizada a seleção por competência é necessário que o processo de escolha esteja baseado nas competências mapeadas e na identificação de indicadores, de acordo com os autores mencionados acima. E, a UFPA apesar de já ter realizado o mapeamento das competências precisa atender as requisições exigidas pela legislação, como a Lei nº 11.091/2005 e a Lei nº 8.112/1990, contudo esta não está descrita por competência.

Isto é um problema intrigante porque a legislação determina diversos aspectos, tais como: os perfis dos cargos, as etapas e as técnicas possíveis que podem ser adotadas pela administração pública. Contudo, não permite uma flexibilidade para a instituição alterar os processos de acordo com as suas necessidades devido estas serem obrigadas a atender o que está na regulamentação.

Os órgãos públicos do Brasil, geralmente, apresentam um sistema fechado de seleção, o qual de acordo com Nunberg (1998) consiste no acesso reduzido aos cargos públicos, com limitada mobilidade entre as classes.

Por outro lado, o sistema de seleção de pessoal adotada nos países desenvolvidos como, por exemplo, os Estados Unidos é um sistema aberto. Segundo Nunberg (1998), esse é considerado o mais flexível no processo de admissão por possuir maior acesso aos cargos públicos, com mobilidade horizontal e vertical.

Ademais, existem várias competências para o mesmo cargo e é necessário saber escolher quais as técnicas são adequadas para cada tipo de competência. Os documentos bibliográficos referentes a esse assunto para a área pública não indicam as técnicas mais eficazes para cada competência ou alternativas de como realizar a seleção por competência. Isso dificulta a decisão de escolher a técnica e de como adotar essa metodologia na instituição.

Alguns documentos bibliográficos, como o estudo de Souza et al. (2009), por exemplo, demonstrou que as técnicas utilizadas pelas empresas privadas para

selecionar por competências eram aplicação de testes psicológicos, provas específicas, entrevista comportamental, jogos e dinâmicas de grupo, dependendo das características das competências do cargo. Contudo, os participantes dessa pesquisa informaram as dificuldades nesse processo devido ao pouco tempo em preencher a vaga, conciliar as técnicas aplicadas e a dificuldade em fazer perguntas que possam encontrar o perfil do candidato.

Dessas técnicas mencionadas anteriormente, a legislação não cita para os órgãos públicos a utilização das técnicas de entrevista comportamental, jogos e dinâmica de grupo. Mas, cita a prova objetiva, avaliação de títulos, avaliação psicológica, curso de formação inicial, prova prática, prova oral, memorial e aptidão física, desde que estejam justificadas para o perfil do cargo e estejam especificadas no edital do concurso (BRASIL, 2002; BRASIL, 2009; BRASIL, 2010).

Alguns órgãos tentam adotar técnicas que selecionam por competência, mas perpassam por entraves como o estudo de Lopes (2010), o qual pesquisou um órgão que realizou provas objetivas e avaliação de títulos cujo resultado demonstrou problemas como a falta de descrição adequada para o cargo e pouco peso nas provas para as competências da instituição.

Outro estudo, como a de Cunha, Palumbo e Faria (2007), do Tribunal de Contas da União, demonstra a alternativa para além das provas objetivas é o curso de formação inicial. Esse órgão regulamentou o concurso público para os cargos efetivos realizados por essa instituição. Na Resolução do TCU, de nº 202/2007, determinou que a seleção será realizada em duas etapas: a primeira de provas objetivas e discursivas de conhecimentos básicos e específicos; e, a segunda com o programa de formação inicial, descrevendo requisitos, exigências, dentre outros.

O curso de formação inicial é uma capacitação direcionada para o ambiente de trabalho, conforme definição de Cattani e Holsmann (2011) e pode ser utilizada pelos órgãos públicos desde que esteja especificado no edital (BRASIL, 2009).

