

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIVIAN TÁVORA RAUNHEITTI

UM DIAGNÓSTICO SOBRE A INFLUÊNCIA QUE OS DIFERENTES MODELOS DE
SELEÇÃO EXERCEM SOBRE A DIFERENCIAÇÃO DE CANDIDATOS EM
CONCURSOS PÚBLICOS

RIO DE JANEIRO
2016

VIVIAN TÁVORA RAUNHEITTI

UM DIAGNÓSTICO SOBRE A INFLUÊNCIA QUE OS DIFERENTES MODELOS DE
SELEÇÃO EXERCEM SOBRE A DIFERENCIAÇÃO DE CANDIDATOS EM
CONCURSOS PÚBLICOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Pimenta.

RIO DE JANEIRO
2016

Raunheitti, Vivian Távora

Um diagnóstico sobre a influência que os diferentes modelos de seleção exercem sobre a diferenciação de candidatos em concursos públicos / Vivian Távora Raunheitti. – 2016.

87 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Roberto Pimenta.

Inclui bibliografia.

1. Serviço público - Brasil - Concursos. I. Pimenta, Roberto da Costa.
II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

VIVIAN TÁVORA RAUNHEITTI

**UM DIAGNÓSTICO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS DIFERENTES MODELOS
DE SELEÇÃO NOS RESULTADOS DOS CONCURSOS PÚBLICOS.**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 22/12/2016

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Roberto da Costa Pimenta', is written above a horizontal line.

Roberto da Costa Pimenta
Orientador (a)

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Paulo Roberto de Mendonça Motta', is written above a horizontal line.

Paulo Roberto de Mendonça Motta

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Isabel de Sá Affonso da Costa', is written above a horizontal line.

Isabel de Sá Affonso da Costa

“Os cargos são apenas os lugares criados no órgão para serem providos para agentes que exercerão as suas funções na forma legal. O cargo é lotado no órgão e o agente é investido no cargo. Por aí se vê que o cargo integra o órgão, ao passo que o agente, como ser humano, unicamente titulariza o cargo para servir ao órgão. Órgão, função e cargo são criações abstratas da lei; agente é a pessoa humana, real, que infunde vida, vontade e ação a essas abstrações legais.”

Hely Lopes Meirelles

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao diretor da FGV Projetos, Dr. Sidnei Gonzalez, por ter incentivado a realização do Mestrado em Administração Pública, que certamente irá embasar meu crescimento profissional na FGV.

Agradeço à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, que sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram emocionalmente a chegar até o final desta dissertação.

Agradeço também ao Professor Cloves Dottori, por sua amável receptividade em revisar e corrigir partes da minha dissertação.

Agradeço imensamente ao Roberto Bruder pela ajuda incansável na organização do banco de dados dos Concursos selecionados.

Agradeço ao Eduardo Rosseti, o Dudu, por ter dado sentido aos dados e os transformado em estatísticas de fácil interpretação.

Agradeço, ainda, à minha amiga e colega de trabalho Maria Naegeli, por sua ajuda na tradução do resumo dessa dissertação, abrilhantando o meu trabalho com a qualidade do seu inglês britânico.

Agradeço ao Prof. Dr. Roberto Pimenta pela paciência e pelo estímulo. Suas cobranças, certamente, contribuíram para tornar mais rigorosos e precisos os textos e as avaliações desse trabalho.

Agradeço, por fim, aos professores do Mestrado em Administração Pública da EBAPE, que me enriqueceram acadêmica e profissionalmente e ampliaram minha formação enquanto cidadã.

Obrigada a todos.

Vivian Távora Raunheitti

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a influência que os diferentes métodos de seleção exercem sobre a diferenciação dos candidatos nos concursos públicos organizados pela FGV Projetos. Foram consideradas para este estudo três etapas: a prova escrita objetiva, a prova escrita discursiva e a avaliação de títulos. A FGV Projetos, com o objetivo de contribuir na seleção de quadros públicos de qualidade, tem formulado, nos concursos por ela realizados, questões que exijam o conhecimento necessário acerca das competências para o exercício de determinada função pública. Nesse sentido, com base nos resultados obtidos, procurou-se realizar um diagnóstico isolado e conjugado dos modelos de seleção já aplicados. Esse estudo tem como intuito o aprofundamento do processo de seleção pública, estabelecendo como critério de influência a média ponderada das notas das etapas, do rendimento de uma etapa em relação à outra e da classificação dos candidatos sobre os resultados finais. Para atingir tal objetivo, os candidatos devem ser submetidos a avaliações criteriosas com etapas que possuam pertinência com as especificidades do cargo. O trabalho teve natureza quali-quantitativa, utilizou uma amostragem não-aleatória de concursos na área de Administração e adotou, como instrumento de coleta de dados, a investigação documental dos editais de abertura, e o levantamento de dados secundários dos resultados de 20 (vinte) processos seletivos executados e homologados entre os anos de 2013 e 2016. Por fim, foi avaliada a associação do perfil socioeconômico e demográfico dos candidatos sobre o processo de seleção. Os sujeitos desse estudo foram os inscritos que estavam presentes às provas escritas objetiva e/ou discursiva para os cargos da área de administração, todos de nível superior, segmentados pelos mesmos campos de conhecimento.

Palavras-chave: Concurso Público. Processo Seletivo. Resultados. Modelo de Seleção. Candidatos.

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the influence that different methods of selection exert over the differentiation of candidates in public examinations organized by FGV Projetos. Three stages were considered for this study: the objective written test, the discursive written test and the evaluation of titles. In the attempt towards deepening of public selection process, FGV Projetos has been formulating, in its exams, questions that require the necessary skills to perform a specific public function. In this sense, based on the obtained results, an individual and joint diagnosis of selection models currently applied were achieved. The study also intends to be a guideline for the recruitment processes, establishing as a criterion of influence the weighted average of the grades of each stage of selection, the performance of one stage in relation to the other and the classification of the candidates on the final results. In order to achieve this, the candidates should undergo judicious evaluations, with different stages pertinent to the specifics of the position. The present work had a quali-quantitative nature, used a non-random sampling of the public examinations, realized by FGV Projects for the Administration area and adopted, as a data collection instrument, the documentary investigation of the opening announcements and the collection of secondary data of the results of 20 (twenty) selective processes executed and homologated between the years of 2013 and 2016. Finally, the socioeconomic and -demographic aspects of the candidates in comparison with their final position in the process were associated. The subjects of this study were those enrolled in the process who were present on the objective written test and / or the discursive written test, applying for Public Examinations for administrative areas, all of higher education level, segmented by the same field of knowledge.

Keywords: Public examination. Recruitment Processes. Results. Methods of Selection. Candidates.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
2.1.	Problema de pesquisa	21
2.2.	Objetivos da Pesquisa.....	21
2.3.	Relevância do Estudo	22
2.4.	Escopo e Delimitação do Estudo.....	22
3.	REVISÃO DA LITERATURA.....	25
3.1.	A Administração Pública Brasileira	25
3.2.	O DASP, os concursos públicos e o surgimento da FGV.	28
3.3.	Bases para um modelo atual de gestão de pessoas	30
3.3.1.	Competência.....	31
3.3.2.	Complexidade.....	32
3.3.3.	Identificação das Competências Individuais	32
3.4.	Modelo de Campbell	33
3.5.	Do edital do Concurso Público.....	36
3.5.1.	Das etapas de um Concurso.....	38
3.6.	Da importância dos Módulos de Conhecimentos Básicos e Específicos	42
4.	METODOLOGIA	45
4.1.	Tipo de Pesquisa.....	45
4.2.	População e Amostra.....	45
4.3.	Coleta de dados	49
4.4.	Tratamento de dados	50
5.	ANÁLISE DOS DADOS	53
5.1.1.	Perfil dos Candidatos	53
5.1.2.	Influência que cada tipo de Modelo de Seleção exerce sobre a diferenciação dos candidatos dos Concursos Públicos	63
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
7.	RECOMENDAÇÕES	78
8.	REFERÊNCIAS	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Plano de Cargos, Carreiras e Salários da CONDER	20
Figura 2: Modelo ampliado dos determinantes da eficácia administrativa de Campbell e outros determinantes	33
Figura 3: Modelo de Gestão por Competências.....	35
Figura 4: Mapa de Concursos por Estados.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de Candidatos por gênero.	53
Gráfico 2: Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Gênero.....	54
Gráfico 3: Total de Candidatos por Concurso e Gênero.	54
Gráfico 4: Total de Candidatos por Cor/Raça.....	55
Gráfico 5: Informações sobre o Censo do Ensino Superior – 2013 - ENADE.	55
Gráfico 6: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Cor/Raça.....	56
Gráfico 7: Distribuição Total de Candidatos por Idade.	56
Gráfico 8: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Idade.....	57
Gráfico 9: Distribuição Total de Candidatos por Escolaridade.....	57
Gráfico 10: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Escolaridade....	58
Gráfico 11: Total de Candidatos por Quantidade de Filhos.....	60
Gráfico 12: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Dependentes....	61
Gráfico 13: Total de Candidatos por Estado de Residência.....	62
Gráfico 14: Média Ponderada Total das Notas de Candidatos por Módulos de Conhecimento e Situação Final (Aprovado e Classificado).....	63
Gráfico 15: Rendimento dos Candidatos por Módulos de Conhecimento e Geral.	64
Gráfico 16: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.	65
Gráfico 17: Média Ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.....	66
Gráfico 18: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.....	67
Gráfico 19: Rendimento dos Candidatos na Prova Discursiva por tipo ou combinada.	68
Gráfico 20: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus Avaliação de Títulos.	69
Gráfico 21: Média ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva e Avaliação de Títulos.	69
Gráfico 22: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus Avaliação de Títulos.	70
Gráfico 23: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus Prova Discursiva.	71
Gráfico 24: Rendimento dos Candidatos na Prova Discursiva versus Avaliação de Títulos.....	71
Gráfico 25: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus Prova Discursiva.	72
Gráfico 26: Classificação dos Candidatos na Prova Discursiva versus Avaliação de Títulos.	73
Gráfico 27: Média Ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva, na Prova Discursiva e Avaliação de Títulos.	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: N° de concursos autorizados e realizados no período de jan/2013 a nov/2016	47
Quadro 2: Quadro de Concursos.....	48
Quadro 3: Etapas dos Concursos.	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequências do Total de Candidatos por Etapas dos Concursos e Nível de Escolaridade.	58
Tabela 2: Distribuição de Frequências do Total de Candidatos por Estado Civil.....	59
Tabela 3: Distribuição por Frequência do Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Estado Civil.	60
Tabela 4: Total de Candidatos por Estado.	62

LISTA DE ABREVIATURAS

CF – Constituição Federal

CFSPC - Conselho Federal do Serviço Público Civil

CONDER - Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MBA - *Master of Business Administration*

MEC – Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários

TJPI – Tribunal de Justiça do Estado do Piauí

1. INTRODUÇÃO

A Revolução de 1930, movimento que levou Getúlio Vargas ao poder, em caráter provisório, representou, no imaginário social, uma ruptura no processo histórico brasileiro. No plano político, seu maior objetivo era acabar com a estrutura de poder concentrada nas oligarquias estaduais, que se mostravam incapazes de atender às novas necessidades surgidas com a aceleração do processo industrial e com a inserção da economia brasileira no crescente mercado internacional. No plano econômico, era urgente a reestruturação do Estado com a adoção de uma administração pública técnica, racional e burocratizada, capaz de atender às novas demandas surgidas com as transformações que então se processavam (CASTOR, 1987).

A gradual passagem da administração patrimonialista para a burocrática significava a adoção de um modelo que vinculava o domínio público a um conjunto de regras e procedimentos diferentes do que regia o setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Foi nesse contexto que surgiram numerosas ações administrativas mais especializadas e tecnicamente mais racionais. A Constituição de 1934, por exemplo, ao lado da regulamentação do trabalho e da inclusão do direito à educação, instituiu, entre outros avanços, a exigência de concurso público para o preenchimento de cargos na Administração Pública ao afirmar que “o concurso é a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar (...)” (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015, p. 10).

Com a aceleração do processo de industrialização e o consequente avanço do capitalismo no país, a instituição da administração pública burocrática se tornou imperiosa. Para tanto, foi criado em 1936, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), pontuando a tentativa de construção da burocracia segundo o modelo weberiano, ou seja, pautada no mérito e no desempenho profissional.

Apesar dos esforços para a valorização da *performance* profissional do novo modelo, com o estabelecimento do concurso público e de treinamento, não foi possível adotar de forma eficiente uma política de recursos humanos que atendesse ao que era almejado pelo Estado. A Administração Pública que surgia justamente para combater o patrimonialismo, ainda tinha que conviver com suas práticas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Constituição de 1937 e a de 1946 adotaram, quase em sua totalidade, o texto da Constituição de 1934. A Constituição de 1967, no que lhe concerne, em seu Art. 95, § 1º, afirmava que “a nomeação para cargo público exige aprovação prévia em concurso público de

provas ou de provas e títulos”. Essa iniciativa reflete a reforma iniciada naquele mesmo ano, tida como marco inicial da administração gerencial no Brasil, mudança que ia de encontro à rigidez do modelo de administração burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Ao exigir a aplicação de provas ou de provas e títulos para o acesso aos cargos e empregos públicos (Art. 37, incisos I e II), a Constituição de 1988 também mostra um avanço na forma de seleção dos servidores públicos e, ao mesmo tempo, garante a isonomia entre os poderes e entre os cargos que possuam funções análogas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Desde a Constituição de 1988, a oferta de vagas para ingresso nos quadros públicos vem atraindo interessados, gerando uma procura relevante por parte dos candidatos que buscam estabilidade, bons salários e aposentadoria com regras especiais.

Assim sendo, um novo mercado emerge para solucionar a questão da transparência e imparcialidade exigida na condução dos concursos. É por meio das organizadoras de concursos que a maioria dos órgãos públicos operacionaliza seus processos seletivos. Em meio a esse procedimento, devido ao avanço tecnológico e à ausência de uma regulamentação infraconstitucional que estabeleça normas gerais sobre os concursos, os processos seletivos trazem instabilidade tanto para as partes envolvidas na execução quanto para o candidato, visto como o “cliente final”.

O Decreto nº 6.944/09 deve ser considerado como o marco jurídico dos certames. Ele estabeleceu numerosos procedimentos para a realização de concursos públicos, definindo um perfil geral, embora seja aplicado exclusivamente aos processos seletivos do Poder Executivo da União. Ao revogar o Decreto nº 4.175/02, ele consolidou os termos que compunham o Decreto nº 2.373/97 que, por sua vez, havia definido critérios a serem empregados e firmava tais regras como gerais (FONTAINHA, 2014).

Está em tramitação no Congresso Nacional o Projeto de Lei (PL) nº 6.004/13 que, quando transformado em lei, estabelecerá as regras gerais para os certames federais, considerando que já existem legislações estaduais e municipais específicas para os concursos realizados nesses níveis. Como o PL 6.004/13 está em tramitação, os processos seletivos federais ainda não têm definidos os procedimentos que devem norteá-los (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

Em virtude da precariedade de diretrizes para os concursos públicos, as organizadoras enfrentam um grande desafio que é planejar, executar e finalizar os certames de forma linear e sem adversidades, aplicando suas próprias medidas tanto para a parte operacional quanto para a acadêmica, tendo como responsabilidade eliminar os possíveis riscos envolvidos.

Em relação à parte acadêmica, as bancas examinadoras orientadas pela coordenação

acadêmica precisam planejar o modelo de segmento profissional direcionado a cada tipo de cargo. Esse planejamento deve considerar de maneira crítica e estratégica os princípios científicos que privilegiam as competências almejadas para o cargo. Como a avaliação é o ponto mais sensível de um certame, visto que uma imensidão de interessados disputa entre si poucas vagas, tendo como porta de entrada o alcance da aprovação e classificação, ela deve ser meticulosamente elaborada.

Em razão disso, todas as etapas de provas ou títulos precisam estar interligadas e as eventuais arestas aparadas, para que a seleção cumpra o seu papel. Mas levando-se em conta que a base para discriminar os candidatos considerados mais aptos à função pública são: o conteúdo programático, as disciplinas exigidas, a nota mínima para aprovação, a linha de corte para a etapa subsequente e o peso cobrado por módulo de conhecimento ou etapa, torna-se necessário analisar a influência que os modelos de seleção públicos adotados exercem sobre os resultados finais dos concursos e, por fim, propor melhorias para a estruturação dos concursos públicos.

Serão avaliados os resultados de concursos modelo de seleção, ou seja, composto apenas por prova objetiva, por prova objetiva e discursiva, por prova objetiva e avaliação de títulos e, por último, prova objetiva, discursiva e avaliação de títulos.

Essa pesquisa irá realizar um comparativo de desempenho de uma etapa em relação a outra (se houver) ou do cotejo de um formato de prova adotado para determinada etapa em relação a outro. Essa confrontação será realizada entre cada etapa empregada isoladamente e de forma integrada, bem como a oscilação da classificação do candidato, isto é, como o modelo adotado ou a cobrança de dado conhecimento básico ou específico reflete na ordem de classificação dos candidatos. Essas métricas foram relacionadas

Para fins de confrontação foram selecionados certames para cargos da área de administração para diferentes órgãos federais e estaduais, oriundos das 5 (cinco) regiões brasileiras, realizados no período de 2013 a 2016. O tipo de recorte adotado procurou reunir cargos dentro de uma mesma área de conhecimento e que possuam atribuições compatíveis.

Para este trabalho foi realizado um estudo quantitativo adotando-se como estratégia de investigação documental o levantamento e a coleta de dados secundários (CAMPBELL E STANLEY, 1963) das notas finais dos candidatos por etapa e da nota geral final por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa descritiva em concursos públicos, organizados pelo Núcleo de Concursos, Exames, Certificações e Avaliações da FGV Projetos, unidade de assessoria técnica e pesquisa aplicada da FGV. Adicionalmente, foi elaborada uma avaliação do perfil sócio demográfico dos candidatos (aprovado e classificado) com intuito de relacionar

a influência dos diferentes modelos de seleção nos resultados dos concursos públicos brasileiros. Este estudo foi organizado em sete capítulos.

O primeiro capítulo traz a introdução e apresenta o problema de pesquisa além de sua motivação. O segundo capítulo contextualiza o problema, os objetivos centrais e específicos, a relevância, o escopo e delimita o estudo. A revisão da literatura teórica foi desenvolvida no capítulo três, que apresenta o referencial teórico pesquisado sobre o tema: concursos públicos, iniciando pela apresentação das bases da administração pública, a origem dos concursos, do DASP e da FGV.

Ao analisar as pesquisas relacionadas ao tema em estudo formularam-se as bases para um modelo atual de gestão de pessoas. Em seguida, se discorre sobre o edital, a estrutura, os modelos de seleção e a importância dos módulos de conhecimentos básicos e específicos de um concurso. O quarto capítulo (Metodologia) detalha os procedimentos de coleta e tratamento dos dados. O quinto capítulo contém a análise dos resultados dos concursos por modelos de seleção. No sexto é apresentada as considerações finais, identificando o impacto de cada modelo de seleção para a classificação do candidato, bem como traz as propostas de melhoria para os processos de seleção públicos. Por fim, o capítulo sete apresenta recomendações para novas pesquisas adjacentes ao tema discutido.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. (...) Assim. Para uma organização bem-sucedida, ela depende de seus administradores (FILIPE SOBRAL ; ALKETA PECI, 2013, p. 4).

A gestão pública depende de funcionários competentes para guiar as organizações de maneira a atingir o seu propósito. Os problemas das instituições públicas residem nas pessoas, que consequentemente são refletidos no seu modo de gestão. Isso impele na efetividade, eficácia e eficiência da prestação de serviços à sociedade (FILIPE SOBRAL; ALKETA PECI, 2013).

“A capacidade do pessoal (...) continua mal gerenciada com uma gestão limitada de competências, sistema de seleção de méritos estritos e carreiras rígidas e estreitas que impedem a alocação ótima de recursos humanos” (OCDE, 2010, p. 196). Nesse seguimento, os concursos públicos se destinam a distinguir e classificar os melhores candidatos para as vagas oferecidas. No entanto, surge a dúvida, melhores em que? A definição do modelo de seleção deve considerar a escolha do que será avaliado, a equivalência com as competências técnicas do cargo e a definição das etapas de provas ou de provas e títulos (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

As provas podem contemplar provas escritas de múltipla escolha, redações, questões de respostas abertas específicas para o cargo escolhido e, adicionalmente, pode ser inserida a etapa de avaliação de títulos, de caráter apenas classificatório, mas que, dependendo do objetivo do processo seletivo, pode influenciar na classificação dos candidatos.

Segundo Hely Lopes, “a Administração é livre para estabelecer as bases do concurso e os critérios de julgamento” (MEIRELLES, 2016, p. 544). Assim, por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), instrumento legal definido pelo órgão público, são estabelecidos os perfis dos cargos e as etapas que serão aplicadas no concurso.

De forma exemplificativa foi extraído um trecho do PCCS da Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia – CONDER, que demonstra que não houve uma definição rígida pelo método de ingresso do candidato. Nesse cenário, cabe à Organizadora de Concursos propor o método de avaliação dos candidatos para dado perfil, de acordo com sua experiência:

3.3 Os cargos de provimento efetivo da CONDER são acessíveis aos brasileiros e estrangeiros na forma da Lei e o ingresso se dará mediante a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, atendidos os pré-requisitos constantes das Descrições de Cargos.

Figura 1: Plano de Cargos, Carreiras e Salários da CONDER

(Fonte: publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia de 26 de março de 2013 às fls 418, atualizada através de Acordo Coletivo).

O objetivo primordial de um processo seletivo público é o de classificar candidatos que se enquadrem no perfil do cargo ofertado, ou seja, que dominem os conteúdos e demonstrem capacidade para desempenhar as atribuições das funções estabelecidas. Logo, deve mensurar as competências técnicas e conceituais que possuam forte correlação com o desempenho de um profissional ao cargo pretendido. No tocante à etapa de prova, essas devem ser constituídas por questões com nível de dificuldade variada e que tenham o poder de distinguir os candidatos (KALIL, 2005).

