

1 INTRODUÇÃO

Não é nova a informação de que a sociedade vem sendo marcada por mudanças constantes, rápidas e disruptivas como nunca experienciadas. Nessa sociedade contemporânea, os contextos produtivos apresentam relações cada vez mais provisórias, precárias e efêmeras, evidenciando cenários onde prevalecerão a incerteza, a complexidade e a rapidez nas respostas (Santos; Rados, 2020; Albrecht; Krawulski, 2011).

Para a área de gestão de pessoas, essa realidade não é diferente. Segundo Ribeiro e Biscoli (2004), a administração de recursos humanos (RH) vem também enfrentando grandes mudanças e inovações, as quais as obrigam a enxergar as pessoas como uma forte vantagem competitiva, fazendo destas o parceiro principal do negócio. Para as autoras (2004), por meio da melhora do desempenho das pessoas, a organização pode, também, melhorar o seu rendimento, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa.

Ao trazer essa discussão ao ambiente organizacional público, Silveira (2022) aponta que, nas organizações públicas, os desafios em atrair e reter capital humano são ainda maiores, uma vez que existem restrições extras decorrentes do atendimento às legislações. Coelho e Menon (2018) convergem ao levantarem o caráter operacional e de “balcão de atendimento” do serviço público, fazendo com que a sua gestão de pessoas seja relegada a uma área-meio com falta de orientação estratégica e de programas táticos-gerenciais, além de historicamente sobrecarregada pelo legalismo e pelo corporativismo.

No Brasil, o concurso público é o instituto legal que determina a forma de ingresso na administração pública, tendo sua base na Constituição Federal (Coelho; Menon, 2018). Este instituto, todavia, não trouxe muitas determinações a respeito da seleção da força de trabalho; limitou-se a traçar a obrigatoriedade da adoção do concurso para o provimento de cargos efetivos e empregos públicos (artigo 37, II) (Araújo, Oliveira, Cardoso, 2020). O que se percebe, portanto, é que o concurso busca a profissionalização da função pública; entretanto, nas palavras de Araújo, Oliveira e Cardoso (2020), é necessário avaliar em que medida suas falhas minam o alcance desse objetivo. Dias, Santos Neta e Martins (2017) convergem com esse pensamento ao defenderem que a forma de provisão de cargos no Serviço Público deveria seguir as tendências administrativas do setor privado, mas enfrenta um paradoxo: enquanto há um desejo de modernizar a gestão de pessoas, o processo atual ainda trata os recursos humanos apenas como recursos.

Diante do exposto e, baseado na relatada rigidez dos concursos públicos brasileiros e as consequentes dificuldades para selecionar profissionais com o perfil e competências necessárias para lidar com as demandas do setor público, neste trabalho, tem-se como objetivo geral é propor ações para otimizar o processo de seleção do cargo de assistente em administração em IFES de SC, mais especificamente três delas, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). O foco será, portanto, o cargo de Assistente em Administração, um dos mais expressivos em número de servidores ocupantes dentre o rol de cargos da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (Bonatto *et. al.*, 2022).

O presente estudo justifica-se por sua relevância e importância junto às comunidades acadêmicas envolvidas na pesquisa, vez que visa conhecer as especificidades do cargo e seu processo de seleção, identificando os aspectos facilitadores e dificultadores das atividades e, assim, oferecer sugestões para sua otimização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Processo de seleção



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



Ao longo das últimas décadas, o capital humano vem sendo reconhecido como o ativo mais valioso e estratégico das organizações (Ribeiro; Bíscoli, 2004). Papel imprescindível possui, então, a gestão de pessoas, em especial no tange à sua seleção para as atividades a serem desenvolvidas, colaborando para que a organização atinja seus objetivos e cumpra sua missão.