Pires et al. (2005) destacam que esse curso é importante e o mais indicado para observar o comportamento do candidato, identificar as competências interpessoais e desenvolver competências desejadas para o cargo. Além disso, esse curso é realizado por um período longo que permite identificar as competências do candidato.

No caso da UFPA, o concurso público para cargos técnico-administrativos é o único que não possui regulamentação apesar de existirem para os cargos de

docentes (Resolução CONSEPE nº 4.599/2014 – regulamenta a realização de concurso público para o carreira de Magistério Superior e de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; e, Resolução CONSEPE nº 4.198/2011 – regulamenta o processo seletivo e a contratação de professores temporários). O que demonstra a necessidade de institucionalizar o concurso público para essa categoria.

Os dados confirmam a hipótese dessa pesquisa, de que a técnica utilizada para selecionar servidores dos cargos técnico-administrativos pela UFPA não foi suficiente para avaliar a competência "elaborar documentos" dos candidatos de acordo com os interesses e necessidades da instituição. Isso aponta para dois aspectos relevantes: a necessidade de treinamento para a mencionada competência com os participantes dessa pesquisa e evidencia a importância de se adotar outras técnicas de seleção que visem avaliar melhor essa competência com os perfis dos candidatos.

O curso de formação inicial é muito importante nesse aspecto ao poder treiná-los para desempenhar suas funções no cargo. Quanto a questão em adotá-lo como técnica de seleção é fundamental que a instituição analise suas condições financeiras, estrutura física, profissionais, dentre outros. Essa avaliação é muito importante para a instituição decidir se possui condições para realizá-la e, caso contrário, procurar outras técnicas que permitam uma avaliação melhor das competências dos candidatos.

Outro ponto é a adoção de um método de avaliação constante do processo de seleção, pois, esse não foi encontrado no relatório de gestão da PROGEP de 2013 e nem no site institucional informações que comprovassem que a UFPA realiza essa avaliação. A única avaliação encontrada foi a avaliação do desempenho no estágio probatório realizada pela Coordenadoria de Acompanhamento e Desempenho e Carreira (CADC), mas essa consiste apenas na auto-avaliação do servidor e na avaliação da chefia imediata que é realizada no meio eletrônico. Ademais, não consta claramente se essas informações são utilizadas na melhoria dos processos de seleção adotados pela instituição.

De acordo com Faissal et al. (2005), para melhorar o processo de seleção é necessário o aperfeiçoamento contínuo que é realizado por meio da avaliação e da intervenção nas falhas do processo. Existem vários instrumentos que podem ser utilizados para mensurar a eficiência e a eficácia do processo seletivo, mas para os referidos autores a melhor é a avaliação do desempenho do colaborador, a qual

precisa ser objetiva e clara para permitir a identificação correta dos entraves e dificuldades desse trabalhador.

É importante ressaltar que, conforme Pires et al. (2005) a colaboração e a participação do gestor da unidade, dos membros deste setor, dos usuários dos serviços e dos responsáveis pelo processo de seleção são fundamentais para a decisão dos procedimentos a serem adotados para o preenchimento da vaga e para a melhoria contínua do processo de seleção.

Em suma, para que o processo de seleção seja eficiente e eficaz é necessário que ele seja adaptável e flexível as necessidades institucionais. Ademais, é preciso utilizar adequadamente os recursos disponíveis, com a participação de todos os envolvidos com o cargo vago para decidir as melhores estratégias para selecionar o servidor e, posteriormente, avaliar os resultados e caso seja necessário adotar medidas de intervenção para corrigir as falhas ou para aperfeiçoar esse processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação visou pesquisar se as técnicas utilizadas no último concurso público pela Universidade Federal do Pará são adequadas para selecionar por competência os servidores técnico-administrativos.

Para alcançar esse objetivo central, foram elaborados dois objetivos específicos: avaliar o desempenho dos servidores recém-nomeados dos cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário Executivo para a competência “elaborar documentos”; e, identificar e avaliar as variáveis profissionais que podem interferir no desempenho desses servidores para a realização de um memorando. Esses objetivos foram realizados por meio da aplicação de um questionário e de uma questão situacional para avaliar a mencionada competência.