É um enorme desafio definir o que será avaliado e de qual forma, e ainda calibrar as etapas de acordo com o perfil do candidato esperado, uma vez que até o presente momento, não existe uma legislação que estabeleça as normas gerais de um Concurso Público em âmbito federal.

Existem previsões em determinados Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) que preveem as etapas do concurso. Nessa situação, as organizadoras não possuem poder de aconselhamento sobre o modelo de seleção que deve ser adotado. No entanto, caso o modelo seja legalmente imposto, a organizadora pode direcionar o órgão contratante a planejar quais as métricas que melhor avaliarão os conhecimentos exigidos dos candidatos. Definir o que deve ser avaliado é uma tarefa difícil que precisa ser projetada pela organizadora por meio de uma lógica acadêmica.

O planejamento do método de avaliação deve se iniciar com a definição das etapas do certame. Passado esse alinhamento, procura-se levantar as competências técnicas inerentes aos cargos objeto de seleção, definir as disciplinas que irão compor as provas e listar os conteúdos programáticos.

O edital, instrumento central do concurso, deve prever detalhadamente as várias fases que envolvem o processo seletivo com transparência, principalmente em relação à parte acadêmica, que é a parte mais sensível e importante tanto para os formuladores dessa etapa

quanto para os principais interessados, ou seja, o órgão contratante e os candidatos.

O Edital é a lei do concurso. Ao definir os limites para sua execução, ele deve definir, além de outras informações mandatórias, o modelo de seleção, suas etapas, as disciplinas e os conteúdos programáticos capazes de atender às atribuições e especificidades do cargo e os critérios de avaliação. Para isso, o planejamento deve ser realizado com antecedência para que a coordenação acadêmica possa decidir pelo formato adequado de seleção, tomando como base as expectativas do órgão contratante, as atribuições do cargo e a legislação aplicada a ele (MACHADO JUNIOR, 2008).

2.1. Problema de pesquisa

Dessa forma, o problema norteador do trabalho pode ser elucidado a partir da seguinte pergunta: **como avaliar a influência que diferentes modelos de seleção exercem sobre a diferenciação dos candidatos em concursos públicos?**

2.2. Objetivos da Pesquisa

Com base no contexto apresentado, tornou-se objeto central desta pesquisa diagnosticar como os diferentes modelos de seleção influenciam no resultado final de concursos públicos.

Como objetivos específicos, entre outros, a pesquisa deverá:

- (i) estabelecer relações entre o perfil dos candidatos inscritos presentes nas provas, aprovados e classificados e o modelo de seleção adotado em função dos aspectos socioeconômico demográficos, mais especificamente, segundo variáveis como gênero, cor, estado civil, número de filhos, escolaridade e por estado brasileiro;
- (ii) analisar se a nota do módulo de conhecimentos específicos exerce influência significativamente superior à do módulo de conhecimentos básicos no que tange à média ponderada, rendimento e ordem de classificação da etapa de prova objetiva;
- (iii) demonstrar se a nota da questão de conhecimentos específicos exerce influência significativamente superior à Prova de Redação no que tange à média ponderada, rendimento e ordem de classificação da etapa de prova discursiva; e
- (iv) analisar o nível de influência das etapas de provas discursivas e de

avaliação de títulos no que tange à média ponderada, rendimento e ordem de classificação dos resultados finais dos concursos quando for o caso.

2.3. Relevância do Estudo

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha. Para tanto, ela deve, necessariamente, apoiar-se em critérios precisos com o objetivo de alcançar plena validade. Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas por quem vai exercê-lo. Em outras palavras, as provas aplicadas aos candidatos devem funcionar como verdadeiros instrumentos de avaliação, capazes de apontar as diferenças entre aqueles que detêm o conhecimento e os demais, os quais não possuem capacidade suficiente para assumir o cargo ofertado.

Os experimentos de Bridgeman e Rock (1993), pesquisadores do renomado *Educational Testing Service*, situado em New Jersey, instituição que gerencia 20 (vinte) milhões de exames por ano nos Estados Unidos e em outros 180 (cento e oitenta) países, demonstraram que questões objetivas podem mensurar exatamente as mesmas competências medidas pelos itens de questões discursivas. Entretanto, existem correntes pró e contra esse método em detrimento da prova discursiva (BRIDGEMAN AND ROCK, 1993).

Desse modo, torna-se relevante conhecer a influência que cada modelo de seleção exerce sobre o resultado que o candidato obtém em cada etapa e sobre o resultado final, bem como o perfil dos candidatos aprovados e os classificados por tipo de modelo. Nesse sentido, esse estudo se mostra importante porque até aqui poucas pesquisas sobre o tema foram realizadas. O tema ganha relevância porque o formato do processo seletivo público irá pautar a escolha de servidores para integrar os quadros da Administração Pública, ou seja, os servidores que irão contribuir para a qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

2.4. Escopo e Delimitação do Estudo

Esse tópico busca delimitar as fronteiras e as variáveis que englobam o objeto deste estudo. O trabalho será direcionado somente aos concursos para nível superior da FGV Projetos, especificamente para a área que exige formação em administração, não contemplando nenhuma outra organizadora de concursos ou instituição existente, semelhante ou não. O perfil escolhido

para segmentação dos cargos analisados se deu pela familiaridade da pesquisadora com a área de formação, e ainda por permitir a categorização das disciplinas nos mesmos módulos de conhecimentos (conhecimentos básicos e específicos) ou bastante similares, possibilitando um resultado mais homogêneo.

Os sujeitos escolhidos para o estudo são os 27.570 (vinte e sete mil, quinhentos e setenta) candidatos inscritos e presentes nas etapas de prova objetiva e discursiva de 20 (vinte) concursos públicos para diferentes órgãos. Para preservar a identidade dos candidatos foi excluído do banco de dados de análise qualquer tipo de informação pessoal que pudesse associar o candidato a seu resultado.

Outro delimitador importante é o período temporal da análise, pois abrangerá somente certames que ocorreram no período de 2013 a 2016. A escolha do período se explica pelo significativo crescimento da FGV Projetos no segmento de concursos a partir de 2013 se consolidando em 2014, quando cerca de 500 (quinhentos) elaboradores trabalharam na confecção de 12 (doze) mil questões para diferentes certames (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015, p. 74). Pode-se perceber, pelo número de editais de abertura disponibilizados na página eletrônica da FGV PROJETOS, o aumento considerável da sua atuação nesse nicho de mercado. Além disso, foram escolhidos apenas concursos homologados, o que possibilita a análise do resultado definitivo dos candidatos.

Qualquer informação que não esteja contemplada nesse período não será apreciada. As variáveis estudadas se limitam aos critérios de avaliação empregados (nota mínima de aprovação, peso por módulo de conhecimento ou etapa e corte para a etapa imediatamente subsequente, se houver) e os resultados da prova escrita objetiva e da prova escrita discursiva, categorizadas por módulo de conhecimento adotado, e ainda a avaliação de títulos, não contemplando qualquer outra variável.

Esta dissertação não tem a pretensão de apontar um modelo ideal a ser utilizado pelas instituições acadêmicas, mas sim servir como diretriz para a seleção pública. Além da limitação acima, fatores econômicos e políticos que impactem direta ou indiretamente o órgão público contratante também não serão contemplados nesta análise.

Com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, esta pesquisa será de caráter quantitativo e descritivo por meio da análise estatística dos resultados por etapas de provas e a nota final dos candidatos em concursos públicos, organizados pela FGV Projetos.

O presente estudo não tem a pretensão de identificar todas as variáveis que envolvem os processos seletivos públicos. Ele dará prioridade às métricas empregadas e aos resultados obtidos pela amostra selecionada, baseando-se nas informações obtidas a partir dos

concursos realizados pela FGV Projetos.

No que pese a influência que será mensurada de cada modelo de seleção sobre os resultados será avaliada em termos da média ponderada das notas das etapas, do rendimento de uma etapa em relação à outra e da classificação dos candidatos.

Por média ponderada entende-se que será calculada por meio do somatório das multiplicações entre valores e pesos divididos pelo somatório dos pesos. O rendimento foi considerado como a proporção entre o resultado obtido e os meios que tenham sido usados para o efeito (peso, nota mínima de aprovação e nota de corte). Já classificação é a posição que o candidato alcança de acordo com cada etapa.

O estudo não realizará uma análise comparativa entre a metodologia acadêmica utilizada por outras organizadoras, além de não considerar as particularidades estruturais e culturais dos órgãos contratantes dos concursos públicos realizados pela FGV Projetos.

3. REVISÃO DA LITERATURA

No referencial teórico foram descritos dois momentos que resultam em revisões da literatura. O primeiro apresenta a formação da Administração Pública brasileira, passando pela origem do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, o surgimento dos Concursos Públicos e, na sequência, a criação da FGV. No segundo momento, são analisados os conceitos de competência, de complexidade e de espaço ocupacional como básicos para um modelo atual de gestão de pessoas e a estrutura de um processo seletivo público. Também será apresentado o modelo ampliado da eficácia administrativa de Campbell e de outros colaboradores.

3.1. A Administração Pública Brasileira

Para entender como foi formada a Administração Pública brasileira é imprescindível compreender o sentido de sua essência, que é *governo em ação*. As instituições públicas possuem metas comuns ou uma série de objetivos, assim como as instituições privadas. No entanto, como não visam ao lucro, os objetivos finais da Administração Pública são o atendimento aos interesses dos cidadãos, o bem-estar social e a entrega de bens e a prestação de serviços à população (CARNEIRO, 2010).

Segundo DI PIETRO (2005), a Administração Pública pode ter dois significados:

a) Sentido subjetivo, formal ou orgânico, denominando as partes que exercem a atividade, nomeadamente pessoas jurídicas, órgãos ou agentes públicos designados para desempenhar uma das funções em que se triparte a atividade do Estado: a função administrativa.

b) Sentido objetivo, material ou funcional, denominando o cerne da atividade desempenhada pelos referidos entes; em outras palavras a Administração Pública exerce o papel que compete ao Poder Executivo.

Ainda que presente em todos os poderes e se apresente de maneira direta e indireta, a Administração Pública é uma função executiva do governo. Logo, mostra sua presença muito evidente no Poder Executivo, sendo considerada, muitas vezes, a parte mais intrincada do governo.

A forma como é estruturada e concebida a Administração Pública de um país está diretamente ligada ao seu contexto cultural e político e, obviamente, pela constituição de seu sistema legal. Para a existência do Estado deve haver órgãos incumbidos do exercício de

funções administrativas e a base legal para dar suporte a essas funções (CARNEIRO, 2010).

Para esclarecer o sentido mais apurado da Administração Pública é necessário o entendimento da definição de aparelho do Estado e de Estado. O aparelho de Estado pode ser definido como a estrutura organizacional do Estado, dividida em três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) abarcando três níveis (União, Estados Membros e Municípios). A composição do aparelho do Estado é formada pelo governo, ou seja, pela cúpula dirigente dos três poderes, pelo corpo de funcionários e pela força militar (BRANDÃO CAVALCANTI, 1949).

O Estado, entretanto, é mais amplo que o aparelho, pois abrange ainda o sistema constitucional legal, que tem a função de gerir a população dentro dos limites territoriais do país. O Estado e o seu aparelho assumem, de certa forma, papéis distintos: o Estado é a estrutura burocrática que possui o controle exclusivo sobre a violência legal; já o aparelho detém o domínio sobre a competência de legislar e tributar a população de um país (BRASIL, 1995).

No Brasil, a Administração Pública, no que toca à parte subjetiva, é desempenhada pelos órgãos da Administração Direta, pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) às quais a legislação confia as funções administrativas. A lei, ocasionalmente, escolhe a execução do papel administrativo, passando essa responsabilidade para as pessoas jurídicas do âmbito público e do privado, que constituem a Administração Indireta (BRASIL, 1995).

Historicamente, a característica patrimonialista arraigada na cultura brasileira levou Vargas a aderir a um sistema que pudesse controlar as atividades-meios da máquina administrativa. O governo varguista, baseado no modelo weberiano, iniciou, a partir dos anos 30, uma modernização ~~da máquina~~ administrativa, com o intuito de utilizar a máquina burocrática para ordenar a “casa”. A forma de implantar o primeiro modelo estruturado de gestão pública, conhecido como administração burocrática, se deu graças à criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), em 1936. Embora esse modelo tenha criado importantes instrumentos para a época, como a introdução do concurso público e do treinamento, neste momento não foi possível adotar uma política de recursos humanos que atendesse aos anseios do Estado (BRASIL, 1995).

Contudo, com o passar do tempo, verificou-se que o modelo burocrático engessava a Administração Pública. Diante dessa constatação, iniciou-se um processo de desburocratização da máquina administrativa por meio da criação de novos modelos de gestão, procurando corrigir os desajustamentos decorrentes do modelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com o objetivo de flexibilizar a Administração Pública foram realizadas numerosas mudanças, como a criação e a extinção de órgãos e a formulação de mecanismos alternativos. Em 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a Administração Pública brasileira passou a adotar o modelo gerencial (BRASIL, 1995).

Esse novo modelo aplica práticas da administração privada, levando em conta uma visão empreendedora, baseada na avaliação de desempenho e no profissionalismo, estabelecendo planos de carreira e realizando concursos públicos anuais. Ao fim, adotava-se uma administração que utilizava meios mais ágeis, que racionalizava os gastos públicos e que maximizava a satisfação do cidadão com a entrega de bens e serviços de qualidade. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para esclarecer a conjuntura em que esse modelo foi adotado e compreender a forma como foi aplicado é importante destacar que, em razão da crise do petróleo na década de 1970, ficou insustentável manter o Estado de Bem-estar Social, no qual o Estado deveria fornecer todos os serviços à população (saúde, educação, transporte, segurança etc.). Diante da crise, foi imperioso transferir para o setor privado alguns serviços que não são atividades exclusivas do Estado, aumentando-se a capacidade administrativa de governar com eficiência e efetividade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O curso seguido pela administração gerencial é interrompido na redemocratização, no ano de 1985, porque politicamente era necessário lotear entre os partidos vencedores os cargos públicos da administração indireta e das chefias dos cargos ministeriais nos Estados. Há então um retrocesso na condução da Administração Pública, pois há um retorno à adoção do perfil patrimonialista (FATTORE, 2012).

Esse atraso burocrático é percebido na Constituição de 1988. Sem que houvesse uma interlocução com a sociedade, o Congresso enrijeceu o aparelho do Estado, aplicando as mesmas regras austeras, tomadas do núcleo estratégico do Estado, aos serviços estatais e às próprias empresas públicas. Além disso, reduziu a autonomia do Poder Executivo para organizar os órgãos públicos, instaurando o regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios. Mais grave ainda: ao aplicar as mesmas regras de funcionamento da administração direta às fundações e às autarquias públicas retirou o dinamismo gerencial da administração indireta (BRASIL, 2006).

Dessas mudanças podem ser identificados dois graves resultados para a Administração Pública: primeiro, o fato de o modelo de administração gerencial ter sido deixado de lado, como também os princípios adotados na administração burocrática clássica; segundo, a falta de controle do sistema patrimonialista, que concede privilégios incompatíveis

com a essência da administração burocrática (BRASIL, 1995).

Todos esses fatores foram agravados no governo Collor, eis que os remédios adotados eram equivocados e intensificaram os distúrbios presentes na proporção em que se tentava combater no lugar de construir um novo caminho. A esperança reaparece a partir de 1994, na campanha de Fernando Henrique Cardoso, com a expectativa de mudança organizacional e cultural da Administração Pública em direção a uma real administração gerencial (BRASIL, 1995).

3.2. O DASP, os concursos públicos e o surgimento da FGV.

A revolução de 1930, movimento que levou Getúlio Vargas a assumir de maneira interina o poder, determinou o fim da Primeira República, popularmente denominada como República Velha. Essa transformação representou um divisor de águas no processo histórico do país. O cenário nacional naquele período apresentava uma crise interna e externa, em que o quadro sócio-político de dominação oligárquica não tinha mais espaço, deixando para trás a “República dos Coronéis” (CARVALHO FILHO, 2008).

Esse movimento tinha como principal propósito acabar com a disposição de poder concentrada nas mãos das tradicionais oligarquias rurais. Com a mudança advinda dos novos anseios das classes médias urbanas e ao posicionamento da economia brasileira no mercado externo, a estrutura política vigente não se sustentava mais. A reestruturação do Estado era inevitável e, ao mesmo tempo urgente, e por isso devia-se começar a modernização do sistema pela base profissional, em outras palavras, por pessoas competentes e técnicas aptas para conduzir um país que já não se encaixava no modelo de gestão da República Velha. (BRANDÃO ET AL., 2007).

O aumento da população urbana e o avanço econômico advindo da entrada no mercado internacional traziam à tona a urgência por uma reestruturação do Estado, que para executar as funções deveria estar pautado na competência e no mérito, e por esse motivo, foi concebida a administração burocrática. A transição de uma administração patrimonialista para uma burocrática significou um novo modelo de gestão, pautado por regras e normas diversas das adotadas até aqui pelo setor público (BRASIL, 1995).

Em 1936, foi instituído o plano de classificação de cargos do governo federal, que realizava a categorização total de todo o quadro de funcionários do governo segundo uma política de méritos. Esse plano originou a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, que tinha o

papel de aumentar a eficiência do governo e comandar a reforma administrativa do Estado, estabelecendo uma estrutura normativa para o funcionalismo público brasileiro (BRASIL, 1995).

Na esfera dessa Lei foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), que além de possuir diversas atribuições, como, por exemplo, elaborar um regimento interno e o aperfeiçoamento do serviço público, estabelecia a obrigatoriedade dos concursos públicos, uma das principais mudanças provocadas pelo processo de modernização do Estado brasileiro iniciado no governo Vargas. Em 1938, o CFSPC deu origem ao Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, a partir da reforma preconizada por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. A reforma tinha como objetivo organizar e regulamentar as carreiras do serviço público por meio de concursos e seleção de pessoal, adotando-se critérios técnicos, além de atuar na capacitação do pessoal aplicando-se normas e procedimentos, e também na adoção da função orçamentária atrelada a um planejamento formal (BRASIL, 1995).

O DASP nasceu como iniciativa de modernização da parte administrativa do Estado. O Departamento, que já estava previsto na Constituição de 1937, quando se inicia o Estado Novo, buscava a eficiência do serviço público, atuando como um órgão que utilizava os princípios weberianos de formação da burocracia aliado à ideia de mérito, com base no profissionalismo e na qualidade dos servidores públicos. O seu intuito maior era a criação de quadros públicos técnicos sem a interferência política na escolha de seus profissionais. (BRASIL 1995).

Os primeiros anos de funcionamento do DASP foram dedicados, com maior esforço, ao arranjo dos quadros públicos, com a realização de concursos públicos para todas as carreiras da esfera federal. Além da forma de seleção transparente e imparcial, da capacitação e treinamento, havia ainda o interesse em instaurar um histórico e uma jurisprudência da administração. Para tanto, o DASP produziu cadernos como forma de instruir o servidor público, produzindo uma visão abrangente da escolha e formação do servidor, ou seja, perpassava todas as fases de produção de um quadro público de excelência. (SILVA, 2006).

Consequentemente, com a bagagem extensa de Simões Lopes no centro da administração pública, vieram à tona a vontade e a necessidade de criação de uma instituição de cunho intelectual que pudesse substanciar o estudo da Administração Pública. Diante do pequeno número de aprovados em um concurso realizado pelo DASP para 200 (duzentas) mil pessoas, Simões Lopes inferiu que havia a necessidade de capacitação dos profissionais que iriam se submeter aos processos seletivos. Desse modo, a origem do DASP se mistura com a história do surgimento da Fundação Getúlio Vargas, que aparecia como um instrumento

complementar desse órgão e com objetivo similar de organização da área da administração pública do país (SILVA, 2006).

Em 14 de julho de 1944, surgia a Fundação Getulio Vargas por meio de aprovação em decreto, com a responsabilidade de promover estudos e pesquisas no âmbito da administração, fomentando o planejamento e a organização de quadros públicos de excelência a prestar assessoria técnica para seu desenvolvimento. (SILVA, 2006).

Resgatando os objetivos que deram origem à FGV, a FGV Projetos resolveu, por meio de sua assessoria técnica, criar um núcleo dedicado à organização, ao planejamento e à execução de concursos públicos com o objetivo de selecionar servidores que, ao ingressar na Administração Pública, estão capacitados a representar os interesses e anseios dos cidadãos brasileiros.

O Núcleo de Concursos, Exames, Certificações e Avaliações surgiu no momento em que a FGV Projetos identificou a possibilidade de aliar o conhecimento da Instituição, por meio das suas escolas e da sua assessoria técnica, à seleção dos melhores candidatos para a função pública. O foco do Núcleo de Concursos, ao valorizar a formação de quadros públicos competentes, resgata a origem da FGV.

Segundo BARRAL (2008), em sua obra *Mérito e serviço público: os concursos medem competência?*, encontrar a relação entre processo seletivo e desempenho profissional do candidato após a sua nomeação exige tempo, esforço e recursos. Um concurso público completo e bem-sucedido vai além da aplicação das provas para a avaliação das competências do candidato; ele se complementaria com numerosas pesquisas nas várias fases da carreira do servidor público.

Diante disso, esse estudo é pautado pelo aperfeiçoamento dos modelos de seleção, a fim de mensurar o nível de influência que exercem sobre o resultado dos candidatos, de modo a manter o desenvolvimento do processo seletivo equilibrado e pautado pela eficácia da Administração Pública.

3.3. Bases para um modelo atual de gestão de pessoas

Para um entendimento mais amplo sobre os instrumentos de gestão de pessoas nas organizações como auxílio no processo de planejamento de seleção serão apresentados, a seguir, os conceitos de competência e complexidade. É relevante destacar que esses conceitos possuem aplicabilidade em qualquer tipo de instituição, seja ela do setor público ou do privado. Graças à sua importância, servem de guia para o planejamento do concurso e do modelo de

seleção a ser adotado.