O processo de seleção é precedido pelo recrutamento que, para Coradini e Murini (2009), é um procedimento que convoca indivíduos para participarem de um processo seletivo, visando atrair um número adequado de profissionais. Após o recrutamento, inicia-se a seleção, que tem como objetivo escolher, dentre os recrutados, os mais adequados ao cargo. Nas palavras de Coradini e Murini (2009), quando esse processo seletivo é bem feito, a tendência é que se tenha como resultado alta produtividade, atingimento dos objetivos organizacionais e retorno ao investimento despendido, além de economizar tempo e recursos, colaborando na redução do *turnover* e aumentando a satisfação e engajamento.

Segundo Ribeiro e Bíscoli (2004), a base do processo seletivo envolve um sistema de comparação e tomada de decisão que necessariamente deve se apoiar em padrões ou critérios para garantir sua validade. Padrão este que geralmente é derivado das características específicas do cargo a ser preenchido, tornando crucial a coleta de informações detalhadas sobre o cargo, que podem ser obtidas através da descrição e análise do cargo, por exemplo.

Como instrumentos ou técnicas que podem ser utilizadas no processo de seleção, incluem-se a prova de conhecimentos, análise curricular, verificação de referências, entrevista, testes psicométricos, testes de personalidade e dinâmicas de grupo, dentre outras (Carvalho, 2021). Nas palavras de Souza, Paixão e Souza (2011), é desafiadora a condução de um processo seletivo que busque encontrar um candidato que possua todas as qualidades necessárias e que se adapte bem à cultura da organização, não existindo um método totalmente infalível e garantido de sucesso.

Para Carvalho (2021), um dos principais desafios nessa condução está relacionado não só à falta de critérios, mas também à aplicação dos instrumentos adequados. Dessa forma, em qualquer técnica de seleção utilizada, é crucial verificar se o processo seletivo está alinhado com os objetivos estratégicos da organização, questionando-se se os procedimentos de recrutamento e seleção adotados estão trazendo para os cargos e funções indivíduos cujas competências se alinham com as exigências da organização (Oliveira; Medeiros, 2016).

Dessa forma, como adiante explorado, há limitações para a condução do processo de seleção de servidores públicos e especificamente na seleção para assistentes em administração nas IFES, comumente realizado utilizando-se apenas de prova de conhecimentos. Esse modelo acaba por limitar a avaliação de habilidades e comportamento, aspectos cruciais para o desempenho eficaz dos servidores públicos. Destarte, discutir alternativas que otimizem processo de seleção no serviço público, notadamente para o cargo de assistente em administração nas IFES, pode ser fundamental para assegurar não somente a qualidade técnica, mas a eficácia e a adaptabilidade dos servidores às complexidades e desafios da administração pública.

2.2 Processo de seleção no serviço público

Direcionando a temática aqui estudada ao ambiente organizacional em que está inserida a pesquisa, busca-se, agora, conhecer mais sobre o processo de seleção praticado no serviço público federal brasileiro. Coelho e Menon (2018) iniciam a discussão defendendo



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



que, em adição ao debate tradicional sobre a melhoria do concurso público no Brasil, é necessário discutir a modernização do modelo conforme as práticas de gestão de RH no setor público. Essa abordagem complementa a dimensão jurídico-legal com uma perspectiva de instrumentos gerenciais adequados à administração de pessoal nas organizações públicas.

Segundo Motta (2011), a instituição do concurso público permite que todos os cidadãos possam ter acesso a cargos e empregos públicos, preconizando um ideal de sociedade justa em que há igualdade de condições de competição.

Conforme comentado na introdução deste trabalho, sabe-se que a admissão de pessoal no setor público brasileiro ocorre por meio de concurso. O concurso público é, desta forma, a maneira usada pela Administração Pública para selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou a empregos públicos (Oliveira; Medeiros, 2016). Contudo, Macêdo *et al.* (2016) ressaltam que a seleção é apenas o ponto de partida do caminho que tem por resultado a escolha dos futuros servidores públicos brasileiros. Para os autores (2016), a realização do concurso público baseia-se em uma série de princípios constitucionais e legais que devem ser cumpridos pela administração. Ademais, Oliveira e Medeiros (2016) também destacam que, ainda que os procedimentos de admissão pública estejam previstos em lei específica, isso não desconfigura o seu caráter estratégico e gerencial, sendo, portanto, essencial o uso de medidas criativas e diferenciais, que possam atender às necessidades daquele órgão ou setor público.