A metodologia dessa pesquisa utilizou procedimentos que permitissem avaliar o desempenho do participante em um ambiente artificial para elaborar um memorando, controlando-se as variáveis como acesso a internet, recurso ortográfico do Word e ajuda de colegas.

Em um ambiente natural de trabalho, talvez, o desempenho desse participante fosse outro, haja vista que este poderia buscar informações e ter acesso a diversos recursos que poderiam ajudá-lo na realização dessa atividade, como ter um modelo de memorando pré-existente, ajuda dos colegas de trabalho, dentre outros.

Logo, considera-se que o objetivo central de avaliar as técnicas utilizadas no concurso público da UFPA e a metodologia adotada foram atingidos mediante a análise dos dados obtidos, os quais permitiram deduzir que para esses participantes as técnicas utilizadas para a seleção não foram suficientes para escolher os melhores candidatos para a mencionada competência, pois apesar da média de desempenho dos participantes dessa pesquisa para a mencionada prova objetiva ter sido alta, esse resultado não foi repetido na média de desempenho na questão avaliada.

No decorrer desse trabalho, foi possível verificar que os resultados dessa pesquisa não indicaram uma relação clara entre o desempenho dos participantes na tarefa e outras variáveis, como realização de cursos de elaboração de documentos, experiência anterior e formação.

Além disso, percebeu-se que as técnicas utilizadas nos concursos públicos podem não selecionar os candidatos mais competentes para instituição. Isso foi detectado na prova objetiva, que avaliou o conhecimento e a avaliação de títulos que pontuou para os candidatos de nível superior com experiência e formação na área do cargo pretendido. Entretanto, ao realizarem a atividade isso não representou no bom desempenho para alguns fatores analisados na questão, o que permite inferir que essas variáveis não podem ser mensuradas apenas com a prova objetiva e a avaliação de títulos.

Nessa pesquisa, foram descobertos diversos problemas, como a impossibilidade de mensurar a qualidade dos cursos em redação oficial e como foi repassada a experiência vivida por cada participante.

Outro problema é se existe a possibilidade de selecionar por competências, pois, é preciso saber escolher quais técnicas são adequadas para cada tipo de competência, se a legislação permite que a técnica escolhida seja realizada e se o órgão dispõe de todos os recursos necessários para executá-la.

Para trabalhos futuros, recomendamos pesquisar sobre o curso de formação inicial adotado como técnica de seleção em órgãos públicos, verificando questões como os custos, as competências avaliadas, recursos utilizados, tempo de realização, conteúdo programático, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de junho de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 de agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm)>. Acesso em: 9 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.308, de 22 de setembro de 2010. Altera o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, no tocante à realização de avaliação psicológica em concursos públicos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7308.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7308.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 7 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.624/98, de 2 de abril de 1998. Altera dispositivos da Lei nº 8.911/1994 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 de abril de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9624.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9624.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 7 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 450, de 06 de novembro de 2002. Estabelece normas gerais para realização de concursos públicos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 de novembro de 2002. Disponível em: <[www.prh.ufrn.br/Legislacao/Portaria\\_450\\_2002.doc](http://www.prh.ufrn.br/Legislacao/Portaria_450_2002.doc)>. Acesso em: 11 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Manual de Redação da Presidência da República**. 2. ed. Rev. Atual. Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/manual/manual.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, DF, 23 de junho de 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Lêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed., rev. e ampl. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V\\_CONSAD/VI\\_CONSAD/017.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/017.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2014.

CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de Pessoas por competência no TCU: uma análise preliminar**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Brasília, 2007. Disponível

em:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055756.PDF>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LIMA, Marcos Antonio Martins; ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da região metropolitana de Fortaleza-CE. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v.8, n. 16, jul.-dez. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ms/index.php/OC/article/view>>. Acesso em: 13 set.2013.