3.3.1. Competência

A definição mais abrangente de competência é a dada por FLEURY e FLEURY (2000, p. 21-22): “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, as diferentes competências podem ser conferidas a diferentes atores, como, por exemplo, à organização, que compreende um conjunto de competências próprias. Essas competências específicas estão na origem do processo de desenvolvimento da organização que são materializadas no seu domínio de conhecimentos, o que lhe confere vantagens competitivas institucionais. Do outro lado, estão os funcionários com outro conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

Já para Resende (2003), as competências são categorizadas da seguinte forma:

- Técnicas: domínio apenas de determinadas especialidades;
- Intelectuais: aplicações de aptidões mentais;
- Cognitivas: misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Relacionais: atividades práticas de relações e interações;
- Sociais e políticas: relações e participações na sociedade;
- Didático-pedagógicas: voltadas para a educação e o ensino;
- Metodológicas: técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- Lideranças: habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- Organizacionais: competências de organização e gestão empresarial.

As competências avaliadas em um processo seletivo correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013). Para que o processo seletivo tenha êxito, as competências exigidas para o exercício do cargo e as necessidades do ambiente organizacional devem ser claramente definidas.

3.3.2. Complexidade

No que concerne ao conceito de complexidade, começou a ser utilizado por Jaques (1994) na década de 1950, e por Dalton e Thompson (1986), na década de 1970, que tinham como objetivo entender o processo de desenvolvimento pessoal nas organizações. As organizações foram se deparando com complicações para distinguir e valorizar as pessoas em função dos cargos. Com a fragilidade dos cargos como meios diferenciadores, as organizações passaram a utilizar a complexidade das atribuições e responsabilidades como fator de diferenciação (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

A ideia de complexidade sempre permeou os critérios de classificação dos cargos. No entanto, com a diminuição da importância do cargo como fator de diferenciação, a complexidade passou a ocupar o primeiro lugar (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

Existem duas relações importantes entre a complexidade e o desenvolvimento de pessoas em uma organização. A primeira procede da própria definição de desenvolvimento, que pode ser interpretado como a capacidade de adotar e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. A segunda decorre da relação que o conceito de complexidade admite realizar entre o desenvolvimento e remuneração. A complexidade auxilia a compreensão da realidade, a agir sobre ela e a associar desenvolvimento e valorização (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

3.3.3. Identificação das Competências Individuais

As entregas esperadas das pessoas que garantem o seguimento e o crescimento da organização são definidas por um conjunto de competências. Essas podem ser caracterizadas em detrimento da estratégia e dos objetivos organizacionais da empresa (FLEURY; FLEURY, 2000).

A definição das competências e a distinção dos níveis de complexidade podem ser atingidas tendo como base os diferentes aspectos da organização (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013). Os mais comuns são:

- Competências organizacionais – tomando como fundamento os fatores diferenciais e os pontos fortes da organização, podem estabelecer as competências individuais desejadas.
- Processos críticos para a organização – a identificação de quais são os processos

críticos para a organização pode determinar as competências individuais necessárias para a manutenção ou desenvolvimento desses processos.

- Carreiras profissionais – caracteriza os diferentes grupos profissionais e o processo de crescimento profissional de cada grupo. A identificação das carreiras profissionais existentes na organização facilita a delimitação das competências essenciais ao ambiente institucional.

Os cargos são os principais determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, especialmente no setor público. Eles são criados por lei e, na sua maioria, ocupados mediante aprovação em concurso. Em razão disso, é preciso reunir novos conceitos como competência para a modernização dos quadros públicos e de sua gestão (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

3.4. Modelo de Campbell

Um desenho analítico benéfico para o entendimento do processo de seleção de pessoas foi desenvolvido por Campbell et al. (1970), que ponderam que as pesquisas sobre o comportamento administrativo têm se concentrado na pessoa (traços desejáveis), no processo (o que fazem os administradores de sucesso) e no produto (resultados de uma administração eficaz).

Numerosos estudos têm falhado na tentativa de relacionar pessoa, processo e produto porque têm levado em consideração cada um desses elementos isoladamente. Para a prevenção dessas distorções, os autores recomendam o modelo disposto na Figura 2 (CAMPBELL ET AL., 1970, p. 11):



Fonte: Campbell, Dunnette, Lawler e Welch (1970, p. 11).

Figura 2: Modelo ampliado dos determinantes da eficácia administrativa de Campbell e outros determinantes

(Fonte: CAMPBELL ET AL., 1970, p. 11)

De acordo com o modelo proposto pelos autores, uma determinada pessoa é responsável por uma dada unidade organizacional porque detém as habilidades individuais exigidas.

As exigências do cargo são o principal determinante do que uma pessoa executa em uma organização. Com cargos criados por lei e admissões por concurso público, as exigências incluem o conjunto de competências – conhecimentos e habilidades – que o ocupante deve ter ao desempenhá-lo. Portanto, quanto mais detalhadas forem as demandas do cargo, maior será a possibilidade de avaliar as pessoas que o ocupam (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

O comportamento do cargo é justamente o que o indivíduo faz no cargo. Já o desempenho no cargo representa uma avaliação da qualidade da atuação do ocupante do cargo, em outras palavras, o quanto o seu comportamento se ajusta às exigências. (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

No que tange aos resultados atingidos, esses indicam o desempenho da organização. Eficácia, eficiência e efetividade são indicadores cada vez mais utilizados para avaliar o desempenho nas organizações públicas (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

Os elementos determinantes da eficácia administrativa, proposto pelos autores, podem servir de norte para as organizações públicas definirem qual tipo de candidato procuram e o que precisam avaliar. O levantamento das competências desejadas deve ser feito em momento prévio ao concurso, pois subsidia as organizadoras de concursos a considerarem em suas etapas de seleção o que realmente importa para dado órgão (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013).

Isso explica porque um processo seletivo não pode ser formulado por meio de um modelo pronto. Na verdade, ele deve ser moldado pelas reais necessidades do “cliente” em relação aos ocupantes dos cargos disponíveis. Esse trabalho precisa ser elaborado pelas duas partes, a organização pública e a organizadora do concurso. Isso exige que a organizadora, ao apresentar as formas de avaliação que pretende adotar no processo seletivo, já saiba o tipo de servidor que a organização pública está buscando.

“O capital humano pode ser considerado fator relevante para o desenvolvimento econômico de um país” (TEIXEIRA; BASSOTI; SANTOS, 2013, p. 115). Nesse segmento, o desafio para a área de gestão de pessoas (RH) passa a ser identificar, mapear e avaliar as competências da força de trabalho que sejam compatíveis com as da própria organização. (CODA ET AL.; DUTRA; ULRICH, 2009).

Diversas empresas têm assumido a gestão por competências como modelo de gestão, buscando pautar seus esforços para planejar, selecionar, desenvolver e avaliar, nos

diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências essenciais ao atingimento de seus objetivos. BRANDÃO e GUIMARÃES (2001), ao avaliarem os propósitos e as aplicações da gestão por competências, exibem o diagrama organizado na Figura 3, para elucidar as principais etapas ou fases desse modelo. Vale ressaltar que o modelo completo, no seu cerne, é simplificador, de maneira que o diagrama apresentado a seguir não tem a intenção de exaurir as atividades e influência mútua à gestão por competências, pelo contrário, visa publicar, de forma sucinta, a lógica de funcionamento desse modelo (PIRES, ALEXANDRE KALIL, 2005, p. 21).

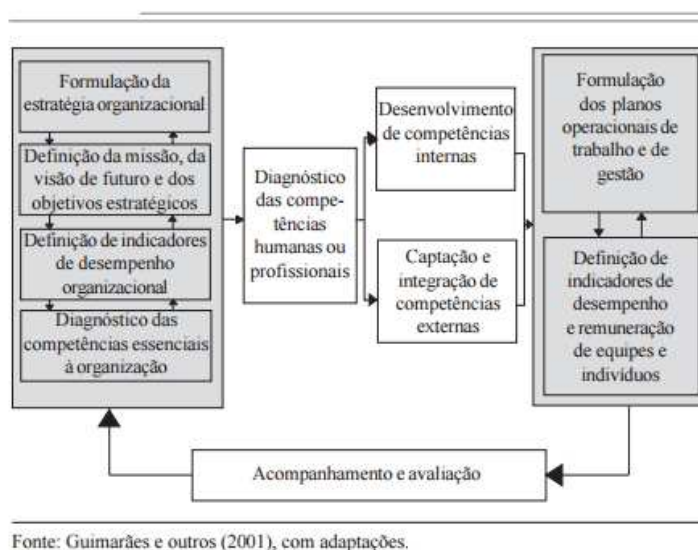


Figura 3: Modelo de Gestão por Competências.

(Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações).

O mapeamento das Competências levanta importantes elementos para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de assistir na formatação de concursos, acelerar processos de recrutamento e seleção interna e otimizar os procedimentos de lotação e de movimentação de pessoal, esse trabalho permite a delimitação de critérios precisos para as ações de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, originando maior unidade dos subsistemas de gestão de pessoas (PIRES, ALEXANDRE KALIL, 2005).

Segundo SOBRAL e PECI (2013), a administração é o processo de coordenação dos trabalhos dos integrantes da organização e de alocação dos recursos organizacionais com foco no alcance dos objetivos determinados de forma eficaz e eficiente.

Para realizar um concurso público, a organizadora deve contemplar um horizonte de longo prazo, que é essencial à carreira pública. Entretanto, o trabalho do mapeamento das

competências e da determinação das exigências para o cargo deve ser realizado previamente pelo órgão contratante, mais especificamente pela área de gestão de pessoas com foco na seleção do candidato dentro do perfil que a organização identificou. Esse esforço é para a instituição pública realizar um “autoconhecimento” do que é seu ambiente de trabalho, o perfil de seus servidores e o que é preciso repor ou buscar para suprir as necessidades laborais da organização. Se esse tipo de autoanálise fosse introduzido como rotina nas instituições públicas, as organizadoras de concursos moldariam o processo seletivo com objetivos claros e definidos, evitando incompatibilidade entre qual o servidor é desejado e o que é selecionado.

O problema é ainda maior quando o órgão contratante não possui conhecimento do perfil do cargo que está buscando. Essa falta de informação pode criar dificuldades para as organizadoras estabelecerem o plano de trabalho. Todavia, com a análise das etapas de seleção, grande parte dos obstáculos será eliminada. Ademais, com intento de compreender com maior profundidade o perfil do candidato que é aprovado e classificado, foi elaborada uma análise do perfil sócio demográfico neste estudo.

Para tanto, no próximo tópico desse capítulo é apresentada a estrutura de um concurso público e as etapas de seleção que são objeto de análise desta pesquisa.

3.5. Do edital do Concurso Público

O edital, segundo Hely Lopes Meirelles, é a lei interna do concurso público. Isso não quer dizer que a administração pode inserir termos ilegais ou abusivos nos textos editalícios. Definido como guia interno e externo do concurso, o edital deve ser produzido de forma clara e objetiva, balizando todos os pontos importantes para evitar retificações que tragam instabilidade e prejuízos aos candidatos. Embora isso não signifique que o edital não possa ser alterado em virtude de questões surgidas posteriormente, sobretudo em relação às modificações legislativas que forem julgadas indispensáveis à eficiência da administração pública (MEIRELLES, Hely Lopes, 2010).

De acordo com Fontainha (2014), o edital de abertura pode ser definido, sobre o ponto de vista jurídico, como:

(...) o instrumento de organização das etapas e das relações entre os diferentes atores. O controle judicial recai muitas vezes sobre os editais, assim funda os direitos e as expectativas sobre eles. As pesquisas realizadas sobre este objeto demonstram sua importância e utilidade” (FONTAINHA, 2014, p. 47).

Segundo FONTAINHA (2014), tratar os editais como meros instrumentos jurídicos ofusca o mote fundamental de sua funcionalidade e finalidade. Portanto, é preciso planejar esse documento de maneira aprofundada, no que tange aos elementos que servem de base para sua construção e também sob a parte acadêmica, seção mais importante para o processo seletivo.

O princípio da vinculação ao edital, que determina que todos os atos que regem o concurso público estão interligados e devem estar subordinados a ele, é parte dos princípios da legalidade e da moralidade, que devem ser observados separadamente, em virtude de sua relevância.

O edital é o ato normativo que disciplina o processamento do concurso público. Portanto, ele segue a lei e vincula, em atenção mútua, a Administração e os candidatos, que devem obedecer ao que nele está descrito para que não sejam desvirtuadas suas regras e seus princípios, de maneira ilegal ou inconstitucional.

O princípio constitucional da legalidade, em linhas gerais, é entendido como o dever de a Administração ajustar seus atos regidos pelo Direito, e não puramente pela lei em sentido protocolar. O descumprimento de qualquer princípio, em razão de sua importância normativa, é interpretado como desmoralização do princípio da legalidade, em sentido amplo.

Em relação aos concursos públicos, sobretudo, é importante recordar que a Constituição da República delibera que os requisitos para a investidura nos cargos, empregos e funções públicas devem estar previstos em lei. Os detalhes, como documentação, inclusive as habilitações profissionais, a comprovação de experiência, dentre outros critérios exigidos, só podem ser cobrados por previsão em lei, isto é, devem rigorosamente estar amarrados no edital. A lei determinante dos requisitos exigidos é editada pela entidade política responsável pela criação do cargo, do emprego ou da função pública.

Quanto à legalidade, esta não permite que qualquer ato normativo editado pela Administração para conduzir o concurso detenha ordens ou preveja particularidades que a lei não determinou. Sumariamente, o edital que exige procedimentos que não estejam convencionados na lei é considerado ilegal. Notadamente, o conteúdo da lei está subordinado ao controle por meio de comparação com os princípios constitucionalmente hospedados, de maneira especial aos que governam a atividade administrativa.

O princípio da moralidade administrativa é de intrincada exatidão conceitual. De acordo com MELLO (2002, p. 102) esse princípio é interpretado como:

a Administração haverá de proceder em relação aos administrados com sinceridade e lhanza, sendo-lhe interdito qualquer comportamento astucioso,

eivado de malícia, produzido de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de direitos por parte dos cidadãos.

Nesse sentido, no planejamento do edital, na realização e no acompanhamento dos concursos públicos, a Administração deve se pautar pela irrestrita boa-fé, atrelando-se rigorosamente às regras legais e, normativamente, aos determinantes do processo seletivo público. As regras estabelecidas não podem ser descumpridas. A fidúcia no desempenho, de acordo com o Direito empregado, é o que anseiam os cidadãos concorrentes a um cargo ou a um emprego público.

A publicação do edital cria um relacionamento entre o poder público, a organizadora de concursos contratada, que juntos determinam seus critérios, e o candidato que, ao se inscrever, atesta a sua concordância com eles, estando estabelecido o vínculo jurídico do qual decorrem direitos e obrigações.

Nesses termos, qualquer modificação ao longo do concurso que provoque alteração expressiva no acordo deve considerar todos os candidatos inscritos de maneira linear e imparcial, sem distinções.

3.5.1. Das etapas de um Concurso

De acordo com Art. 37, inciso II, da Constituição da República, o concurso pode ser de provas ou de provas e títulos. A etapa de provas pode contemplar uma prova escrita objetiva de múltipla escolha, uma prova escrita discursiva e até mesmo uma prova oral.

A Emenda Constitucional nº 19/98, que entabulou a Reforma Administrativa, acrescentou que o concurso de provas ou provas e títulos será definido de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego público na forma prevista em lei.

A lei que cria o cargo, o emprego público ou a carreira para determinado órgão, muitas vezes, apresenta as etapas que são obrigatórias para o preenchimento das vagas. Quando a lei não estabelece de forma clara ou rígida a forma de seleção, a organizadora e o órgão contratante podem decidir por um processo que priorize a avaliação do conhecimento exigido do candidato para determinada função.

Para os cargos de nível superior, considerados nessa pesquisa, o processo de seleção pode ter uma prova escrita objetiva e/ou uma prova escrita discursiva e/ou avaliação de títulos, pois o nível de exigência se eleva na mesma proporção do grau das especificidades das

atribuições e dos requisitos do cargo, além de muitas vezes acompanhar o vencimento ofertado.

Em primeiro plano, a prova escrita objetiva de caráter classificatório e eliminatório pode variar em relação ao número de questões apresentadas, dependendo do conteúdo programático escolhido e da complexidade adotada. As questões de múltipla escolha, formuladas pela FGV, são numeradas sequencialmente e apresentam 5 (cinco) alternativas, onde há apenas 01 (uma) resposta correta. Esse tipo de prova possui como vantagem em relação à prova escrita discursiva a facilidade de correção por meio eletrônico e a possibilidade de formular um número elevado de questões, distribuindo-as de maneira mais abrangente pelo conteúdo programático (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

Em seguida, a prova discursiva, também de caráter classificatório e eliminatório, poderá ser composta por questões abertas sobre conhecimentos específicos do cargo ou por uma redação, que mensurará os aspectos macroestruturais e microestruturais em Língua Portuguesa. No entanto, como esse tipo de prova fica restrito a poucos itens do conteúdo programático, nem sempre representa uma avaliação confiável.

A prova objetiva, além de ser mais abrangente, é também mais precisa – as respostas certas são predefinidas e o seu gabarito já é planejado com a justificativa pela opção certa e as erradas. Um exemplo em que as questões discursivas podem ser facilmente substituídas pelas questões objetivas é nas avaliações de cargos de ciências exatas. Uma prova escrita objetiva, quando bem formulada, facilmente substitui a por questões discursivas, visto que a resposta terá um resultado preciso, sem margem para questionamentos, como nas perguntas de respostas livres.

As questões de múltipla escolha, quando elaboradas com qualidade técnica, se adaptam a qualquer tipo de tema e podem avaliar com rigor as diferentes formas de raciocínio complexo. Por demandar uma atitude crítica diante de várias alternativas de resposta, sua abrangência pode ir muito além da mera memorização de dados ou fatos. Adicionalmente, esse tipo de questão ainda possui um grande valor de limitar os acertos por sorte.

As provas com questões objetivas podem avaliar as mesmas competências que uma prova de repostas abertas. No entanto, questões fechadas ainda sofrem muitas críticas por serem estigmatizadas como “pegadinhas” ou macetes. Como no mundo dos processos seletivos públicos sempre haverá questões mal formuladas, independente das etapas adotadas, ainda é uma questão para debate: qual formato de seleção é mais válido?

Ainda sobre as etapas de seleção avaliadas nesse estudo, a Constituição da República prevê também a avaliação de títulos para alguns cargos. Essa avaliação busca aferir o grau de aperfeiçoamento do candidato, devendo a organizadora de concursos definir a

pontuação com proporcionalidade aos cursos realizados e certificados apresentados. Em relação aos cursos de especialização (MBA), mestrado ou doutorado, devem ser considerados aqueles aprovados pelo Ministério da Educação (MEC) e pelos respectivos Conselhos Profissionais. A atribuição da pontuação deve guardar proporcionalidade e coerência com o cargo ofertado, a qualidade do curso (*lato* ou *stricto sensu*) e a ponderação do valor máximo que o candidato poderá atingir devendo ser fixado um limite.

A apresentação dos títulos não é fase eliminatória, mas é condicionante da classificação. Se o candidato não tem nada a apresentar, ele não é desclassificado do concurso, apenas deixa de pontuar. Apesar disso, com os títulos, o cenário do concurso pode ser modificado, principalmente se a diferença da pontuação das provas ocupar as casas decimais, o que, em última análise, pode levar à eliminação.

Sobre a avaliação de títulos, o ministro Carlos Britto declarou:

Servem tão somente como critério de classificação dos candidatos, até porque se ostentassem natureza eliminatória, fariam com que os candidatos carecedores de densos currículos (os mais jovens e mais pobres, principalmente) já entrassem para a prova de conhecimento com a obrigação de saber mais do que os outros. E é intuitivo que tal obrigação antecipada de saber mais lesionaria o princípio da igualdade (BRITTO, 1994, p. 70).

Também não se pode ignorar que os títulos podem revelar, no máximo, e a depender da sua natureza, apenas o conhecimento presumido (FORTINI; VIEIRA, 1983).

Percebe-se que a análise dos títulos não tem a intenção de identificar o candidato detentor de maior conhecimento. As provas, e somente elas, admitem inferir quão preparado o concorrente está. Não é por outro motivo que a Constituição da República não permite concurso público limitado à investigação e valoração dos títulos, exigindo, ao revés, provas em todo certame. Os títulos, ainda que possam exprimir experiências, a considerar do que venha a ser reconhecido como título hábil em dado certame, não representam o modelo correto para a avaliação do mérito (Ponderações sobre a prova de títulos nos concursos públicos, Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Edição Especial — ano XXVIII).

Em razão disso, a avaliação dos títulos assume caráter acessório, complementar e suplementar quando cotejada às provas de conhecimento.

A cobrança de títulos em concursos públicos tem como propósito valorar a experiência profissional e o caráter intelectual do candidato, a formação acadêmica na área específica de atribuição do cargo e a realização de pesquisas e elaboração de trabalhos técnicos, mas não pode ser adotada como critério de aprovação ou reprovação de candidatos no certame

sob pena de infração aos princípios norteadores do próprio certame.

A titulação dos candidatos não pode servir como parâmetro para a aprovação ou reprovação no concurso público, pena de serem prejudicados seriamente aqueles que, contrariamente a outros candidatos, e às vezes por estarem em início de profissão, ainda não tenham tido a oportunidade de obterem esta ou aquela titulação. Entendemos, pois, que os pontos atribuídos à prova de títulos só podem refletir-se na classificação dos candidatos e não em sua aprovação ou reprovação. Só assim é possível considerar o concurso de provas e títulos compatível com o princípio da impessoalidade inscrito no Art. 37 da CF (CARVALHO FILHO, 2008, p. 512).