Em seu artigo 7º, a Lei 8.112/90 define que requisitos básicos para investidura em cargo público, a exemplo da nacionalidade brasileira e gozo dos direitos políticos, contudo, não foi muito feliz na definição das normas referentes aos certames (concursos). Na prática, de acordo com Araújo, Oliveira e Cardoso (2020, p.130), a regulamentação administrativa do tema “se mostra omissa em relação a várias questões, tais como limites à nomeação, critérios para a composição de bancas, bem como para a regulação da relação entre o Estado e a entidade organizadora do certame”.

Macêdo *et al.* (2016) ratificam esse posicionamento ao confirmarem que a rigidez constitucional imposta ao processo de seleção no serviço público pode ser considerada um retrocesso burocrático, visto que vai de encontro à eficiência e à flexibilidade defendidos pelos novos conceitos de Administração Pública, especialmente aqueles defendidos durante a reforma administrativa da década de 1990.

Essa preocupação está presente também nas reflexões de Motta (2010) ao afirmar que a referida etapa (seleção) deveria levar em consideração o perfil necessário que se espera dos candidatos que desempenharão as atividades na instituição, no sentido de tentar adequar as atribuições do cargo às atividades que serão efetivamente realizadas. Para Oliveira e Medeiros (2012), independente da técnica de seleção adotada, faz-se primordial certificar-se de que os procedimentos de recrutamento e seleção trazem aos postos e às funções pessoas cuja competência aliam-se às competências exigidas pela organização.

Entretanto, o que se percebe na grande maioria dos editais de concursos públicos é que não há explicitação das competências requeridas ao cargo, o que dificulta a identificação do perfil mais apropriado para ocupar as vagas disponíveis e, como consequência, não é feita a devida avaliação dos candidatos em relação a habilidades ou aptidões para o exercício da função (Araújo, Oliveira e Cardoso, 2020).

Acerca dessa inconsistência, Coelho e Menon (2018) ressaltam que, por volta do início dos anos 2000, surgiram algumas iniciativas de projetos de lei no intuito de normatizar os concursos públicos da União. Dentre essas ações, está o Projeto de Lei do Senado n. 92 de



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



2000 que, em 2022, recebeu uma substituição, advinda do Projeto de Lei n. 2258. Nesse último, observa-se a presença de artefatos relacionados aos aspectos comportamentais e atitudinais do processo de seleção. Em seu art. 2º, o projeto defende que o concurso público visa selecionar candidatos de forma igualitária, avaliando seus conhecimentos, habilidades e, quando necessário, competências para o desempenho eficiente do cargo público. Ainda considera como conhecimentos o domínio de matérias ou conteúdos relacionados às atribuições, como habilidades a aptidão intelectual ou física para execução prática das atividades e como competências os aspectos comportamentais vinculados às atribuições.

Diante do exposto, entende-se que é primordial estimular mudanças nos procedimentos arcaicos e ultrapassados que a administração pública têm praticado para que seja possível alavancar o seu quadro efetivo de servidores, dotados de das competências e habilidades requeridas no contexto socioeconômico atual (Dias, Santos Neta e Martins, 2017).

2.3 Seleção do cargo de Assistente em Administração

De acordo com Bonatto *et. al.* (2022), o cargo de assistente em administração, por exigir nível médio de escolaridade, requer apenas a comprovação de conclusão do referido nível e apresentação de comprovante de experiência em atividades administrativas. Este tipo de cargo não exige diploma de ensino superior na área de administração ou de gestão pública. Os autores observam, contudo, que tais comprovações de escolaridade e experiência profissional podem não ser suficientes para mensurar as competências necessárias para o cargo. Assim, torna-se relevante analisar se os conteúdos abordados nas provas dos concursos públicos para assistente em administração vão ao encontro das premissas relacionadas ao conceito das competências requeridas para o exercício do mesmo.