LOPES, João Eduardo Siqueira. **Seleção por competência**: uma análise dos métodos de seleção de gestores de TI em órgão do poder Legislativo Federal. Monografia (Especialização em Governança em Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2010. Disponível em:<<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/9448>>. Acesso em: 03 dez.2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público**: lições da reforma nos países desenvolvidos. Brasília: ENAP, 1998. (Cadernos ENAP, n. 14). Disponível em:<[www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc)>. Acesso em: 12 dez. 2013.

OLIVEIRA, Maria da Penha et al. **Orientações para formação e capacitação continuada**: especialista em políticas públicas e gestão governamental. jul. 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outros/orientacao\\_capacitacao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/outros/orientacao_capacitacao.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

PIRES, Alexandre Kalil et al., **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task)>. Acesso em: 02 jul. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed., Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

RODRIGUES, Ricardo José Pereira. **Regime jurídico do servidor público nos Estados Unidos**. 1995. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1370>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

ROUANET, Sergio Paulo. **Criação no Brasil de uma escola superior de administração pública**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível

em:<[http://www.enap.gov.br/downloads/livro\\_rouanet.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/livro_rouanet.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2013.

SOUZA, Dércia Antunes; CORREIA, Letícia Tatiane; PAIXÃO, Claudiane Reis; TELLES, Jucelma de Souza Moura; SANTOS, Cláudio Pereira. Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas. In: **SEMEAD USD (CONGRESSO) EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**, 12., 27 e 28 ago. 2009. Código: 392. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Centro de Processos Seletivos -CEPS. **Informações sobre o concurso público para cargos técnico-administrativos em educação**. Belém, 2013. Disponível em: <[http://www.ceps.ufpa.br/daves/Concurso%20UFPA%202013/concurso\\_ufpa\\_2013.htm](http://www.ceps.ufpa.br/daves/Concurso%20UFPA%202013/concurso_ufpa_2013.htm)>. Acesso em: 30 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Histórico e estrutura da UFPA**. Disponível em:<<http://www.portal.ufpa.br//includes/pagina.php?cod=historico-e-estrutura>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. 2011-2015**, 2011. Disponível em: <[http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi\\_aprovado\\_final.pdf](http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório de Gestão 2013**. Belém, [2014]. Disponível em: <[http://www.proplan.ufpa.br/doc/RG2013\\_UFPA.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/doc/RG2013_UFPA.pdf)>. Acesso em: 28 de ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Relatório de Gestão 2013**. Belém, [2014]. Disponível em: <[http://www.progep.ufpa.br/progep/images/docs/relatorios\\_de\\_gestao/Relatorio%202013\\_PROGEP.pdf](http://www.progep.ufpa.br/progep/images/docs/relatorios_de_gestao/Relatorio%202013_PROGEP.pdf)>. Acesso em: 30 de ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno da PROGEP**. Disponível em:<<http://www.progep.ufpa.br/progep/images/docs/regimentointernoprogep.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Missão e Organograma**. Disponível em: <<http://www.progep.ufpa.br/progep/index.php/a-progep/missao-e-organograma>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – Convite aos participantes****CONVITE!**

Aos servidores recém-admitidos,

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) possui a missão de atuar como agente de mudança, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais.

O projeto do mapeamento de competências foi uma etapa primordial para a implantação da gestão por competências. O mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores podem ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais às necessidades da organização.

Deste modo, solicitamos sua participação para melhorar a sua capacitação! Estamos fazendo uma avaliação com os servidores recém-admitidos dos cargos de Administrador, Secretário Executivo e Assistente em Administração. Essa avaliação consiste na aplicação de um questionário e de uma questão que será realizada no período de 08 a 11/04/2014, durante o turno da tarde, no laboratório de informática do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), localizado no 2º andar desse instituto (Campus Básico da UFPA). É necessário agendar com a servidora Aline Teixeira pelo e-mail: **alineabreuteixeira@gmail.com** ou **aat@ufpa.br**, ou pelo telefone **(91) 8103-8555 até o dia 04/04/2014**, e comparecer na data e horário marcados.