Outro entendimento do Colendo Supremo Tribunal Federal em consideração à matéria é:

CONCURSO PÚBLICO — TÍTULOS — REPROVAÇÃO. Coaduna-se com o princípio da razoabilidade constitucional conclusão sobre a circunstância de a pontuação dos títulos apenas servir à classificação do candidato, jamais definindo aprovação ou reprovação. Alcance emprestado por Tribunal de Justiça à legislação estadual, em tudo harmônico com o princípio da razoabilidade, não se podendo cogitar de menosprezo aos critérios da moralidade e da impessoalidade (STF, AI n. 194.188 AgR/RS, Relator Ministro Marco Aurélio, j. em 30/03/98, DJ de 15/05/1998, p. 48).

No julgado acima, relativamente à pontuação dos títulos, observou o relator que, conforme assentou o Colegiado, estes somente servem à classificação do candidato, jamais à definição de tê-lo como aprovado ou reprovado. Foi esse o sentido dado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul à norma de regência, ou seja, ao artigo 20 e §§ da Constituição Estadual, preceitos que insurgem consentâneos com a razoabilidade constitucional, levando-se em conta a exigência inserta no Art. 37, inciso II, da Carta da República.

A avaliação de títulos não se realiza isoladamente, quando inserida nos concursos públicos, compõe fase final classificatória, quando o candidato já passou por todas as provas previstas para a seleção do cargo ou emprego público em que pretende ingressar.

A doutrina e a jurisprudência não dão ensejo ao enfraquecimento da regra constitucional, se revelam em sentido oposto, avigoram a sua imperatividade ao exigirem o austero cumprimento, como forma de concretizar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, economicidade, razoabilidade e finalidade (GASPARINI, 2004).

A avaliação de títulos recompensa os candidatos com melhor formação e experiência e não pode ser usada como instrumento de favoritismo ou perseguições,

fundamentos pelos quais os critérios de avaliação têm que ser objetivos, claros, prévios e, especialmente, proporcionais.

3.6. Da importância dos Módulos de Conhecimentos Básicos e Específicos

As provas da FGV apresentam um módulo de conhecimentos básicos relacionado às competências consideradas fundamentais às funções visadas e um módulo de conhecimentos específicos, focado diretamente nos requisitos profissionais (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

O bloco de conhecimentos básicos é composto de temáticas diversas, ajustando-se aos requisitos levantados junto ao órgão contratante. A disciplina de Língua Portuguesa é aplicada de maneira unânime nos certames realizados pela FGV Projetos. O domínio desse conhecimento é imprescindível para o desempenho profissional, visto que dominar a língua materna e utilizá-la corretamente é o mínimo que deve ser exigido para qualquer que seja a profissão. Essa avaliação tem como intuito avaliar, preferencialmente, o emprego da linguagem em diferentes contextos de comunicação (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

Esses contextos englobam fatores extralinguísticos que contemplam o vocabulário, as estruturas linguísticas e os tipos de organização discursiva. O que se ressalta, contudo, é o caráter funcional da linguagem. A capacidade do candidato é apreciada não somente por seu conhecimento do sistema linguístico, mas especialmente pelo domínio do sistema comunicativo, imprescindível a qualquer nível de escolaridade.

A disciplina Raciocínio Lógico-Matemático, por exemplo, necessita da aplicação do conhecimento quantitativo e analítico. De acordo com o matemático John Allen Paulos (*Innumeracy*, traduzido no Brasil como *Analfabetismo em Matemática e suas Consequências* – esgotado, 1994), a maioria das pessoas possui muita dificuldade de pensar em termos de lógica formal. Ter habilidades matemáticas simples pode auxiliar no processo de tomada de decisão em diversas situações da vida pessoal e profissional. A disciplina Noções de Informática é também outro tema de grande interesse.

Essa avaliação oculta, na maioria das vezes, conhecimentos formais, focando seus esforços em situações problemas e casos práticos da esfera administrativa da organização. Outra matéria que aparece com frequência nos certames da FGV e se apresenta como tendência no segmento das avaliações é o tópico Legislação Institucional, atentando ao pleito de que servidores iniciantes tenham conhecimento da normatização da organização e o ambiente onde desempenharão a função pública.

Em suma, o bloco de conhecimentos básicos aborda prioritariamente a compreensão e interpretação dos candidatos do que está escrito e a capacidade de raciocínio lógico e, elementos essenciais para compreender padrões e conferir informações.

Quanto ao módulo de conhecimentos específicos, são abordados os conhecimentos expressamente voltados para o desempenho profissional. Nessa etapa, a banca examinadora precisa optar pela orientação central da avaliação, no que pese escolher por teoria ou prática. Ou então, conhecimentos de base ou raciocínio analítico? Conhecimento teórico ou situações problema? Esse tipo de questionamento comumente emerge por parte dos professores elaboradores e pela própria coordenação acadêmica (CADERNOS FGV PROJETOS Nº 25, 2015).

Tomar a decisão-sobre o que é mais importante avaliar é um desafio para a banca examinadora. Em muitos certames, a avaliação dos conhecimentos específicos contempla questões discursivas ou por um tema para redação, dado a pesquisa prévia de competências e exigências do cargo. Quando o modelo adotado engloba parte discursiva, a avaliação se pauta no domínio e no desenvolvimento do tema quando se tratam de questões específicas. Quando o tipo de prova é redação, valorizam-se as competências de escritura, valorizando a informatividade e a habilidade de estruturação de textos.

A aplicabilidade de questões dissertativas se justifica pela avaliação da capacidade de desenvolver uma resposta de própria autoria, uma estrutura nova para desenvolvimento de um tema, uma proposta ou análise.

O edital deve fixar os critérios corretivos aplicados às questões discursivas para assegurar a padronização da correção, a nota mínima para aprovação e a linha de corte a partir da qual serão corrigidas as questões específicas ou as redações.

Entende-se como linha de corte a fixação do número de candidatos que participarão da etapa seguinte. Como exemplo: devem ter as provas discursivas corrigidas os candidatos aprovados na fase anterior em quantitativo de até 10 (dez) vezes o número de vagas ofertadas para o cargo, respeitados os direitos dos empatados na última posição.

É comum os candidatos desfavorecerem as disciplinas de conhecimentos básicos em prol do estudo das disciplinas específicas. Há até uma justificativa plausível: os conhecimentos específicos, na maioria das vezes, são responsáveis pela maior pontuação das provas ou por maior peso para a classificação no concurso. No entanto, é um equívoco desprezar as disciplinas básicas.

Muitas vezes, é a *performance* nestas disciplinas que determina a colocação final do candidato. É comum o nível de aproveitamento nos conhecimentos específicos dos

candidatos bem preparados ser muito semelhante. O que pode determinar o desempate, em geral, é o desempenho nas chamadas disciplinas básicas.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa

Sob a ótica da abordagem, esta pesquisa é quali-quantitativa. A parte qualitativa foi elaborada com base na objetivação do fenômeno, compreensão do problema, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; orientações teóricas e dados empíricos; e na busca dos resultados os mais fidedignos possíveis. A parte quantitativa foi pautada na adoção de quantificação, seja nas modalidades de coleta de informação, seja no tratamento dessas através de métodos estatísticos.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

O estudo quantitativo segue o critério descritivo apresentado por Vergara (2013) para definição do tipo de pesquisa realizada quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa é de caráter descritivo, tendo em vista que possui como objetivo primordial a descrição das características de determinada população (GIL, 2002). Primeiro ocorreu uma investigação sobre o assunto, baseada em livros, redes eletrônicas e em material acessível ao público em geral. Em seguida, foi realizado um levantamento que envolveu a investigação documental e a análise estatística descritiva, utilizando o banco de dados com os resultados do universo dos concursos da FGV Projetos, especificamente para cargos na área de Administração. Nos tópicos a seguir, são detalhadas as técnicas para aplicação e coleta dos dados.

Vale mencionar que os dados quantitativos não possuem um primeiro olhar muito significativo. As informações depreendidas deles devem ser processadas para se traduzirem úteis e válidas (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2009).

4.2. População e Amostra

Segundo Gil (2002), a população ou o universo da pesquisa podem ser definidos como um conjunto de elementos que detém certas características que serão relevantes para o

estudo do pesquisador. Na presente pesquisa, a população é composta por 27.570 (vinte e sete mil e quinhentos e setenta) candidatos que realizaram 20 (vinte) concursos públicos das três esferas do Governo, selecionados como amostra não-aleatória, para provimento de cargos na área de formação em administração. Os Órgãos Públicos contratantes estão presentes em onze estados brasileiros e compreendem todas as 5 (cinco) regiões brasileiras.

A amostra representa o conjunto de informações extraído de determinada população. A população, por sua vez, se refere a um universo de elementos no qual cada um deles demonstra um ou mais elementos em comum (LAVADO e CASTRO, 2001).

Destaca-se que o concurso realizado para a Fundação Nacional das Artes foi considerado como dois concursos distintos, pois havia a oferta de dois cargos diferentes, para candidatos com nível superior completo em Administração.

As escolhas dos elementos da amostra foram feitas de forma não aleatória intencional, ou seja, existindo um procedimento de seleção dos elementos da população segundo critérios estabelecidos pelo pesquisador. Nenhum elemento qualquer pode fazer parte da amostra (LAVADO e CASTRO, 2001).

Os concursos foram organizados e homologados entre julho de 2013 e setembro de 2016. Importante ressaltar que, se tratando de concursos voltados para a área de formação em Administração, os certames escolhidos significam o universo dos processos seletivos públicos para essa área de formação da Instituição FGV Projetos.

O Universo de Concursos autorizados e realizados no país em âmbito Federal, Estadual e Municipal praticamente no mesmo período desse estudo é de cerca de 4.021 (quatro mil e vinte um), segundo informações disponíveis na página eletrônica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPOG e da Folha Dirigida¹. O número de certames realizados pelo Núcleo de Concursos – FGV Projetos representou, entre 2013 e 2016, aproximadamente 1,4% desse universo. A amostra dos 20 (vinte) concursos analisados representa cerca de 0,5% do universo de concursos autorizados e realizados no país para o período estudado, conforme disposto no quadro 1 a seguir.

¹ Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPOG - <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/concursos/autorizacoes-e-provimentos>> Acesso em 01/12/2016. Folha Dirigida< <http://www.folhadirigida.com.br/concursos>> Acesso em 01/12/2016.

Nº de Concursos autorizados e realizados no período de jan/2013 a nov/2016			
2016	2015	2014	2013
356	673	1296	1696

Quadro 1: Nº de concursos autorizados e realizados no período de jan/2013 a nov/2016.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Como há poucos estudos a respeito do tema abordado e por se tratar de uma análise quali-quantitativa, o levantamento por meio do banco de dados contendo os resultados parciais e finais parece o tipo de pesquisa mais adequado. Optou-se por analisar os resultados dos concursos apenas para os cargos de Administração, tendo em vista a limitação de tempo para coletar a base de dados para uma imensidade de cargos ofertados pela Instituição, além de reuni-los em um mesmo campo de conhecimento. Portanto, a análise foi realizada utilizando os resultados por etapas e finais dos candidatos frente ao modelo de seleção adotado.

Os Concursos Públicos, os cargos analisados e o número de vagas ofertadas estão dispostos no quadro 2 a seguir:

Concurso	Cargo	Vagas
Fundação Pró - Sangue Hemocentro de São Paulo - Nível Superior	Analista de Gestão Administrativa	6
Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia - CONDER	Analista de Processos Administrativos - Administrador	25
ALMT - Nível Superior e Nível Médio	Administrador	7
Concurso Público para a Fundação Nacional de Artes - FUNARTE	Administração e Finanças - Administração e Planejamento	5
Concurso Público para a Fundação Nacional de Artes - FUNARTE	Administração e Finanças - PTS I Administração e Planejamento	9
Defensoria Publica do Estado do Rio De Janeiro - DPGE / RJ	Analista de Gestão - Administrador	3
Companhia Pernambucana de Saneamento - COMPESA	Trabalhadores da saúde - Administrador	10
Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas - SUSAM - Nível Superior	Administração e Finanças - Administração e Planejamento	14
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - TJ/GO	Analista judiciário - área especializada - administrador de empresas	6
Prefeitura Municipal de Florianópolis - SC	Administrador	1
Tribunal de Justiça Do Estado Da Bahia - TJ/BA	Analista Judiciário - Administração	1
Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso - DPMT	Analista - Administrador	4
Tribunal De Justiça Do Estado De Santa Catarina / TJSC	Analista Administrativo	6
Câmara Municipal de Caruaru/PE	Analista Legislativo - Administração	1
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJ/RO	Analista de Desenvolvimento Econômico - Analista de Negócios	1
Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - CODEMIG	Área Administrativa – Carreira de Analista Administrativo	30
Procuradoria Geral do Estado de Rondônia - PGE/RO	Analista da Procuradoria - Administrador	2
Tribunal de Justiça do Estado do Piauí - TJ/PI	Técnico de Nível Superior	20
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - Analista e Tecnologista	Analista Recursos Materiais e Logística	12
Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro - Analista e Técnico - MP/RJ	Analista do Ministério Público - área administrativa	3

Quadro 2: Quadro de Concursos.

(Fonte: Elaborado pela autora)

Os concursos escolhidos representam as 5 (cinco) regiões brasileiras. A figura 4 a seguir mostra os Estados em que se realizaram os concursos selecionados para a amostra.

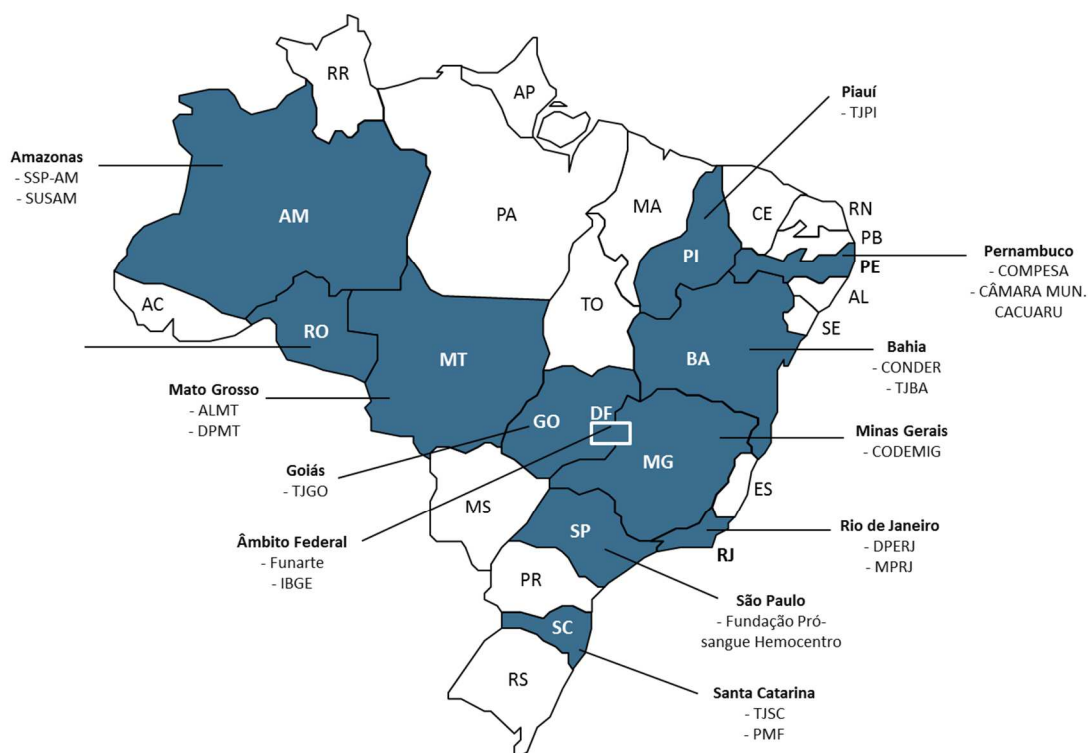


Figura 4: Mapa de Concursos por Estados.

(Fonte: Elaborada pela autora).

4.3. Coleta de dados

A pesquisa foi realizada em duas fases: a primeira, qualitativa, na qual os dados secundários foram coletados a partir da análise documental, envolvendo a apreciação de todos os editais de abertura dos concursos da FGV Projetos disponíveis em meio eletrônico público. Feito o levantamento, foi decidida a escolha pelos cargos de Administração. Diante disso, todos os dados pertinentes aos certames escolhidos foram organizados em uma planilha no *Microsoft Excel* e importados posteriormente para o *Microsoft Access*, quais sejam: nome do concurso, cargo, vagas ofertadas, etapas, matérias, nota mínima de aprovação e linha de corte para a etapa subsequente.

A segunda fase foi quantitativa, na qual primeiro, solicitou-se autorização à Diretoria de Mercado da FGV para utilizar os dados, adotando-se o cuidado de excluir qualquer informação que pudesse identificar os candidatos. Em um segundo momento, foi solicitado ao setor de Processamento de resultados da FGV Projetos, por meio de correio eletrônico, com um

pedido formal dos arquivos completos e, então, efetuada a organização das informações para que os dados dos candidatos para os concursos analisados estivessem dispostos em uma base uniforme. Com o devido recebimento do banco de dados, foi dado início a organização da base dos concursos com o uso do *Access*, no qual foram dispostos todos os dados socioeconômicos e demográficos recolhidos no ato da inscrição, notas obtidas pelos candidatos por matéria, por bloco de conhecimento, notas finais por etapa, situação do candidato (aprovado ou reprovado) e resultado final com classificação.

Para atingir o objetivo inicialmente proposto, foi utilizado o método da análise descritiva dos dados. A análise foi feita com o auxílio do *software R*. Os dados foram tratados no *R* e foram importados e manipulados no *Excel*.

A utilização da base de dados com resultados foi adotada para se obter a representatividade necessária, tendo em vista o universo e a amostra.

4.4. Tratamento de dados

Perante as características apresentadas na pesquisa foi utilizado o método de estatística descritiva e a tabulação cruzada para a realização da análise dos dados coletados. Essa análise, em alguns casos, não mostra as relações de causa entre as variáveis, mas auxilia na identificação de relações existentes.

Para definir o perfil dos candidatos inscritos, aprovados e classificados foram analisadas as variáveis gênero, idade, cor, estado civil, número de dependentes, por estado e escolaridade. A apresentação desses dados foi feita em forma de uma distribuição de frequência (tabela) e, também, em forma gráfica. Os gráficos complementam a apresentação tabular com o *layout* em colunas ou em setores.

A análise adotada para avaliar a influência de cada etapa de seleção sobre resultados foi a Estatística Descritiva que permitiu resumir, descrever e compreender os dados de uma distribuição. Para trabalhar os dados sobre as etapas de seleção e a influência de sua adoção para o resultado foram utilizadas as medidas de tendência central (média, mediana e moda), diagramas de dispersão (por meio de valores mínimo e máximo, desvio padrão e variância), percentis, utilizou-se os quartis para construção do gráfico chamado *boxplot* ou diagrama em caixa, além da covariância e coeficiente de correlação para comparar a influência sobre o resultado das etapas do concurso por modelo de seleção. A Estatística Descritiva é o instrumento que possibilita agrupar e restringir essa informação (ANDERSON, 2002).

Para o estudo, a amostra de concursos foi organizada e agrupada por modelo de seleção, ou seja, os 4 (quatro) tipos que abarcam essa pesquisa, conforme disposto no quadro 3 a seguir:

Concurso	MODELOS DE SELEÇÃO
CONDER	SOMENTE OBJETIVA
ALMT	
DPERJ	
COMPESA	
FUNARTE - Administração e Finanças - Administração e Planejamento	
FUNARTE - Administração e Finanças - Administração e Planejamento - PTS I	
TJGO	
DPMT	
TJSC	
IBGE	
MPRJ	
TJPI	
TJRO	
CACUARU	PROVA OBJETIVA E DISCURSIVA
PGE-RO	
SUSAM	PROVA OBJETIVA E AVALIAÇÃO DE TÍTULOS
PMF	
Fundação Pró-Sangue Hemocentro de São Paulo	PROVA OBJETIVA, DISCURSIVA E AVALIAÇÃO DE TÍTULOS
TJBA	
CODEMIG	

Quadro 3: Etapas dos Concursos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Para tornar as variáveis intituladas “bloco de conhecimentos” uniformes e possibilitar a comparação entre os certames foram categorizadas as disciplinas do módulo de conhecimentos básicos, como língua portuguesa, conhecimentos gerais, legislação institucional ou raciocínio lógico em um bloco fixo. Isso se deve porque esse módulo não têm a mesma formulação em todos os concursos. Uma categorização válida deve ser significativa em relação aos conteúdos dos materiais que estão sendo analisados, constituindo-se numa reprodução adequada e pertinente desses conteúdos (BARROS, 1991).

No que se refere aos conhecimentos específicos, que tratam diretamente dos conhecimentos e competências do cargo, foi considerado outro módulo para cotejo. Esse módulo possui alta similaridade entre si em termos de conteúdo programático. Apesar de cada concurso ser “único”, o programa para cargos na mesma área de formação acaba sendo, muitas vezes, replicado, adicionando pequenas alterações.

Nas provas discursivas, a categorização por tipo de conhecimento foi feita de maneira análoga ao modelo apenas de prova objetiva, sendo divididas em duas categorias: redação e questões de respostas livres. A redação é o formato de prova discursiva em que são avaliadas a estrutura textual global e a gramática em Língua Portuguesa. Já as questões de respostas livres analisam os conhecimentos específicos do cargo de Administração.

Para a etapa de avaliação de títulos foram consideradas para fins de pontuação a experiência profissional na área correlata ao cargo pretendido, a aprovação em concurso público para cargos compatíveis e a conclusão de cursos em nível de pós-graduação *latu e strictu sensu*.