Devido às atribuições generalistas do cargo, o assistente em administração pode ser alocado em qualquer atividade administrativa, nos mais variados setores da instituição. Conforme afirmam Ribeiro e Almeida (2023), isso configura um risco de subaproveitamento do servidor ou prejuízo em sua atuação e na qualidade dos serviços por ele prestados, por não levar em consideração suas vivências e experiências profissionais, possíveis áreas de formação, ou algum interesse ou conhecimento que possam contribuir nas suas atividades.

Ainda de acordo com Ribeiro e Almeida (2023), observa-se que os gestores não consideram a descrição do cargo clara o suficiente, reconhecendo a amplitude das possíveis áreas de atuação. Entretanto, reconhecem a natureza administrativa das atividades e a presença desses servidores nos mais diversos setores da instituição estudada..

Os autores supracitados trazem uma interessante análise sobre os contrapontos encontrados na amplitude de atribuições do cargo dos Assistentes em Administração (Ribeiro e Almeida, 2023) ao afirmarem que os gestores valorizam o perfil genérico dos AA por sua flexibilidade de alocação, evitando desvios de função em cargos específicos. Contudo, essa versatilidade nem sempre corresponde aos desejos, conhecimentos e habilidades dos servidores, sendo o objetivo alinhar os interesses institucionais com as aspirações dos trabalhadores.

As restrições impostas pela legislação que versa sobre o processo de seleção no serviço público, conforme já abordado anteriormente, bem como a amplitude na descrição das atividades exercidas pelo cargo de assistente em administração, trazem limitações para que o modelo de seleção aplicado atualmente possa aproveitar de forma plena as competências apresentadas pelo servidor.



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

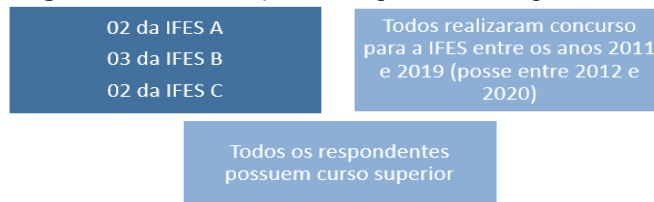
02, 03 y 04 de octubre de 2024



foram realizadas por meio virtual (via *Google Meet*), com duração média de uma hora. Ademais, acrescenta-se que todos os sujeitos tiveram ciência e concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Após a realização das entrevistas e, de posse das informações fornecidas pelos gestores, por meio de análise do conteúdo ali constante, um questionário composto por vinte e seis perguntas (abertas e fechadas) foi elaborado e encaminhado (via *Google Forms*) a onze servidores técnicos administrativos em educação, selecionados dentre os servidores TAES que atuam diretamente sob a chefia dos gestores supra mencionados e, conseqüentemente, lidam rotineiramente com o tema aqui estudado. Porém, mesmo com reiterados pedidos via email e também via contatos com as chefias, obteve-se resposta de somente sete sujeitos, o que equivale a um total de aproximadamente 64% de participação.

Figura 1 - Caracterização dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborada pelas autoras, 2024.

Após a finalização do período para respostas, os dados dos questionários foram tabulados em planilha eletrônica e analisados por meio de estatística descritiva, no intuito de obter uma melhor visualização dos dados e facilitar a sua compreensão (Paula, 2019). Os resultados dessa análise podem ser encontrados no capítulo 4.

Cabe ressaltar, entretanto, que, assim como toda pesquisa acadêmica, o presente estudo apresentou limitações, quais sejam: quanto aos escopos geográfico e metodológico, a pesquisa limita-se à instituição pesquisada por meio de um estudo de caso, não cabendo, dessa forma, a generalização; quanto ao escopo temporal, entende-se que o estudo está limitado às opiniões e valores dos sujeitos no momento da pesquisa, o que não impede alterações nos resultados caso haja aplicação em outro momento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 AS ESPECIFICIDADES DO CARGO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Nesse tópico, serão brevemente apresentadas as especificidades do cargo assistente em administração, conforme atribuições dos servidores técnicos contidas na Lei n. 11.091/2005, no último edital do concurso público para provimento de cargos de técnicos administrativos na UFSC, e nas respostas dos questionários.