Atenciosamente,

**JOÃO CAUBY DE ALMEIDA JUNIOR**

**Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal**

**APÊNDICE B – Questionário Sociodemográfico****DADOS PESSOAIS:**

Nome:

Idade:       anos.

Sexo: ( ) Masculino. ( ) Feminino.

**DADOS PROFISSIONAIS:**

1. Cargo público nomeado na UFPA:

( ) Administrador ( ) Assistente em Administração ( ) Secretário Executivo

2. Escolaridade:

( ) Ensino Médio Completo.

( ) Graduação Superior em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta

( ) Especialização em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta

( ) Mestrado em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta

( ) Doutorado em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta

3. Você fez algum curso na área de redação oficial?

( ) Não ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_

4. Você já teve a experiência de realizar alguma atividade na área de redação oficial em alguma empresa ou organização?

( ) Não ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_.

**APÊNDICE C** – Questão que simula uma atividade de trabalho para avaliar a competência

**QUESTÃO DE AVALIAÇÃO:**

1. O senhor Luís Carlos Jurema Junior, Coordenador da Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) pediu que você elaborasse um documento de número 12, com a data de 08 de abril de 2014, destinada para o senhor Alemar Dias Rodrigues Junior, prefeito da UFPA, com a finalidade de solicitar que sejam realizadas reformas no prédio para consertar o telhado e a pintura interna das salas do bloco C. Você terá 50 minutos para elaborar esse documento e utilize a página seguinte para redigir o referido documento nesse computador. Depois de concluída essa atividade, salve esse documento na área de trabalho com o seu primeiro e último nome.

**APÊNDICE D - Memorando enviado para os gestores****Memorando nº 104/2014 - PROGEP/UFGA.**

Belém, 31 de março de 2014.

Aos gestores dos servidores recém-admitidos.

Assunto: **Avaliação da necessidade de capacitação.**

1. A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) possui a missão de atuar como agente de mudança, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais.
2. O projeto do mapeamento de competências foi uma etapa primordial para a implantação da gestão por competências. O mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores podem ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais às necessidades da organização.
3. Deste modo, solicitamos sua colaboração para dispensar os servidores recém-admitidos dos cargos de Administrador, Secretário Executivo e Assistente em Administração que irão participar da avaliação da necessidade de capacitação! Essa avaliação consiste na aplicação de um questionário e de uma questão que será realizada no período de 08 a 11/04/2014, às 14 horas, no laboratório de informática do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), localizado no 2º andar desse instituto (Campus Básico da UFGA). O servidor recém-admitido receberá um convite e precisará agendar durante esse período um dia para realizar essa avaliação.

Atenciosamente,

---

JOÃO CAUBY DE ALMEIDA JUNIOR  
Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

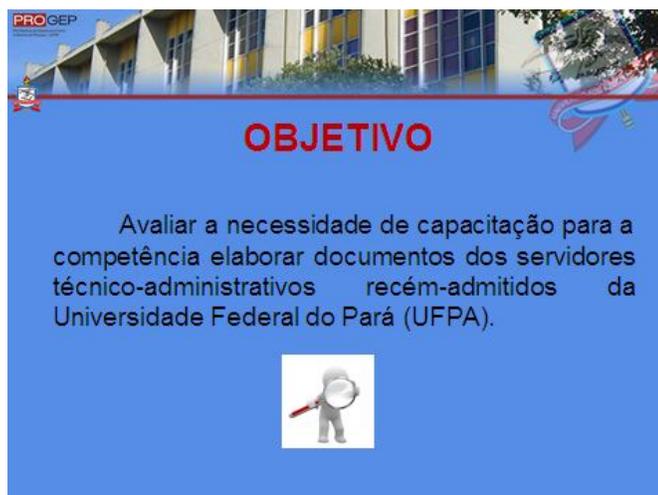
**APÊNDICE E – Slides apresentados aos participantes da pesquisa**

**PROGEP**

## AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

João Cauby de Almeida Júnior  
Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

Belém/Pará  
2014



**PROGEP**

## OBJETIVO

Avaliar a necessidade de capacitação para a competência elaborar documentos dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos da Universidade Federal do Pará (UFPA).