Como cada concurso adota uma pontuação e um peso, seja para os módulos de conhecimentos da prova objetiva seja para a pontuação total da discursiva ou para a pontuação de cada título considerado, foi necessário trazê-los para o mesmo peso e importância. O cálculo normatizador empregado foi a média aritmética ponderada que leva em consideração a importância relativa ou o peso relativo de cada etapa de seleção por concurso.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1.1. Perfil dos Candidatos

A análise abrangerá o perfil socioeconômico e demográfico dos candidatos inscritos e presentes às provas, os aprovados e os classificados. Esse tipo de diagnóstico auxilia principalmente aos órgãos públicos a compreenderem o perfil do candidato que presta o concurso e preenche as vagas e o resultado sob a ótica de variáveis qualitativa, ou seja, representam uma classificação dos indivíduos. Esses dados reforçam o modelo proposto por Campbell no capítulo 2, especificamente da dimensão das pessoas com as características individuais, pois são elas que determinam a qualidade do serviço público.

O entendimento das características dos candidatos fornece informações relevantes para que tanto o órgão responsável pelo concurso quanto a organizadora possam rever seus modelos de seleção, pois muitas vezes um critério aplicado a um determinado público para um dado cargo, e até mesmo em uma região específica pode não refletir a seleção esperada.

A análise foi efetuada analisando cada variável sócio demográfica considerando-se todos os concursos.

A primeira variável a ser analisada foi a do gênero dos candidatos. O sexo feminino representou 57 % dos candidatos nos concursos analisados enquanto 43% dos candidatos eram do sexo masculino, conforme apresentado no gráfico 1. Há uma relação direta entre os candidatos e os dados do censo de educação superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2013, onde aproximadamente 52% dos ingressantes, estudantes e concluintes são do sexo feminino e 48% do sexo masculino².

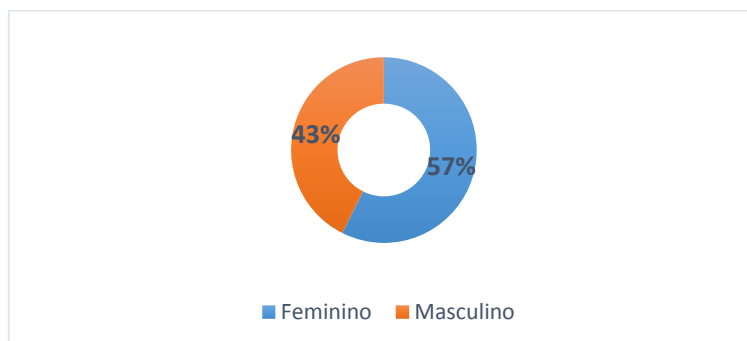


Gráfico 1: Total de Candidatos por gênero.

(Fonte: Elaborado pela autora).

² (Fonte: https://www.ufmg.br/dai/textos/coletiva_censo_superior_2013.pdf, acesso em 10/12/2016).

No entanto, quando se trata de situação por gênero, os homens obtêm um resultado melhor nos concursos. Tanto em relação à aprovação quanto à classificação. O gráfico 2 representa essa distribuição.

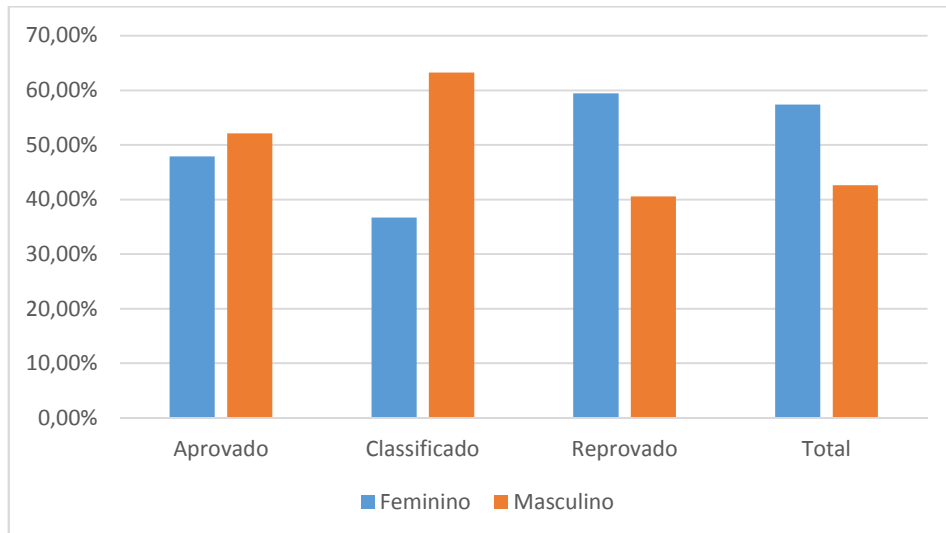


Gráfico 2: Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Gênero.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Sob a ótica dos modelos de seleção e o número de candidatos por gênero, como o quantitativo de mulheres inscritas supera o dos homens, todos os modelos de seleção analisados, exceto o que possui prova objetiva, discursiva e títulos, as mulheres superam em termos de números absolutos. Isso é demonstrado no gráfico 3 a seguir.

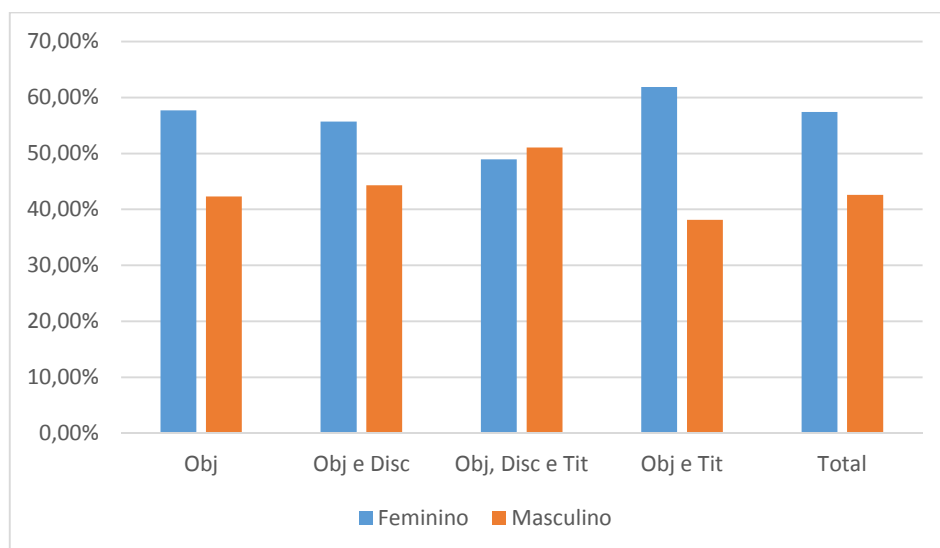


Gráfico 3: Total de Candidatos por Concurso e Gênero.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A variável qualitativa nº 2 foi *cor/raça dos candidatos*.

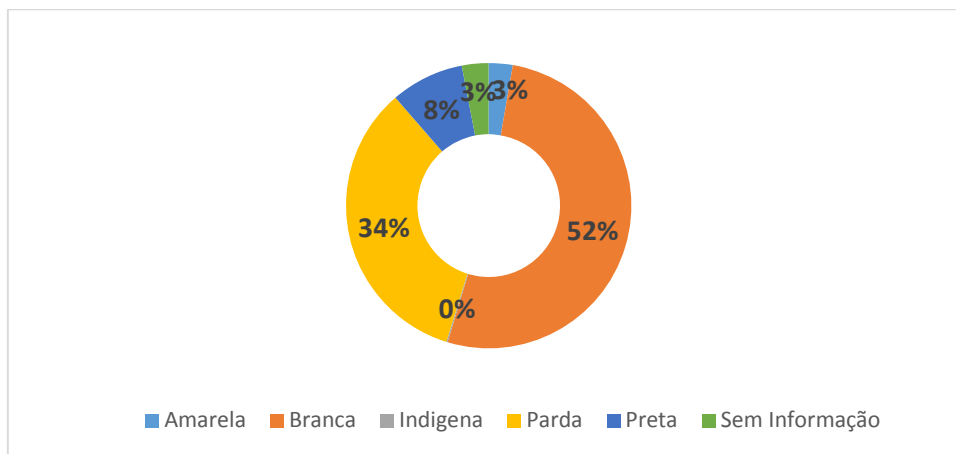


Gráfico 4: Total de Candidatos por Cor/Raça.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A variável nº 2, segundo o gráfico 4 acima, corrobora com os resultados encontrados no portal do Ministério da Educação em relação às informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (ENADE) do Censo de Educação de Nível Superior em 2013, em relação à cor/raça, representada no gráfico 5. Os dados encontrados refletem o cenário histórico brasileiro e a influência da renda que possibilita o acesso a Instituições de Ensino Superior Privada. Segundo os dados do censo de educação superior 2013, as IES privadas têm uma participação de 74,0% no total de matrículas de graduação³.

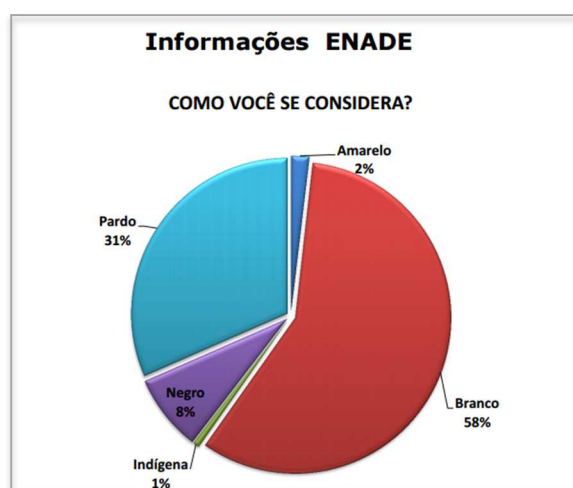


Gráfico 5: Informações sobre o Censo do Ensino Superior – 2013 - ENADE.

³ (Fonte: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17199-cne-forum-educacao-superior-2015-apresentacao-10-jose-soares&Itemid=30192. Acesso em 10/12/2016, pág. 10).

Quando a situação final no concurso é avaliada, a proporcionalidade do número de candidatos por cor/raça se aplica. Os brancos, em todos os modelos de seleção, possuem melhores resultados em termos de aprovação e classificação, como se pode notar no gráfico 6. Após os brancos, na sequência, os que apresentam melhor resultado são os pardos, a seguir os negros e, por fim, os indígenas.

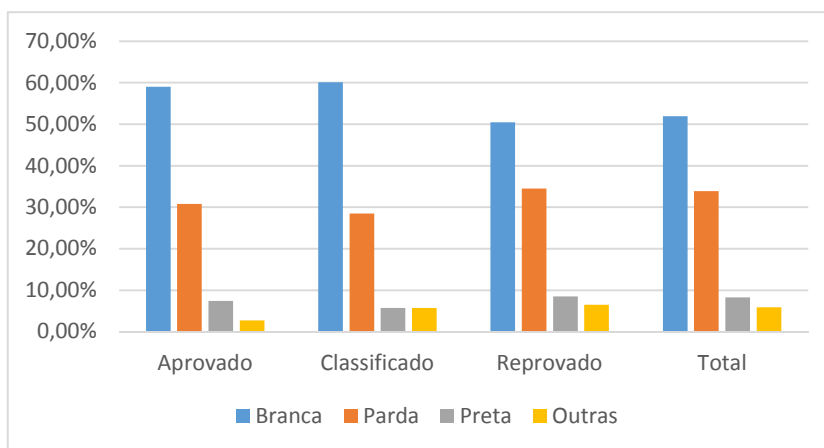


Gráfico 6: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Cor/Raça.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A variável qualitativa nº 3 foi *idade dos candidatos*.

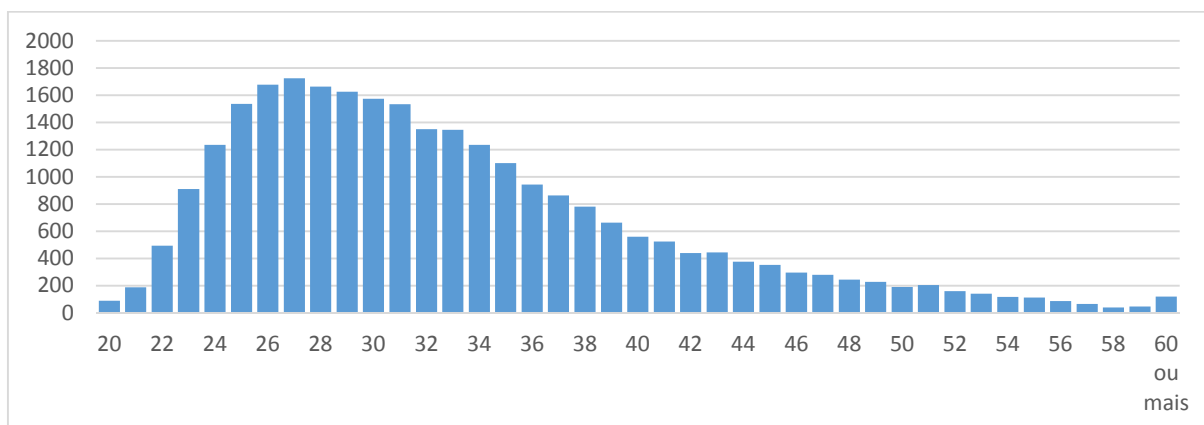


Gráfico 7: Distribuição Total de Candidatos por Idade.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A distribuição mostra uma concentração de candidatos com idade entre 25 e 31 anos, o que pode ser explicado por se tratar de pessoas em idade de conclusão de curso de nível superior e em busca de oportunidades e estabilidade na carreira. Como os concursos são para nível superior isso se revela na idade dos candidatos.

A situação final no concurso também reproduz o número de candidatos concentrados na faixa etária entre 25-31 anos, de acordo com o gráfico ilustrado no gráfico 8.

O número de aprovados e classificados é evidenciado justamente nesse intervalo.

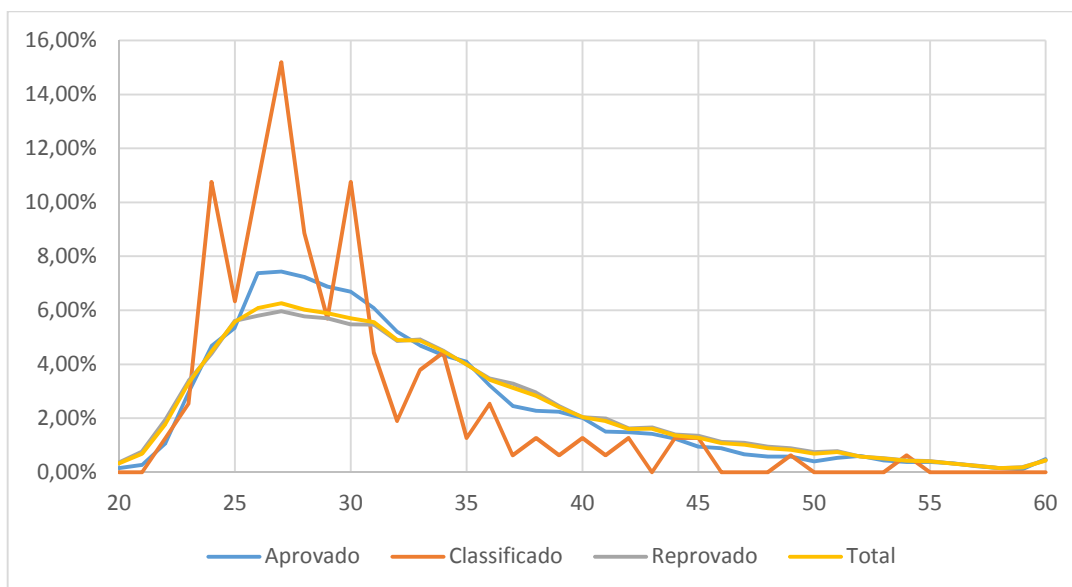


Gráfico 8: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Idade.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A variável qualitativa nº 4 foi *escolaridade dos candidatos*.

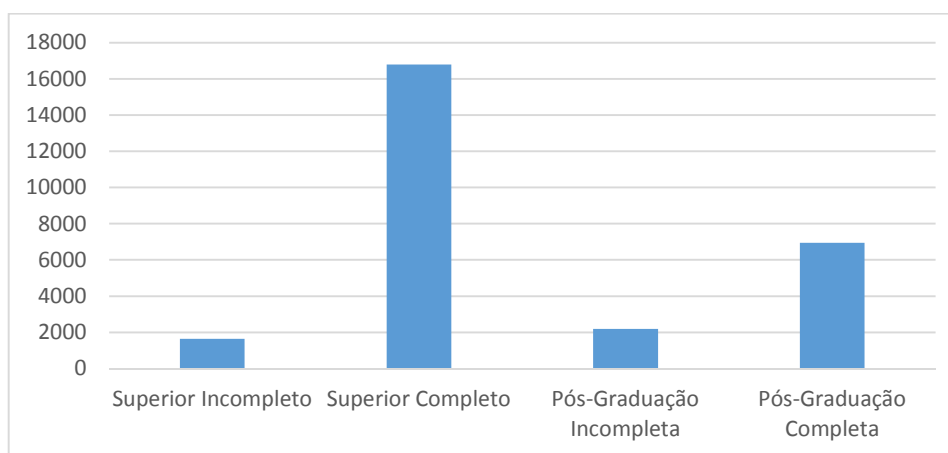


Gráfico 9: Distribuição Total de Candidatos por Escolaridade.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Como os concursos foram para nível superior completo, os números apresentados no gráfico 9 se explicam por concentrarem os candidatos que possuem os requisitos cobrados. Os candidatos com pós-graduação completa contemplam tanto os cursos de pós-graduação *latu sensu* quanto os cursos *stricto sensu*.

Os candidatos com nível superior incompleto indicam que apesar do concurso exigir curso concluído, o candidato pode obter a conclusão até a convocação para posse,

momento em que irá apresentar a documentação exigida.

Em relação à situação final no concurso sob a variável nº 4, os candidatos com nível superior completo apresentaram melhor desempenho. O gráfico 10 apresenta essa distribuição.

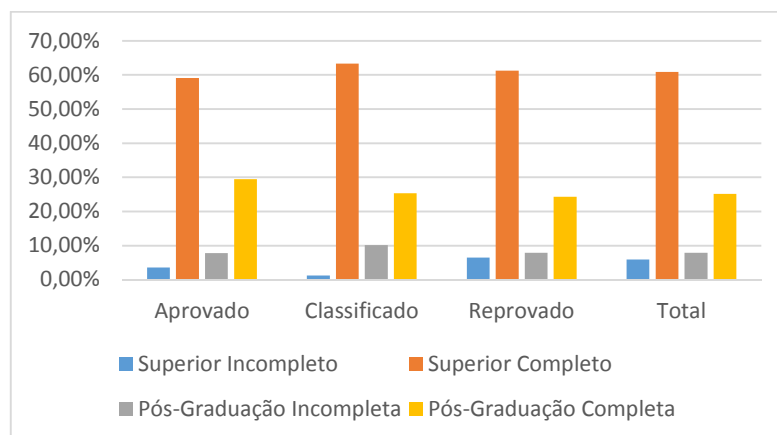


Gráfico 10: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Escolaridade.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Tomando como base o modelo de seleção e a escolaridade, obtêm-se uma distribuição equilibrada, conforme a tabela 1, de candidatos com nível superior que realizaram os concursos para os 4 (quatro) tipos de modelos considerados na pesquisa. Apesar de não possuírem ainda titulação acadêmica em nível de pós-graduação, podem comprovar experiência profissional compatível com o cargo para a área de administração ou mesmo aprovação prévia em concurso público para o cargo escolhido.

Tipo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-Graduação Incompleta	Pós-Graduação Completa
Obj	5,90%	60,98%	7,88%	25,24%
Obj e Disc	8,06%	62,30%	7,19%	22,45%
Obj, Disc e Tit	3,36%	56,60%	9,72%	30,32%
Obj e Tit	5,30%	60,81%	8,94%	24,95%
Total	5,96%	60,93%	7,92%	25,19%

Tabela 1: Distribuição de frequências do Total de Candidatos por Etapas dos Concursos e Nível de Escolaridade.

(Fonte: Elaborada pela autora).

A variável qualitativa nº 4 foi *estado civil dos candidatos*.

Estado Civil	Total	%
Casado	8846	32%
Divorciado	1262	5%
Separado	243	1%
Solteiro	17156	62%
Viúvo	63	0%
Total	27570	100%

Tabela 2: Distribuição de Frequências do Total de Candidatos por Estado Civil.

(Fonte: Elaborada pela autora).

Pode-se evidenciar na tabela 2 que o número de candidatos solteiros é aproximadamente 65% maior que todos os outros estados civis indicados. Isso também pode ser cruzado com a maior incidência de candidatos na faixa etária entre 25-31 anos, de acordo com a pesquisa Estatísticas do Registro Civil 2014, divulgada em 30 de novembro de 2015, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A pesquisa revelou que a idade média dos cônjuges solteiros homens, na data do casamento, passou de 27 anos para 30 anos, entre 1974 e 2014, enquanto que, entre as mulheres, passou de 23 para 27 anos, no mesmo período. Entre os cônjuges de mesmo sexo, a idade média observada foi de 34 anos para homens e mulheres, em 2014 ⁴.

O estudo do IBGE mostrou ainda que nos grupos etários de 15 a 19 anos e 20 a 24 anos, observou-se, claramente, nos últimos 40 anos, a tendência de redução dos casamentos, evidenciando a postergação dessas uniões para idades mais avançadas. No conjunto das mulheres para o grupo de 20 a 24 anos, a taxa passou de 61,6 por mil habitantes, em 1974, para 30,01 por mil, em 2014.

A situação final dos candidatos solteiros é melhor do que a do resto dos candidatos por estado civil, de acordo com a tabela 3. Os solteiros possuem taxa de aprovação de quase 65% e de classificação de cerca de 75%, bem superior aos demais grupos.

⁴ (Fonte: < <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/11/casamentos-crescem-e-brasil-tem-1-1-milhao-de-unioes-em-2014>> Acesso em 10/12/2016).