No contexto dos servidores técnicos que desempenham suas funções nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a legislação que rege suas carreiras é a Lei nº 11.091/2005. Esta lei detalha toda a estrutura do plano de carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação nessas instituições. São atribuições dos servidores técnicos: i) planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; ii) planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; e iii) executar tarefas



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



campus possui uma unidade de gestão de pessoas, responsável, também, por receber documentação dos nomeados e realizar a inserção no sistema SIAPE.

Com relação ao processo de seleção dos assistentes em administração, o S1 (2024) afirma que ocorre por meio de concurso público, regulamentado por leis específicas. Segundo o gestor (S1, 2024) só se pode lançar um novo concurso público para os cargos que, de fato, estão desocupados nos bancos de vagas.

Um ponto interessante levantado pelo gestor foi o fato de a IFES A possuir uma resolução interna que prioriza a ocupação das vagas por remoção (entre servidores do próprio órgão), o que demonstra uma certa valorização do seu corpo funcional, além de ser, também, menos oneroso à organização. Caso a vaga não seja preenchida por remoção, é então nomeado servidor aprovado em concurso.

Dito isso, S1 (2024) comenta também que a cada concurso era designada uma comissão interna responsável por todo o processo, desde o seu planejamento até sua execução. Essa comissão denomina-se Comissão Central do Concurso Público (S1, 2024). Entretanto, segundo S1 (2024), essa comissão não é remunerada para realizar essa atividade e é sempre muito complexo formá-la, pois os servidores dificilmente aceitam participar.

O entrevistado salienta que devido às dificuldades com as comissões, desde o ano passado contratou-se uma banca externa para organização do concurso. Essa banca recebe a determinação pelo DSP do que deverá ser exigido no conteúdo programático na prova de conhecimentos gerais. Já o conteúdo dos conhecimentos específicos são sugeridos pela banca e validados pelo setor. Sobre os conhecimentos a serem avaliados em concurso, S1 respondeu que acredita ser importante a existência de redação na prova, uma vez que a escrita é importante para a comunicação e realização das atividades. Ademais, conhecimento básico da legislação e da própria instituição, como sua função social, missão, plano de desenvolvimento institucional, além de ao menos uma base de administração, de planejamento e de gestão por processos.

No que se refere à aderência do concurso de assistente em administração ao nível de qualidade dos profissionais contratados pela IFES A, o gestor acredita que é muito baixa. Segundo o S1 (2024) o concurso público não é a forma mais eficaz de seleção, pois atrai todo tipo de pessoas, algumas com conhecimento superior ao exigido e outras que, mesmo aprovadas, demonstram dificuldades significativas no desempenho de suas funções.

Já na IFES B, todo o desenvolvimento do processo de seleção dos servidores da instituição, dentre os quais destacam-se aqui os assistentes em administração, ocorre na sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.

Segundo informações do sujeito 2 (S2), atuante como Coordenador de Admissões desde 2018, está sob sua responsabilidade todo o processo de admissão dos servidores da instituição, desde a estruturação do concurso público, até a lotação deles em seus postos de trabalho.

O processo seletivo para o cargo aqui estudado, de acordo com a fala do S2 (2024), é norteado pela Lei 8.112/90 (Regime Jurídico Único dos Servidores) e pela Lei 11.091/05. Após a publicação deste plano, foi elaborado o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC que trouxe a descrição atualizada dos cargos. Até a publicação deste ofício, tinha-se por base o Decreto n. 94.664/87 (denominado de PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos).