**PROGEP**

## INSTRUMENTOS DA AVALIAÇÃO

- Questionário social:
  - a) Formação e escolaridade;
  - b) Tempo: 5 minutos.
- Questão:
  - a) Situação de uma atividade rotineira;
  - b) Tempo: 50 minutos.



PROGEP

## REGRAS PARA REALIZAR A ATIVIDADE

- É proibido:
  1. Solicitar ajuda aos colegas;
  2. Acessar a internet;
  3. Utilizar o corretor ortográfico do Word;
  4. Utilizar o celular no momento da aplicação.
- Qualquer dificuldade com o equipamento solicitar ajuda para os técnicos que estão aplicando a avaliação.



PROGEP

“A cada um passo um desafio,  
A cada desafio uma vitória,  
A cada vitória um novo passo rumo ao sucesso!”  
Michele Bertoletti

**Agradecemos sua participação!**



**APÊNDICE F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Caro (a) Participante,

Este projeto de pesquisa visa avaliar o processo de seleção realizado recentemente pela Universidade Federal do Pará e a necessidade de capacitação para a competência elaborar documentos dos servidores técnico-administrativos. Esta investigação consiste na aplicação de dois instrumentos: um questionário sociodemográfico e uma questão que simula uma situação de uma atividade rotineira.

Esta pesquisa não trará nenhum risco para o participante, pois, os dados coletados serão sigilosos e destinados as atividades da pesquisa cuja divulgação do resultado pauta-se no respeito a sua privacidade e o anonimato é preservado em quaisquer documentos que venham a ser elaborados. O benefício será indireto, pois, é destinado para a melhoria dos serviços e produtos ofertados pela UFPA.

O consentimento para a participação neste estudo é uma livre escolha, sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes. O (a) participante possui a liberdade para recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Assim, através do presente termo, após conhecer e entender os objetivos e procedimentos que serão adotados, no sentido de realizar esta pesquisa, eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, E-MAIL \_\_\_\_\_, declaro que AUTORIZO a utilização destas informações para fins científicos e de estudos em favor da discente Aline Abreu Teixeira, portadora do RG nº 3602092 e do CPF nº 690.117.532-91.  
Belém, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora

**APÊNDICE G - Modelo de memorando para correção da questão****UNIVERSIADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS****Memorando nº 12/2014 – IFCH/UFPA.**

Belém, 08 de abril de 2014.

Ao senhor Alemar Dias Rodrigues Junior, prefeito da UFPA.

Assunto: **Reformas no prédio.**

1. O Instituto de Filosofia e Ciências Humanas atende a diversos alunos e professores, tanto no próprio prédio como nas salas localizadas no bloco C; contudo, o prédio e as salas não possuem as condições mínimas para atender a essa demanda.
2. Por isso, solicito que sejam realizadas reformas no prédio para consertar o telhado e a pintura interna das salas do bloco C.

Atenciosamente,

---

**LUÍS CARLOS JUREMA JUNIOR**

Coordenador da Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação.

## **ANEXO**

**ANEXO A** – Questões da prova objetiva de conhecimentos específicos exigidas para o cargo de Secretário Executivo.

**30** Com relação aos documentos oficiais, relacione a segunda coluna de acordo com a primeira

**COLUNA 1**

- I Aviso.
- II Exposição de Motivos.
- III Ofício.
- IV Mensagem.
- V Memorando.

**COLUNA 2**

(...) Modalidade de comunicação oficial com a finalidade do tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública expedida exclusivamente por Ministros de Estado, para autoridades de mesma hierarquia.