Situação	Solteiro	Casado	Divorciado ou	
			Separado	Viúvo
Aprovado	64,45%	31,16%	4,27%	0,11%
Classificado	74,68%	23,42%	1,90%	0,00%
Reprovado	61,70%	32,33%	5,72%	0,25%
Total	62,23%	32,09%	5,46%	0,23%

Tabela 3: Distribuição por Frequência do Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Estado Civil.

(Fonte: Elaborada pela autora).

A variável quantitativa discreta nº 5 foi a de candidatos inscritos por dependentes.

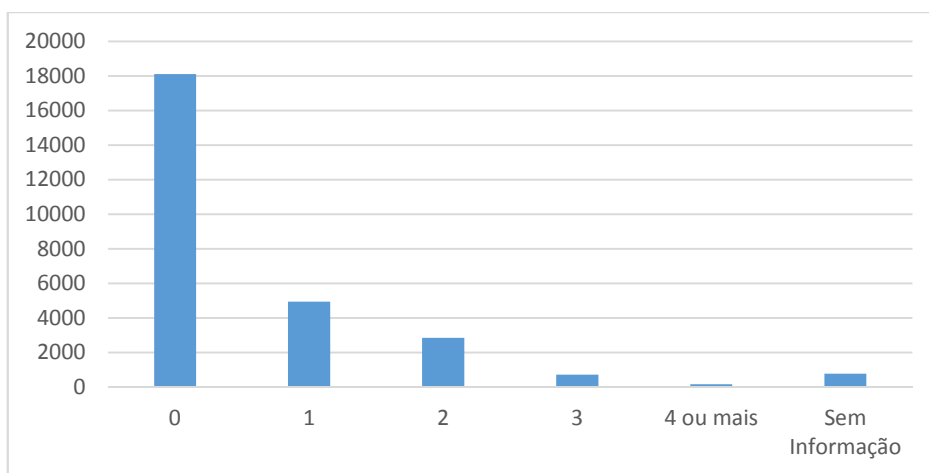


Gráfico 11: Total de Candidatos por Quantidade de Filhos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Os dados coletados no ato da inscrição, apresentados no gráfico 11, revelaram que aprox. 66% dos candidatos não possuem filhos. Isso é explicado quando se cruza com a idade de maior concentração dos candidatos, que é entre 25 e 31 anos.

O número de mães de primeira viagem com mais de 30 anos cresceu entre 2005 e 2015, de acordo com estudo Saúde Brasil, do Ministério da Saúde. Segundo o Saúde Brasil, o percentual de mães com primeiro filho na faixa de 30 anos passou de 22,5%, em 2000, para 30,2%, em 2012. Isso explica o número elevado de candidatas sem filhos ⁵.

⁵ (Fonte: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/17/politica/1424196059_041074.html>. Acesso em 10/12/2016).

Quando a situação final é considerada, o quantitativo dos candidatos sem filhos apresenta o melhor resultado final. O gráfico 12 apresenta essa correlação.

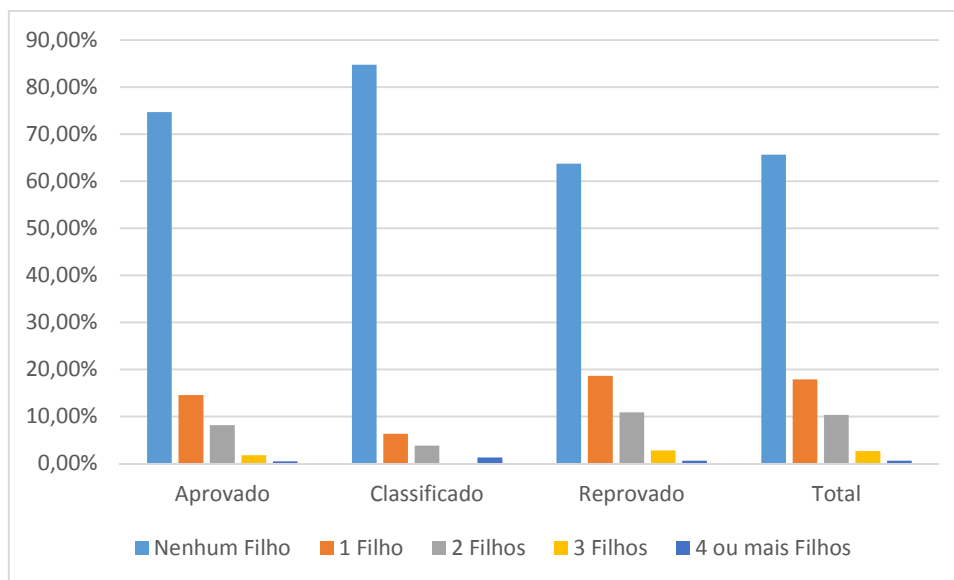


Gráfico 12: Distribuição Total de Candidatos por Situação Final de Classificação e Dependentes.

(Fonte: Elaborado pela autora).

A pesquisa do Ministério da Saúde aponta ainda que quanto mais elevado o grau de escolaridade, mais tarde as mulheres optam pelo primeiro filho. Dessa forma, como mostra o gráfico 12, considerando que todos os candidatos devem ter o nível superior completo como requisito básico, e as pessoas estão tendo filhos cada vez mais tarde, segundo a pesquisa do Ministério da Saúde, constata-se a concentração de candidatos sem filhos na condição de aprovados e classificados.

A variável qualitativa nº 6 foi a de *candidatos por estado de residência*.

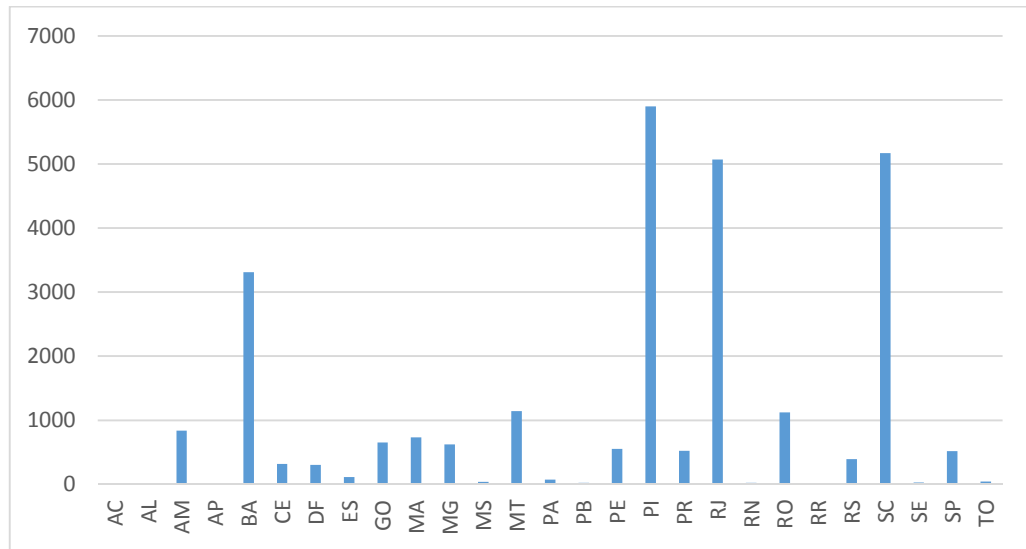


Gráfico 13: Total de Candidatos por Estado de Residência.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Esse tipo de concentração no Estado do Piauí, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Bahia é explicado em detrimento dos concursos realizados nessas localidades terem obtido um número expressivo de inscritos em função da estabilidade do órgão público contratante por terem mais de um concurso ofertado, além de terem sido sede de aplicação para os concursos federais analisados, com exceção para o Piauí que somente foi aberto o concurso do TJPI e não teve polo de aplicação de prova dos concursos federais. A tabela 4 mostra em números absolutos as inscrições por Estado, tomando como referência o município que o candidato indicou para prestar a prova.

Estado	Total de Candidatos
Amazonas	841
Bahia	3312
Federal	2095
Goiás	703
Mato Grosso	1137
Minas Gerais	296
Pernambuco	419
Piauí	7297
Rio de Janeiro	3945
Rondônia	1122
Santa Catarina	6248
São Paulo	155
Total	27570

Tabela 4: Total de Candidatos por Estado.

(Fonte: Elaborada pela autora).

5.1.2. Influência que cada tipo de Modelo de Seleção exerce sobre a diferenciação dos candidatos dos Concursos Públicos

Nesse tópico foram analisados diferentes modelos de seleção análise é o ponto principal desse trabalho e embasará a resposta para o problema de pesquisa proposto. A análise seguirá a sequência dos modelos de prova objetiva, de prova objetiva e discursiva, de prova discursiva e avaliação de títulos e prova objetiva, prova discursiva e avaliação de títulos.

Prova Objetiva

Para a análise da influência sobre o resultado final dos concursos que possuem apenas a etapa da prova objetiva foi considerada a avaliação de rendimento utilizando a média aritmética ponderada das notas obtidas pelos candidatos nos módulos de conhecimentos básicos e específicos, conforme o gráfico 14. Para tanto, foi constatado que apesar da proximidade das médias obtidas em cada módulo, o candidato ainda pontua mais no módulo de conhecimentos básicos, o que indica que o candidato chega à classificação por ter melhor desempenho em disciplinas do campo geral do que nos referentes à função do cargo na área de Administração.

Mesmo em concursos em que há o dobro de peso para a nota do módulo de conhecimentos específicos, dada à sua importância relativa, o candidato possui nível de aproveitamento menor.

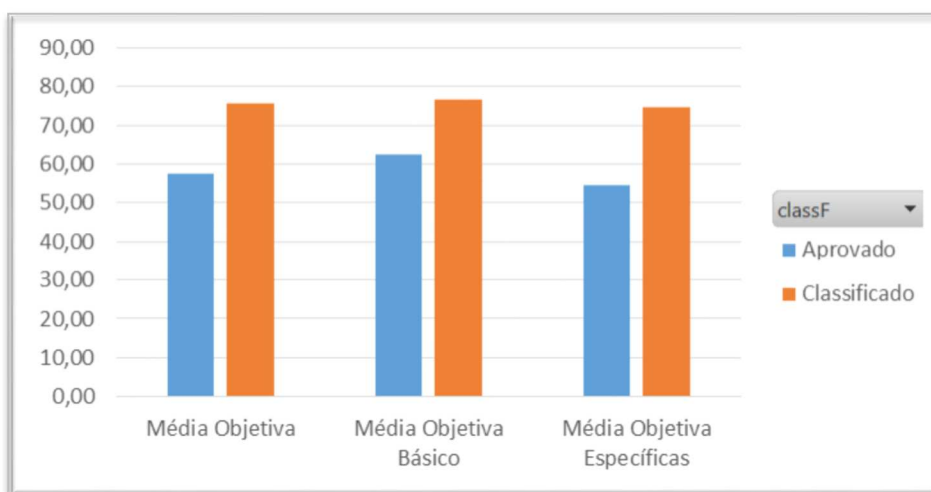


Gráfico 14: Média Ponderada Total das Notas de Candidatos por Módulos de Conhecimento e Situação Final (Aprovado e Classificado).

(Fonte: Elaborado pela autora).

Para analisar *boxplot* é necessário compreender que o centro da distribuição é indicado pela linha da mediana, no centro do retângulo. A dispersão é representada pela

amplitude do gráfico, que pode ser calculada como máximo valor – mínimo valor. Quanto maior for a amplitude, maior a variação nos dados. O retângulo contém 50% dos valores do conjunto de dados. A posição da linha mediana no retângulo informa sobre a assimetria da distribuição. Uma distribuição simétrica teria a mediana no centro do retângulo ⁶.

A dispersão apresentada no gráfico 15 é maior no módulo de conhecimentos gerais do que no módulo de conhecimentos específicos, mostrando maior variabilidade entre as notas do módulo básico, devido à maior amplitude entre a nota mínima e a máxima. O rendimento no módulo de conhecimentos básicos é superior ao de conhecimentos específicos. Observa-se por meio da elevação do retângulo dos conhecimentos básicos está em uma posição superior em relação à reta de rendimento na prova objetiva.

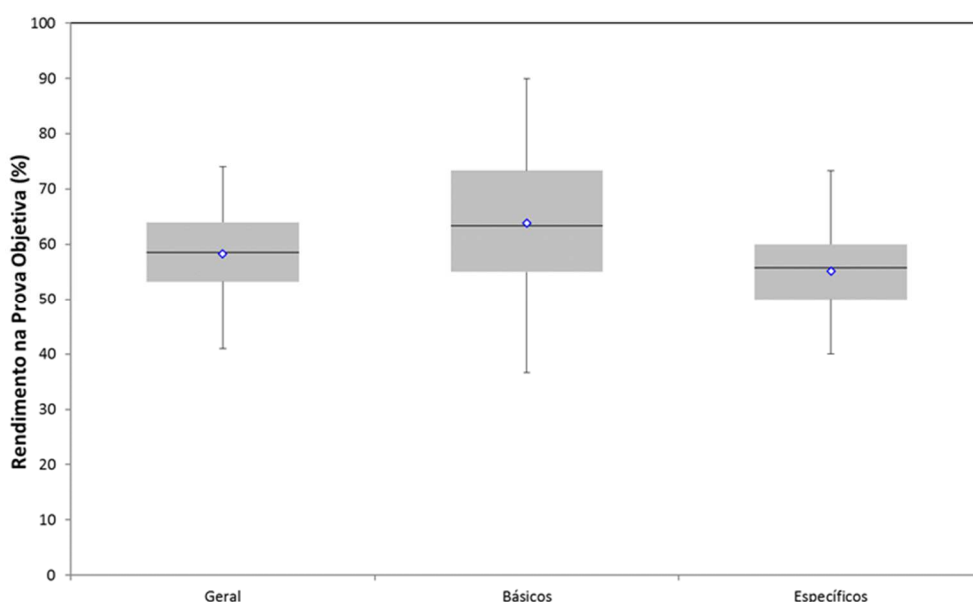


Gráfico 15: Rendimento dos Candidatos por Módulos de Conhecimento e Geral.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Prova Objetiva e Discursiva

Tratando-se de concursos que tenham como modelo de seleção prova objetiva e discursiva, serão realizados dois comparativos. O primeiro, em relação ao rendimento na prova objetiva; e no segundo, será realizada a comparação da prova discursiva redação e específica, ou combinadas.

No gráfico 16 a seguir é apresentado um gráfico de dispersão, no qual as variáveis

⁶ (Fonte: <<http://www.professores.uff.br/anafarias/images/stories/meusarquivos/get00116-I-0.pdf>> Acesso em: 10/12/2016, página 54).

rendimento na prova objetiva e na prova discursiva são correlacionadas, com o objetivo de identificar a influência que cada etapa exerce sobre o resultado final.

Nota-se que o gráfico 16 demonstra que a prova discursiva produz um impacto superior à prova objetiva sobre o resultado final dos candidatos, seja na situação de aprovado ou classificado. Isso pode acusar que, apesar da pontuação da discursiva ser evidentemente maior que na etapa objetiva, há um nível baixo de discriminação dos candidatos, onde todos pontuam de maneira similar.

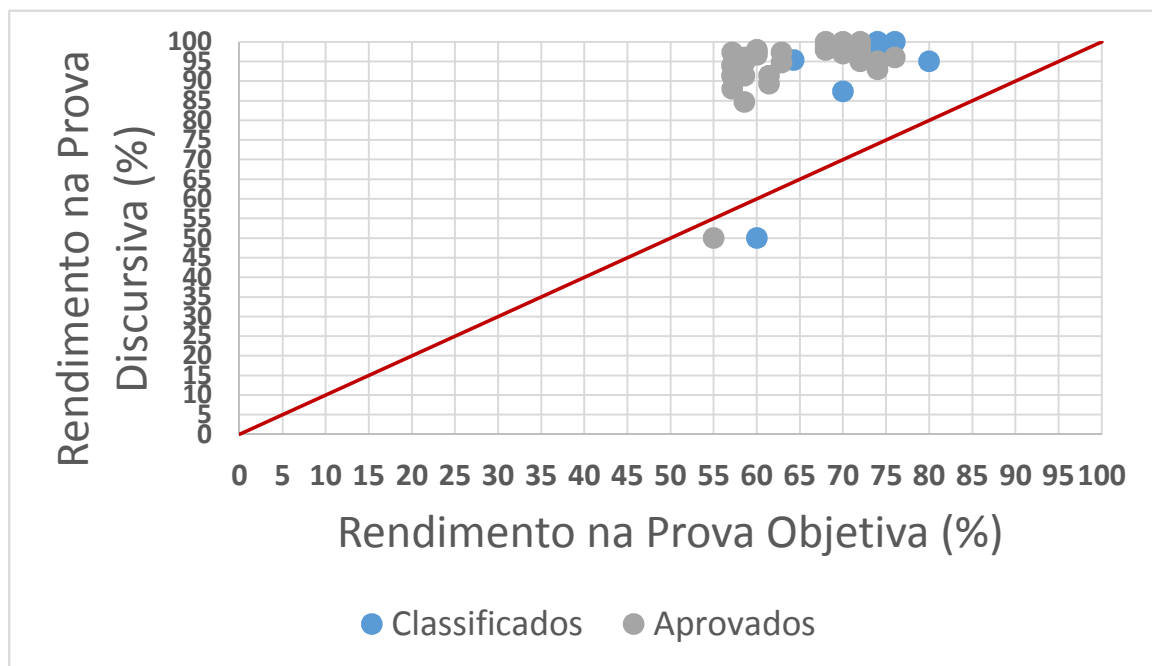


Gráfico 16: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Outra forma de avaliar o impacto de cada etapa é por meio da média ponderada das duas etapas, conforme o gráfico 17. A média da prova objetiva é de aproximadamente 65 pontos entre os aprovados e de 72 entre os classificados enquanto que na prova discursiva a média fica em 88,28 pontos entre os aprovados e 91,5 entre os classificados, o que corrobora a tendência da discursiva apresentar notas elevadas e com baixo nível de discriminação. Apesar dos concursos analisados possuírem poucas vagas e isso poderia ser um indicador de que quem passa é o candidato que possui nível elevado, não se pode fazer tal afirmativa, visto que a média ponderada dos aprovados e não classificados é bem elevada e praticamente no mesmo patamar de quem preenche as vagas.

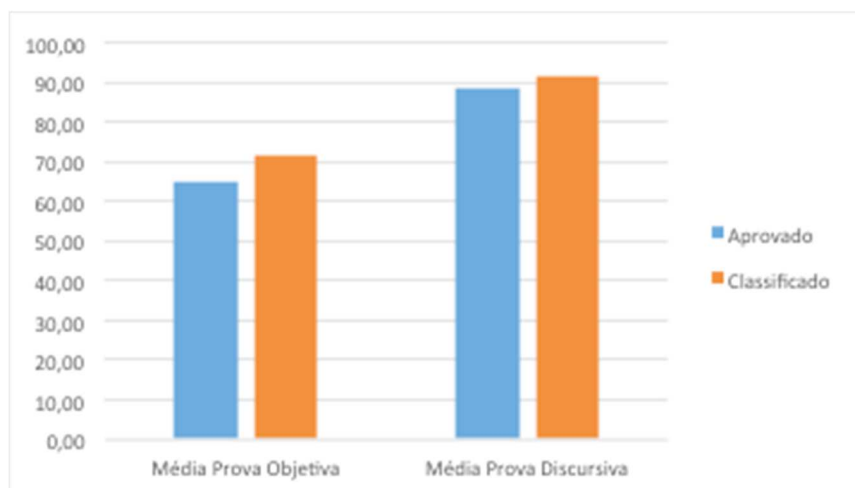


Gráfico 17: Média Ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Para reforçar a tendência de que a prova discursiva possui rendimento superior à objetiva e eleva a média ponderada dos candidatos, acrescentou-se a análise sobre o índice de classificação entre as duas etapas. O gráfico de dispersão no gráfico 18 revela que a prova discursiva impactou positivamente na colocação da maioria dos candidatos. Quando avaliada a redação como tipo de discursiva, 55% dos candidatos classificados obtiveram melhora em sua posição em relação aos demais classificados. Desconsiderando-se os candidatos que não tiveram oscilação em sua colocação para ambas as etapas, constata-se que a melhora do candidato na discursiva em relação à objetiva é de 62%. Focalizando a nota da redação apenas dos candidatos classificados, excluídos os candidatos posicionados em cima da reta, observa-se que 83,33% dos candidatos atingiram a classificação com a influência da nota da redação.

Na amostra analisada, apenas 3 (três) concursos atendiam a esse modelo de seleção. O número de vagas para cada um era de uma, duas e seis vagas no máximo, portanto, a nota da discursiva fez a diferença entre os que conseguiram a classificação, principalmente redação. Apenas como título de esclarecimento, em relação aos concursos desse modelo, a prova discursiva foi variada. Um concurso contemplou apenas prova de redação, o segundo combinou redação e questão específica e o último teve apenas questão específica.