Entretanto, segundo o gestor 2 (S2, 2024), o Ofício 015 de 2015 foi revogado pelo Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC. Com esta revogação, em teoria, voltou



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



a prevalecer a descrição de cargos do PUCRCE (Decreto nº 94.664/87), sendo que, na prática, ainda se utiliza na IFES B a descrição do PCCTAE. Além disso, a IFES B também se baseia no Decreto n. 9739/19 que, de acordo com S2 (2024), rege os concursos públicos e instruções normativas seguidas pela IFES, uma vez que não há resolução normativa interna que trate sobre concurso. No entanto, a IFES B possui resoluções internas sobre reserva de vagas para PCD e negros.

Ademais, a IFES B segue um quadro de referência de vagas definido pelo MEC e tem autonomia para abrir concursos conforme a rotatividade dos cargos. Quando necessário, avalia as vagas desocupadas e, em parceria com outra coordenadoria, realiza um levantamento das necessidades institucionais. Após definir as vagas, um ofício é enviado ao órgão responsável pelos trâmites dos concursos, que seleciona as bancas compostas por professores e profissionais do cargo. A banca elabora e revisa as provas com base no conteúdo programático do último concurso.

Quando questionado com relação aos principais critérios utilizados para avaliar os candidatos nessa etapa da prova, o S2 (2024) afirmou que, considerando que as provas são apenas objetivas, não há espaço para questões dissertativas ou redação devido ao custo elevado e complexidade das provas práticas. Em vez disso, o foco tem sido melhorar o conteúdo programático com temas atuais e questões práticas, buscando tornar a prova objetiva mais alinhada com situações do dia a dia dos candidatos. Em alguns casos, a banca elabora questões práticas que refletem diretamente as atividades profissionais, como avaliação de desempenho, mas isso ainda não é predominante, especialmente para o cargo de AA.

Ainda sobre o processo seletivo, o S2 (2024) afirma que, apesar de ser um cargo que exige nível médio de escolaridade, muitos candidatos aprovados possuem graduação em diversas áreas. Por conta disso, em sua visão (S2, 2024), “são pessoas que têm competência, sim, para trabalhar no cargo de assistente em administração e o que a gente vê é que a maioria é bastante competente, bastante pró-ativo”.

Na sequência, o S2 foi questionado sobre os critérios para lotação do assistente em administração nomeado, ao que respondeu que a lotação é decidida pela direção do departamento juntamente com a Pró-Reitoria. A prioridade seria a unidade que deu origem à vaga. O segundo critério envolve um levantamento de necessidades e decisões políticas de prioridades. Após definir as lotações, a psicologia organizacional solicita informações dos setores e currículos dos candidatos nomeados, realizando uma análise e entrevistas. O objetivo é alinhar as competências dos nomeados com as exigências do setor, mas isso nem sempre é possível, dependendo da compatibilidade entre perfis e vagas disponíveis.

Assim como nas outras duas instituições pesquisadas, compete à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da IFES C acompanhar o exercício funcional dos servidores, a formação, a avaliação, o dimensionamento e o desenvolvimento das carreiras no âmbito da Universidade. Está vinculada à referida Pró-Reitoria, a Diretoria de Administração de Pessoal que tem, dentre outras, a atribuição de cuidar dos processos de provimento (seleção) dos servidores.

O processo de seleção dos assistente em administração da IFES C também se dá exclusivamente por concurso público, necessitando de um código de vaga e de provas específicas. Contrata-se então uma empresa para realização do concurso, que recebe o conteúdo da prova com base em edital padrão e os requisitos detalhados no plano dos TAES, que especifica a formação e as atividades do cargo. Para assistente em administração, exige-se nível médio e 12 meses de experiência.



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



Essa experiência de um ano em atividades administrativas foi abordada no questionário endereçado aos assistentes em administração. Perguntados se colaborou com o exercício das atividades na Instituição, 01 respondeu que não, 02 que sim (a experiência adquirida em outras empresas foi muito útil nas atividades desenvolvidas), e 4 que colaborou em partes (pois a experiência facilita um pouco, mas qualquer pessoa pode aprender o básico e que grande parte das rotinas administrativas e procedimentos são mais "executórias").