(...) Modalidade de comunicação oficial com a finalidade do tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública e também com particulares.

(...) Modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente.

(...) Expediente dirigido ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente para informá-los de determinado assunto, Propor-lhes alguma medida, ou submeter a sua consideração projeto de ato normativo.

( ) Instrumento de comunicação oficial entre os Chefes dos Poderes Públicos para informar sobre fato da Administração Pública; expor o plano de governo por ocasião da abertura de sessão legislativa; submeter ao Congresso Nacional matérias que dependem de deliberação de suas Casas; apresentar veto; enfim, fazer e agradecer comunicações de tudo quanto seja de interesse dos poderes públicos e da Nação.

A ordem correta é

- (A) II, III, V, IV, I.
- (B) I, III, V, II, IV.
- (C) II, I, III, IV, V.
- (D) I, III, IV, II, V.
- (E) III, IV, V, II, I.

**31** Quanto à redação oficial, é correto afirmar que o

- (A) uso do tratamento *digníssimo* refere-se às autoridades do poder judiciário.
- (B) fecho *atenciosamente* aplica-se a todas as autoridades, sem restrição de hierarquia.
- (C) endereçamento das comunicações dirigidas às autoridades tratadas por *Vossa Excelência* terá a seguinte forma: *A Vossa Excelência o Senhor XXXXXXXXXX*.

**(D)** vocativo a ser empregado em comunicações dirigidas aos Chefes de Poder é *Excelentíssimo Senhor*, seguido do respectivo cargo.

**(E)** fecho *cordialmente* refere-se às autoridades do poder executivo.

**35** Ata é um “documento de registro” no qual se resumem reuniões e assembléias de entidades públicas ou particulares dele constando, portanto, fatos, ocorrências, decisões, resoluções, debates, votações e outros pontos de importância dos envolvidos. Quanto às características básicas da formatação de atas, analise os itens abaixo:

I Texto completamente contínuo, sem parágrafos ou listas de itens.

II Números, valores e datas sempre representados por extenso.

III Emendas, rasuras ou uso de corretivo não é permitido.

IV Todos os verbos descritivos de ações da reunião usados no pretérito perfeito do indicativo.

V Não se empregam abreviaturas ou siglas.

Estão corretos os itens

**(A)** I, II e III, somente.

**(B)** II, III e IV, somente.

**(C)** I e II, somente.

**(D)** II, III, IV e V, somente.

**(E)** I, II, III, IV e V.

**38** Segundo o Manual de Redação da Presidência da República, há três tipos de expedientes que se diferenciam antes pela finalidade do que pela forma: o ofício, o aviso e o memorando. Com o propósito de uniformizá-los, adota-se uma diagramação única, que siga o que se chama de padrão ofício. De acordo com esse padrão, os elementos que constam nesses expedientes obedecem à seguinte ordem:

**(A)** Tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede; local e data; assunto; destinatário; texto; fecho; assinatura; identificação do signatário.

**(B)** Local e data; tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede; assunto; destinatário; texto; fecho; assinatura; identificação do signatário.

**(C)** Tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede; local e data; destinatário; assunto; texto; fecho; assinatura; identificação do signatário.

**(D)** Local e data; tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede; destinatário; assunto; texto; fecho; assinatura; identificação do signatário.

**(E)** Local e data; número do expediente; identificação do signatário; texto; fecho; assinatura.

**41** Os documentos oficiais são papéis com chancela do Poder Público. NÃO são tipos de documentos oficiais

**(A)** Atos de correspondência, Atos processuais.

**(B)** Atos de administração de pessoal, Documentos contábeis.

**(C)** Atos representativos ou de confiança, Correspondência interna.

**(D)** Correspondência interna, Correspondência externa.

**(E)** Correspondência externa, Documentos contábeis.

Fonte: UFFPA/CEPS (2013).