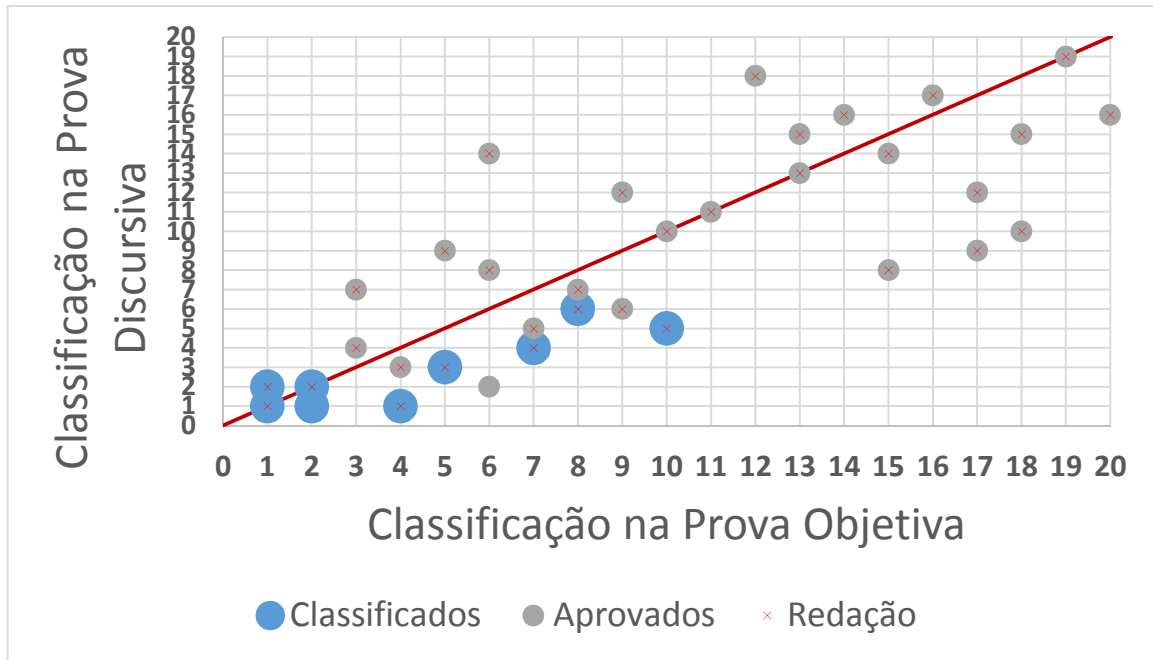


Gráfico 18: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus na Prova Discursiva.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Para compreender melhor o nível de diferenciação das notas da etapa discursiva é importante correlacionar os tipos de prova discursiva em termos de dispersão das notas e o grau de aproveitamento. No gráfico 19 pode-se verificar que a dispersão das notas na prova específica é muito superior à da prova de redação, e quando combinadas a variabilidade reduz um pouco, apesar de ser bem superior quando somente na modalidade redação.

A redação, por avaliar somente conhecimentos referentes à qualidade, coerência, coesão e emprego correto da língua portuguesa e não sobre as atividades e conhecimentos exclusivos ao cargo, culmina em notas muito elevadas e com grau de diferenciação baixo, o que aponta para uma avaliação que coloca todos os candidatos em um mesmo patamar.

A prova específica gera impacto e diferenciação nas notas, revelando que há influência considerável sobre o resultado final. As notas também são menores na prova de conhecimentos específicos podendo ser um indicador de eficácia e eficiência da avaliação para a seleção dos candidatos.

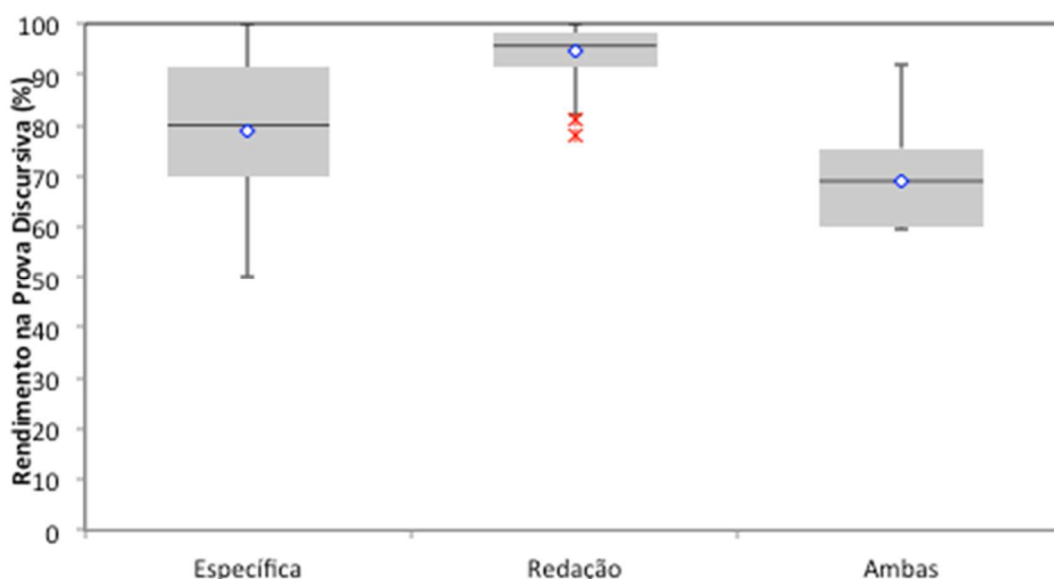


Gráfico 19: Rendimento dos Candidatos na Prova Discursiva por tipo ou combinada.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Prova Objetiva e Avaliação de Títulos

Para avaliação desse tipo de seleção foi empregada a mesma metodologia do modelo anterior, iniciando a análise pelo rendimento entre as duas etapas. De acordo com a amostra escolhida, apenas dois concursos apresentavam esse modelo de seleção. O concurso da SUSAM considerou, além de títulos de cursos de pós-graduação de *latu* e *strictu sensu*, títulos para aprovação prévia em concurso público para o cargo escolhido e tempo de experiência no exercício das atividades inerentes à função do cargo pretendido.

Nota-se no gráfico 20 que a nota da objetiva, seja para os aprovados seja para os classificados, tem maior nível de rendimento que a da avaliação de títulos. De acordo com os dados sobre idade e escolaridade constatados no tópico 3.5.1, a maioria dos candidatos classificados possui idade entre 25 e 31 anos e nível de escolaridade apenas curso de nível superior, refletindo no rendimento da avaliação de títulos.

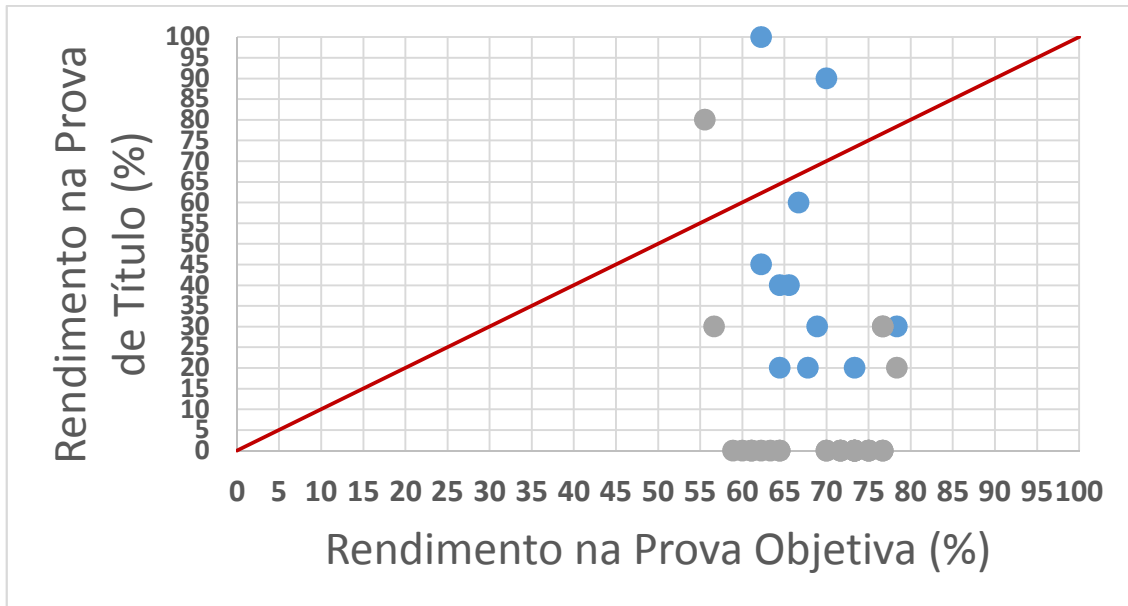


Gráfico 20: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Percebe-se que um quantitativo considerável de candidatos fica concentrado sobre a linha do eixo horizontal, ou seja, pontuaram muito pouco na etapa de títulos.

A média ponderada foi avaliada para as duas etapas no gráfico 21, e o resultado confirma a análise do gráfico 21, ou seja, a média ponderada da prova objetiva é muito maior entre os aprovados e também superior entre os classificados.

A média ponderada entre os aprovados para a prova objetiva é de 57,43 pontos enquanto na avaliação de títulos é de 1,20. Entre os classificados a diferença é menor: a prova objetiva fica com 67,63 pontos e a avaliação de títulos, com 45 pontos.

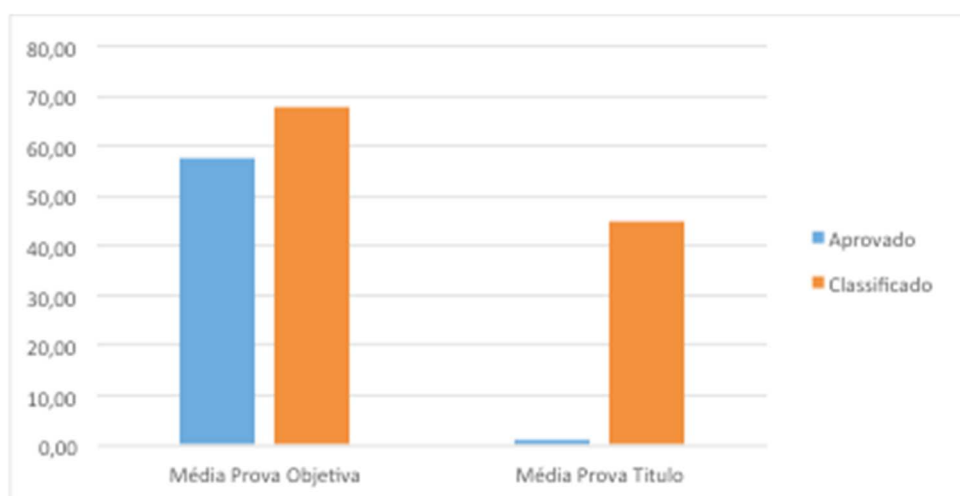


Gráfico 21: Média ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva e Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

No quesito classificação, o cenário do gráfico 22 demonstra que a maioria dos aprovados não apresentou alteração na colocação, evidenciando que a avaliação de títulos não teve influência para o resultado final. Entre os classificados houve uma divisão, metade obteve piora na posição com a avaliação de títulos e a outra metade obteve vantagem, apesar de a maioria dos candidatos que subiram de posição ter oscilado apenas de uma a três posições, exceto um candidato que obteve vantagem expressiva saindo da 13ª colocação para a 4ª.

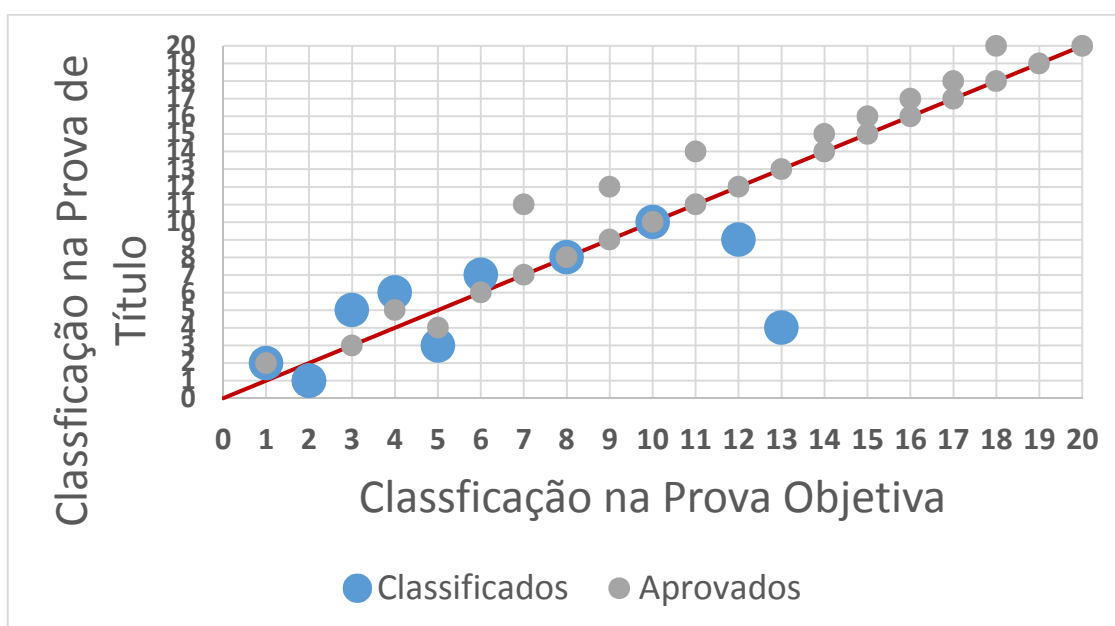


Gráfico 22: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Prova Objetiva, Prova Discursiva e Avaliação de Títulos

O último modelo de seleção examinado foi o que contempla as 3 (três) etapas. De acordo com a amostra selecionada, havia três concursos que atendiam a esse modelo de seleção. A análise, primeiramente, avaliou o rendimento, média ponderada e classificação da prova objetiva em relação à discursiva, e depois foi mensurada a etapa discursiva em detrimento da avaliação de títulos.

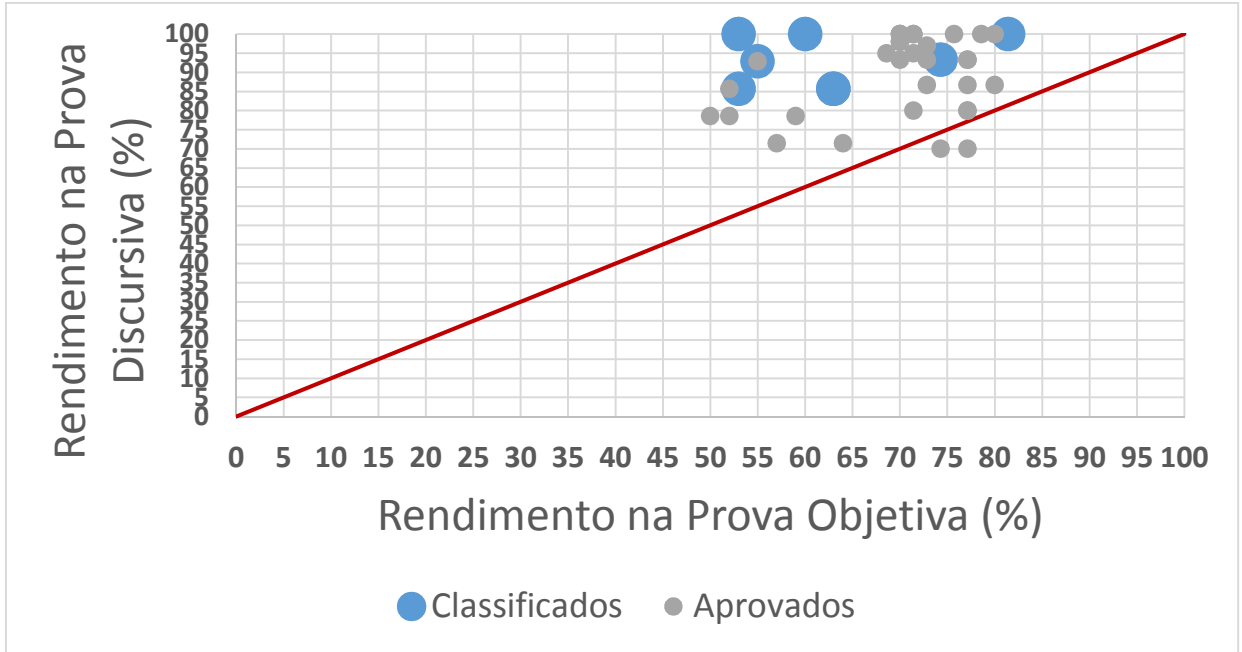


Gráfico 23: Rendimento dos Candidatos na Prova Objetiva versus Prova Discursiva.

(Fonte: Elaborado pela autora).

O gráfico 23 mostra que o rendimento na prova discursiva influencia massivamente no resultado do concurso. Dentre os classificados foi unânime a melhora obtida pelos candidatos, e para os aprovados quase a totalidade melhorou seu resultado, considerando a etapa discursiva. Dos 3 (três) concursos que pertencem a esse modelo de seleção, 2 (dois) tiveram, como prova discursiva, a questão específica e, apenas 1 (um), a redação.

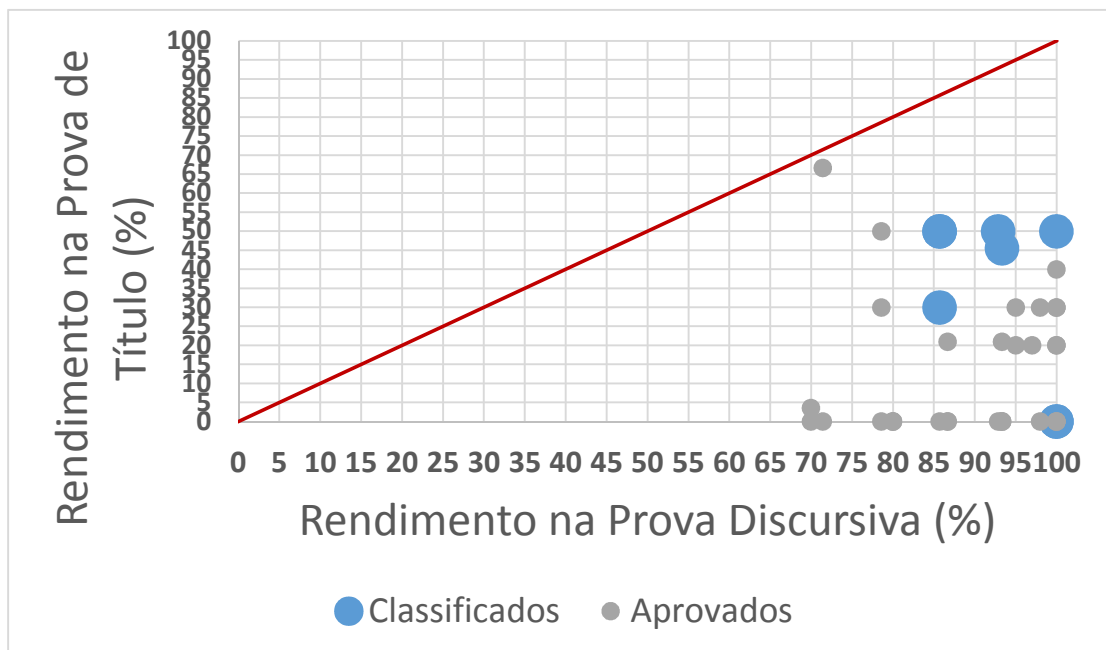


Gráfico 24: Rendimento dos Candidatos na Prova Discursiva versus Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

No gráfico de dispersão apresentado no gráfico 24, o rendimento na prova discursiva foi decisivo para a classificação dos candidatos. Todos os classificados tiveram piora no rendimento na avaliação de títulos. Pode-se observar que muitos candidatos não pontuaram na avaliação de títulos, ficando encostados no eixo horizontal do gráfico.

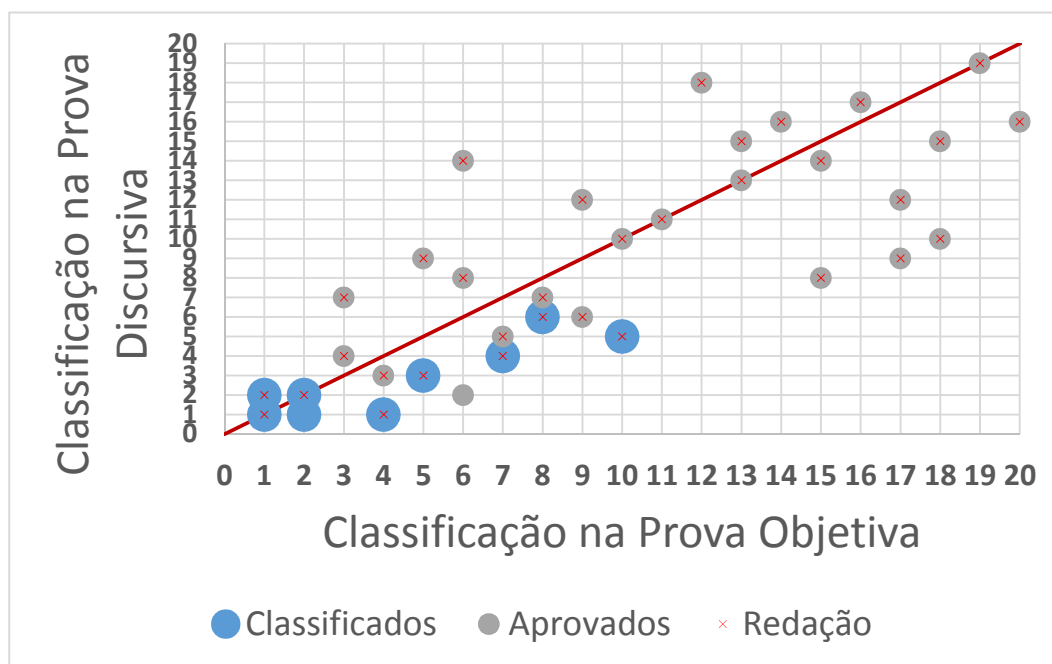


Gráfico 25: Classificação dos Candidatos na Prova Objetiva versus Prova Discursiva.

(Fonte: Elaborado pela autora).

O gráfico 25 mostra que 65% dos candidatos obtiveram melhora na classificação com a nota da prova discursiva, desconsiderando os candidatos que não tiveram alteração com a inserção da prova discursiva. A influência da prova discursiva impactou positivamente a classificação dos candidatos.

No que tange à prova discursiva com questão específica, todos os candidatos classificados tiveram um rendimento consideravelmente melhor na colocação, oscilando bastante na classificação.

A redação provocou menor impacto ou não impactou a colocação dos candidatos classificados e aprovados. Os candidatos classificados que fizeram a prova de redação não mudaram de posição, e, entre os aprovados, ou não alteraram a classificação ou oscilaram apenas uma posição, seja de aumento ou queda na colocação.