E, em moldes similares ao que outra IFES pratica, o S3 (2024) informa que, para os cargos de assistente em administração, antes da sua posse, é feito um primeiro contato para conhecer suas áreas de formação e interesse, com o objetivo de lotar aquele servidor em um setor no qual ele possa ter uma melhor atuação, buscando atender as necessidades da instituição, do servidor e evitando assim futuras remoções. O S3 (2024) também comenta sobre a priorização das remoções internas antes das novas nomeações por meio de concurso público, o que influencia, portanto, o local de lotação dos novos ingressantes.

Quando questionado sobre os critérios de avaliação do assistente em administração, o S3 (2024) afirma que nem sempre o concurso consegue filtrar os candidatos mais adequados ao cargo. Para ele (S3, 2024), às vezes, um candidato se classificou bem no concurso pode não ser adequado para a vaga devido à falta de proatividade ou dificuldades de relacionamento, características que o concurso não mede. Embora o cargo de assistente seja versátil, percebe-se que habilidades técnicas não são suficientes. O concurso avalia apenas a competência técnica, mas questões comportamentais e de relacionamento, essenciais para o desempenho, não são bem avaliadas.

Na mesma senda, no questionário aplicado com os assistentes em administração, ao serem perguntados se o processo de seleção nas IFES gera os resultados necessários à contratação do profissional mais adequado ao cargo, a maioria (4 respondentes) acredita que gera em parte. Algumas das respostas apontaram que, com relação à prova de concurso, não há geração deste resultado; no entanto, as entrevistas realizadas após a nomeação podem melhor conciliar os objetivos/habilidades do candidato com o perfil esperado pela lotação do novo servidor. “Ademais, é impossível conseguir delimitar o perfil ideal para um setor específico, uma vez que o assistente em administração é um coringa na instituição”.

4.4 ASPECTOS DIFICULTADORES E FACILITADORES

Nesse tópico serão apresentados aspectos dificultadores e facilitadores no processo de seleção para o cargo assistente em administração, percebidos por meio da triangulação entre o levantamento bibliográfico, as entrevistas com os gestores e os questionários aplicados. Esses aspectos estão resumidos no quadro 3:

Quadro 3 - Resumo - aspectos facilitadores e dificultadores - TEORIA / ENTREVISTAS / QUESTIONÁRIOS

| ASPECTOS FACILITADORES | ASPECTOS DIFICULTADORES |
|---|---|
| * caráter isonômico do concurso | * rigidez constitucional |
| * regras claras | * excessiva burocracia |
| | * dificuldade de conhecer o perfil do candidato |
| | * falta de avaliação das habilidades ou aptidões |
| * boa comunicação e relacionamento entre a equipe | * falta de avaliação dos atitudes e comportamentos dos candidatos |
| | * forma descentralizada da instituição ocasiona muito retrabalho |
| * agilidade e interesse da equipe | * falhas na comunicação entre os servidores realizadores |



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTÃO UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



| | |
|---|--|
| | do concurso e a gestão |
| | * rotatividade de gestão e a renovação de equipes |
| * especialização das equipes e centralização da gestão de pessoas | * falta de acolhimento e treinamento no local de lotação |
| | * dificuldade de manutenção do servidor no cargo ou até na instituição |
| | * descrição do cargo não é clara o suficiente |

Fonte: Capítulo 2 - Fundamentação Teórica, entrevistas e questionários (2024)

Cabe aqui destacar alguns dados relevantes coletados nos questionários. Como anteriormente ventilado, uma das dificuldades citadas pelos gestores no processo de seleção é o fato de o concurso avaliar apenas o conhecimento e não demais aspectos, como habilidades e comportamento. Isso foi ao encontro das respostas dos assistentes que responderam o questionário, quando, perguntados sobre o processo de seleção que participaram para ingressar na instituição, 57,1% (equivalente a 4) entenderam que a mensuração dos conhecimentos necessários para atuação no cargo ocorreu de forma parcial. Isso se dá, segundo os respondentes, porque muitas das questões da prova e temas cobrados não foram necessários para o desenvolvimento do trabalho.