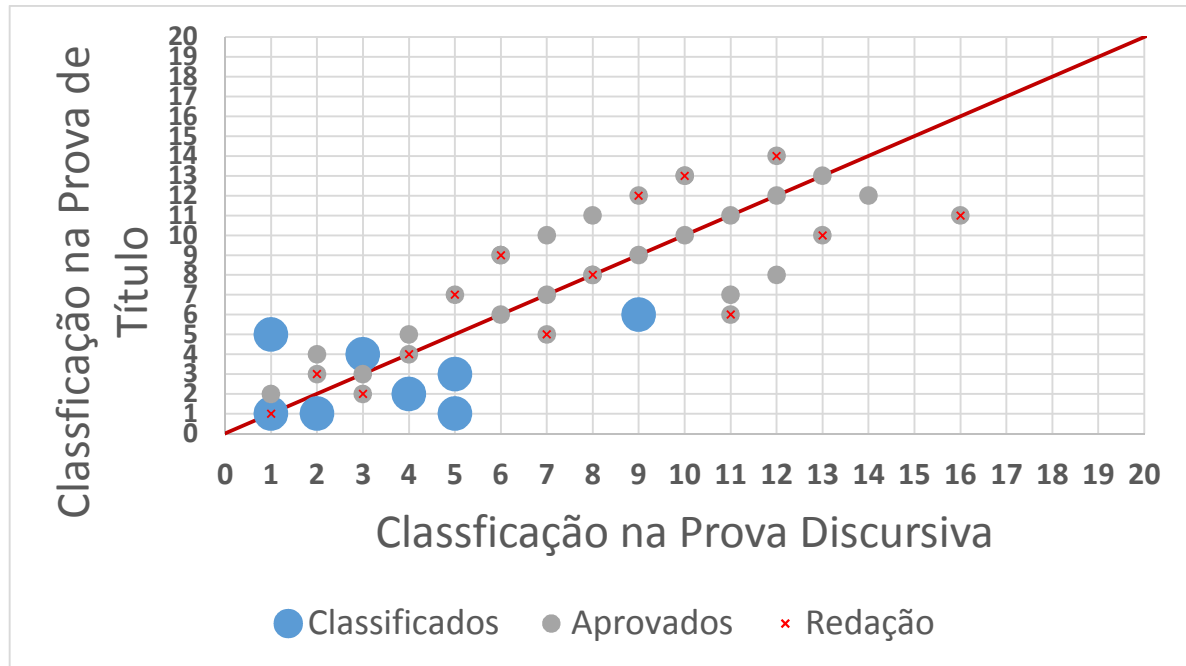


Gráfico 26: Classificação dos Candidatos na Prova Discursiva versus Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

Considerando a classificação na etapa discursiva e a avaliação de títulos exposta no gráfico 26, de todos os candidatos que se submeteram à etapa de títulos, aproximadamente 35% obtiveram melhora na nota, 30% não alteraram sua posição e 35% caíram de posição. Vale ressaltar que, dos concursos nesse formato, dois deles aceitaram experiência prévia em concursos públicos para o cargo escolhido, incluindo os títulos em nível de pós-graduação em cursos *latu e strictu sensu*.

Dentre os candidatos classificados, 87,5% são oriundos de concursos de prova de questão específica. Dos que fizeram o concurso com redação, o candidato que se classificou para a única vaga ofertada não alterou sua classificação na etapa de títulos. Dos classificados, 62,5% obtiveram melhora na classificação com a etapa de títulos.

Por fim, analisando as médias ponderadas de cada etapa desse modelo de seleção, foi constatado que a média na etapa discursiva é mais elevada dentre as três etapas, sendo cerca de 85 pontos para os aprovados e 93 pontos para os classificados. Enquanto a média ponderada da objetiva é notavelmente menor, com cerca de 63 pontos para os aprovados e de aproximadamente 69 pontos para os classificados. A etapa de títulos foi a que apresentou a menor média com cerca de 12 pontos entre os aprovados e 34 pontos entre os classificados.

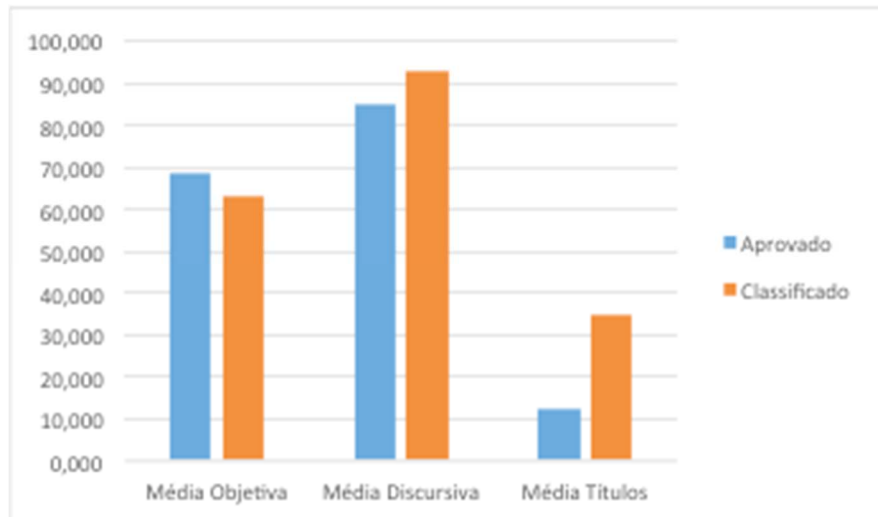


Gráfico 27: Média Ponderada dos Candidatos na Prova Objetiva, na Prova Discursiva e Avaliação de Títulos.

(Fonte: Elaborado pela autora).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo explorou e descreveu os modelos de seleção adotados em concursos da FGV Projetos para o cargo da área de Administração, analisando a influência que as diferentes etapas exercem sobre os resultados finais. Nesse sentido, o trabalho se iniciou com um estudo exploratório da revisão bibliográfica; posteriormente, foi elaborada uma análise documental dos editais de concursos e realizada a escolha da amostra a ser estudada. Por fim, foi realizada a análise estatística descritiva dos dados socioeconômicos e demográficos e dos modelos de seleção agrupados por categoria, o que culminou com o reforço das informações reveladas sobre o perfil do candidato da amostra selecionada e na descrição dos resultados de cada modelo de seleção.

Considerando os resultados encontrados nas análises sobre o perfil socioeconômico e demográfico dos candidatos é possível observar que a maior parte dos candidatos classificados para as vagas possui idade entre 25-31 anos e que 61% dos candidatos que realizaram os concursos da amostra selecionada possuem somente o curso superior completo, o que demonstra e justifica, por exemplo, a baixa influência que a avaliação de títulos infere sobre os resultados. Seria importante que o estudo sobre o perfil do candidato fosse feito de forma sistemática, seja pelo órgão contratante seja pela organizadora de concursos.

É possível esboçar uma tendência de que a prova objetiva possui uma influência maior sobre o resultado final em termos de diferenciação de rendimento dos candidatos do que as demais etapas inseridas no certame. As médias ponderadas das notas da prova objetiva em relação às da prova discursiva, de uma forma geral, são significativamente inferiores, o que dá uma impressão de maior eficiência da prova objetiva na avaliação de conhecimento dos candidatos.

A média ponderada dos módulos de conhecimentos básicos frente ao de conhecimentos específicos é discretamente maior entre os aprovados, mas entre os classificados é praticamente a mesma, o que dá a entender que há um balanceamento das competências esperadas de um candidato para a área de formação em Administração na amostra analisada. Isso revela que uma prova objetiva bem estruturada e calibrada pode ser aplicada como etapa única, e mesmo assim definir o resultado final de forma efetiva.

No que tange à ordem de classificação, a prova discursiva de questão específica possui uma influência maior na variabilidade das posições dos candidatos enquanto a prova de redação evidencia notas muito altas e com grau de diferenciação baixo na colocação do

candidato, o que aponta que avaliar o conhecimento com questão específica para o cargo discrimina mais o candidato do que a prova de redação, que dá uma ideia de que não impacta na classificação ou influencia muito pouco.

Como a média ponderada é realmente muito elevada na prova de redação, é um forte indicador de que sua aplicabilidade não parece determinante em termos de eficácia no modelo de seleção. Quando os candidatos possuem pouca variabilidade entre as notas e médias muito altas se comparadas com as da prova específica, leva a crer que não está cumprindo com o papel de avaliar conhecimento e competências para o cargo ofertado.

Passando para a etapa de avaliação de títulos, combinada apenas com a prova objetiva ou com o modelo que engloba as três etapas, as médias são sempre bem mais baixas do que as das etapas anteriores. Para uma parcela importante dos candidatos sequer influenciou na classificação. Como a maioria dos candidatos somente possui diploma de curso superior completo em administração, a aplicabilidade dessa etapa se tornou pouco proveitosa. Se fosse para outros tipos de cargos, como por exemplo, professor titular, pesquisador ou mesmo cargos da área jurídica em que a titulação possui um peso importante para o ingresso na carreira, esse cenário seria diferente. Isso porque o título indica somente que o candidato possui conhecimento presumido sobre as atividades do cargo.

Nesse sentido, diante da amostra analisada e dos resultados obtidos, excluindo-se qualquer influência de variáveis que não estejam contempladas no estudo, pôde-se ter uma ideia de como o modelo de seleção adotado influencia os resultados em termos de diferenciação das médias ponderadas, do rendimento e na ordem de classificação.

Dentre os modelos considerados, o de maior influência foi o de prova objetiva apenas, seguido por prova objetiva e discursiva de questão específica. A etapa de títulos quando combinado somente com prova objetiva influenciou muito pouco no resultado final do candidato e na ordem de classificação. Entretanto, para o modelo de seleção que engloba as três etapas a avaliação de títulos impactou moderadamente.

É importante que haja uma documentação sistemática por concurso e que seja feito o cruzamento do perfil dos candidatos com os resultados finais para que sirva de embasamento para a escolha do modelo de seleção que exerça maior influência na escolha do candidato, refletindo a realidade socioeconômica de uma dada região.

Para que não ocorra um desalinhamento entre o modelo adotado e o candidato “disponível” para o processo seletivo, é necessário um levantamento das competências desejadas pelo órgão público, o levantamento do histórico do perfil do candidato e resultados por modelo de seleção e, se possível, um *feedback* do setor de Recursos Humanos das

organizações públicas sobre a avaliação do candidato classificado já na função de servidor.

O modelo de seleção por si só não explica a influência que exerce sobre a diferenciação dos candidatos nos concursos públicos, existe a questão característica do indivíduo citada no modelo de Campbell no capítulo 2, que orienta a forma mais equilibrada de mensurar o conhecimento. Além disso, levando em consideração que a legislação determina em alguns casos o modelo de seleção que deve ser aplicado, realizando uma investigação de cada tipo e sua influência, pode-se tomar uma decisão mais certa para a escolha dos funcionários públicos.

Por fim, conclui-se que o conhecimento do efeito que o modelo de seleção produz sobre a diferenciação do candidato pode ser o caminho para a melhoria dos quadros públicos e de uma maior eficiência nos serviços prestados à população. A sociedade que se apresenta cada dia mais dinâmica, torna indispensável estudar esse dinamismo para se chegar a formas cada vez mais eficientes de avaliação.

7. RECOMENDAÇÕES

Algumas recomendações para novas pesquisas merecem destaque. Primeiro, ao longo da análise dos dados, foi possível perceber que há outras variáveis que podem ser exploradas, como por exemplo, a influência que diferentes modelos de seleção exercem sobre o resultado final do concurso por região brasileira.

Adicionalmente, pode-se realizar uma pesquisa integrada com os órgãos públicos que são os principais interessados na eficácia da escolha dos candidatos. Assim, primeiramente, seria interessante realizar a pesquisa a cada dois anos para avaliar a evolução dos modelos de seleção sobre os resultados. Segundo, levando em consideração a amostra do cargo escolhido, seria importante avaliar outros cargos que possuam elevada procura, a fim de avaliar a influência que os modelos de seleção exercem quando consideradas outras carreiras funcionais, pois candidatos de diferentes áreas de formação trazem consigo competências distintas. Terceiro, realizou-se a pesquisa sob o olhar de uma Organizadora de Concursos, mas seria interessante levantar a percepção das partes interessadas (órgão público e candidatos). Por fim, a partir da pesquisa de como os modelos de seleção influenciam a diferenciação dos resultados dos candidatos nos concursos, utilizando-se como meio de verificação de desempenho a média ponderada, o rendimento e a ordem de classificação, será possível repensar até mesmo a base legal que estabelece as etapas de um certame, como alternativa para melhoria desse processo.

8. REFERÊNCIAS

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. Trad. Luiz Sérgio de Castro Paiva. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ARANHA, M. L. de A. **História da educação e da pedagogia – Geral e Brasil**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO – ALTM - NÍVEL SUPERIOR - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 27 de setembro de 2013. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_almt_2013_11_04_superior_e_medio_ultima_versao.pdf> Acesso em: 15 de setembro de 2016.

BARRAL, Juliana. **Mérito e serviço público: os concursos medem competência?** Imprensa: Florianópolis, Fundação Boiteux, 2008.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, Vozes, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: Acesso em: 16 out. 2016.

_____. Decreto Nº 2.373, de 10 de Novembro de 1997. Estabelece limites para o provimento de cargos públicos efetivos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo, e dá outras providências. Revogado pelo Decreto nº 4.175, de 27.3.2002. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 10 nov. 1997.

_____. Decreto Nº 6.944, de 21 de Agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Vide Decreto nº 8.886, de 2016. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 21 ago. 2009.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

_____. Projeto de lei Nº 6.004, de 17 de julho de 2013. Regulamenta o art. 37, inciso II, da Constituição Federal, estabelecendo normas gerais para a realização de concursos públicos na Administração Pública direta e indireta dos Poderes da União. (Apense-se à (ao) PL-252/2003. Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário Regime de Tramitação: Prioridade). **Diário Oficial**, Brasília, DF, 17 jul. 2013.

CÂMARA MUNICIPAL DE CARUARU/PE - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 18 de março de 2015. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/CâmaraRecife/Edital_Concurso_Camara_Caruaru_retificado_15_04_16.pdf> Acesso em: 23 de setembro de 2016.

CAMPBELL, John; DUNNETTE, Marvin D.; LAWLER, Edward E. & Weick, K.E. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970.

CAVALCANTI, Themístocles Brandão. **Tratado de Direito Administrativo**, vol I, 4ª edição. Rio de Janeiro/São Paulo: Freitas Bastos, 1949/50. p. 8.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dai/textos/coletiva_censo_superior_2013.pdf>. Acesso em 10/12/2016.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MINAS GERAIS – CODEMIG- EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 11 de agosto de 2015. Disponível em:

<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/codemig/Edital_CODEMIG_10_08_2015_retificado_26102015.pdf> Acesso em: 26 de setembro de 2016.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DA BAHIA – CONDER – NÍVEL SUPERIOR - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 09 de agosto de 2013. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_conder__2013_09_09.pdf> Acesso em: 15 de setembro de 2016.

COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO – COMPESA - NÍVEL SUPERIOR - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 26 de março de 2014. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_compesa_2014_05_06.pdf> Acesso em: 18 de setembro de 2016.

CONCURSO PÚBLICO PARA A FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES – FUNARTE- NÍVEL SUPERIOR - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 28 de fevereiro de 2014. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_funarte_2014_02_27_0.pdf> Acesso em: 17 de setembro de 2016.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE MATO GROSSO – DPMT- Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 19 de novembro de 2014. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/dpmt/EDITAL_N_23-2014_-_DPMT_-_retificado_13.01.2015.pdf> Acesso em: 22 de setembro de 2016.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - DPGE / RJ - NÍVEL SUPERIOR - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 31 de janeiro de 2014. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_compesa_2014_05_06.pdf> Acesso em: 18 de setembro de 2016.

BRENT BRIDGEMAN AND DONALD A. ROCK. Relationships Among Multiple-Choice and Open-Ended Analytical Questions. **Journal of Educational Measurement**, Vol. 30, No. 4 (Winter, 1993).

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo. Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. 47(1): 7-40, 1996.

BRITTO, Carlos Ayres. Concurso Público: requisitos de inscrição. In: **Revista Trimestral de Direito Público nº 6**. 1994.

CADERNOS FGV PROJETOS nº25 - **Concursos Públicos, Avaliações e Certificações** - publicação FGV, 2015. Disponível em: <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/pdf_cadernos_concursos.pdf> Acesso em: 20 de outubro de 2016.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 19 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

CASTOR, B. V. J. et al. **Estado e administração pública: reflexões**. Brasília: FUNCEP, 1987.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18ª Ed. São Paulo: Atlas S.a., 2005.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: São Paulo, 2002.

EL PAIS. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/17/politica/1424196059_041074.html Acesso em: 10/12/2016.

FATTORE Giovanni, DUBOIS, Hans F. W. e LAPENTA Antonio. **Measuring New Public Management and Governance in Political Debate**. Public Administration Review. March/April, 2012. P. 218 – 227.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOLHA DIRIGIDA. Disponível em: < <http://www.folhadirigida.com.br/concursos> > Acesso em 01 de dezembro de 2016.

FONTAINHA, Fernando de Castro et al. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?** (relatório de pesquisa – Rio de Janeiro: Direito Rio, 2014). 184 p. – (Novas ideias em direito). Disponível em: < http://www.fonacate.org.br/v2/public/web_disk/eventos/conferencia/processosseletivosparacontrata_c_eodeservidoresp_oblicosbrasilopa_asdosconcursos.pdf > Acesso em: 25 de outubro de 2016.

FORTINI, C., VIEIRA, Virginia K. Ponderações sobre a Prova de Títulos nos Concursos Públicos. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, 1996. - Edição Especial — ano XXVIII).

FUNDAÇÃO PRÓ - SANGUE HEMOCENTRO DE SÃO PAULO - NÍVEL SUPERIOR. EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 15 de julho de 2013.

Disponível em:

<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital_superior_fundacao_pro-sangue_retificado_13_08_07.pdf> Acesso em: 15 de setembro de 2016.

GASPARINI, Diogenes. **Direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 28 de dezembro de 2015.

Disponível em:
<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/ibge/Edital_Analista_e_Tecnologista_-_retificado_-_5a_retificacao.pdf> Acesso em: 02 de outubro de 2016.

LAVADO, El.; CASTRO, A.A. **Projeto de pesquisa**. São Paulo: A.A. C, 2001.

MACHADO JUNIOR, Agapito. **Concursos Públicos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALIKA, M.A. **O Direito à Educação e a Constituição**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. Ed./ atual até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. Imprensa: São Paulo, Malheiros, 2002. 918 p.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO – MPOG -
<<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/concursos/autorizacoes-e-provimentos>> Acesso em 01 de dezembro de 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 26 de fevereiro de 2015. Disponível em:
<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/mprj/Edital_MPRJ_29_03_2016_-_RETIFICADO-2aretif-hjrfbsdjk13546851.pdf> Acesso em: 01 de outubro de 2016.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

OCDE (2010), SMEs, Entrepreneurship and Innovation, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, **OECD Publishing**. Doi: 10.1787/9789264080355-cn.

PAULOS, John Allen. **Innumeracy**. Traduzido no Brasil como Analfabetismo em Matemática e suas Consequências – esgotado, 1994.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS DA COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DA BAHIA, aprovado conforme Processo n.0200110060806, por meio do Ofício COPE n. 91/2013. **Diário Oficial do Estado da Bahia**. 26 de março de 2013 às fls 418, atualizada através de Acordo Coletivo.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL BRASIL. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/11/casamentos-crescem-e-brasil-tem-1-1-milhao-de-unioes-em-2014>> Acesso em 10/12/2016.

PORTAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17199-cne-forum-educacao-superior-2015-apresentacao-10-jose-soares&Itemid=30192> Acesso em: 10/12/2016, página 10.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS – SC - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 15 de agosto de 2014. Disponível

em:<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/edital-_pmf_-_2014_09_03.pdf> Acesso em: 20 de setembro de 2016.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE RONDÔNIA - PGE/RO - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 14 de setembro de 2015.

Disponível em:
<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/pgero/Minuta_de_Editais_-_19.10.2015.pdf> Acesso em: 28 de setembro de 2016.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2009). **Research methods for business students**. (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO AMAPÁ - SUSAM - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 10 de fevereiro de 2014. Disponível em:
<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/susam/Editais_SUSAM_Nivel_Superior_2014_10_16.pdf> Acesso em: 19 de setembro de 2016.

SILVA, Suely Brada da. **Luiz Simoes Lopes: Fragmentos de memória**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TEIXEIRA, H., BASSOTTI, I. & SANTOS, T. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. / organização de Hélio Janny Teixeira, Ivani Maria Bassotti, Thiago Souza Santos. São Paulo: FIA/ USP, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA - TJ/BA - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 23 de outubro de 2014.

Disponível em:
 <[http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjba/Edital_TJBA_-_2014_11_19_-_retificado_\(14012015\).pdf](http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjba/Edital_TJBA_-_2014_11_19_-_retificado_(14012015).pdf)> Acesso em: 20 de setembro de 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS - TJ/GO - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 04 de agosto de 2014.

Disponível em:<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjgo/Edital_TJGO_14_10_16_retificado.pdf> Acesso em: 19 de setembro de 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ - TJPI - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 14 de setembro de 2015. Disponível em:<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjpi/Minuta_Edital_TJPI_-_2015_12_10.pdf> Acesso em: 30 de setembro de 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA - TJ/RO - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 14 de julho de 2015. Disponível em:<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjro/Edital_TJRO_2015_07_30_retificado.pdf> Acesso em: 25 de setembro de 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA / TJSC - Nível Superior - EDITAL DE ABERTURA CONCURSO PÚBLICO - FGV PROJETOS. 16 de dezembro de 2014. Disponível em:<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/tjsc/Edital_34_2014_-_Versao_Final_14_1216.pdf> Acesso em: 22 de setembro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.