A respeito da mensuração das habilidades necessárias para atuação no cargo, 4 respondentes afirmaram que não foi realizada de forma satisfatória na prova de concurso, o que ratifica tanto as opiniões dos gestores, assim como as informações extraídas da teoria, uma vez que todos relatam a dificuldade que o concurso tem de medir as habilidades dos candidatos, sendo estas obtidas durante o efetivo exercício das atividades.

Ainda sobre as habilidades dos assistentes em administração selecionados pelo concurso público, o S1 (2024) comenta que estas poderiam ser avaliadas e até melhoradas quando do início das atividades do servidor no seu local de lotação. A ideia é que deveria ser realizado treinamento específico, conduzido pela chefia ou por um designado, devendo cobrir todas as competências necessárias.

Acerca da mensuração das atitudes/comportamentos necessários para atuação no cargo, 05 respondentes afirmaram que não foi realizada de forma satisfatória na prova de concurso e justificaram essas respostas dizendo que como as questões são objetivas, não medem as atitudes/comportamentos dos candidatos. Além disso, um servidor destacou que “este ponto esteja mais ligado à proatividade na solução dos problemas. Característica muito difícil em ser cobrada em prova de concurso com requisito de ensino médio”.

Considerando que, conforme visto na fundamentação teórica e como resultado das entrevistas e questionário, é importante a existência de critérios que avaliem os candidatos para além de seus conhecimentos técnicos. Assim, oportunizou-se ao gestor opinar sobre a importância de conhecer as habilidades e os comportamentos dos assistentes em administração, pilares que compõem a Gestão por Competências¹, temática muito abordada pelos autores quando sugerem melhorias em processos seletivos de uma maneira geral (Bonatto et. al., 2022; Souza, Paixão, Souza, 2011; Dias, Santos Neta, Martins, 2017).

Para o gestor da IFES A (S1, 2024), não existe seleção por competência na instituição, apesar de que nos últimos dois planejamentos estratégicos, foram incluídos objetivos específicos para implementar a gestão por competências, mas não foram criadas estruturas, setores específicos, cargos de chefia ou funções gratificadas para colocar isso em prática, nem pela gestão anterior, nem pela atual.

¹ Gestão por Competências - introduzida no serviço público por meio do Decreto n. 5707/06 e posteriormente ratificada pelo Decreto n. 9.991/19 (Bonatto et. al., 2022).



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



seleção. Além disso, melhorar o direcionamento do perfil durante a alocação também poderia ser explorado para aprimorar o processo seletivo.

O gestor (S3, 2024) destacou como sugestão de melhoria a criação de uma fundação de apoio ligada diretamente à instituição, que pudesse organizar e realizar o concurso público, o que poderia otimizar o processo, uma vez que a IFES seria responsável por fazer seus próprios concursos, sem necessidade de contratação via licitação.

Nos questionários, aparecem como sugestões para melhorar o processo de seleção: conciliar a experiência do candidato com as demandas específicas dos setores; que, no concurso, poderiam ser cobrados conteúdos da área da educação; alinhamento entre o conteúdo programático, atribuições do cargo, atividades rotineiras e perfil profissional desejado; publicação de editais de remoção periodicamente para que os setores selecionem de forma mais qualitativa seus servidores; realização de entrevistas, com critérios objetivos (avaliação psicotécnica, inclusive), bem como a explicitação específica da rotina de trabalho de um assistente em administração, nas mais variadas especialidades.

Diante de tudo que foi proposto por todos os participantes da pesquisa, são trazidos, nesse momento, sugestões de melhoria para o processo seletivo para o cargo de assistente de administração nas IFES de SC.

Como *primeira sugestão de melhoria* está **incluir a avaliação de habilidades e comportamentos nos concursos públicos, por meio da inserção de provas práticas.**

A *segunda proposta* de ação é a **valorização do setor de gestão de pessoas**, no sentido de tornar essa função mais estratégica nas IFES, permitindo que os servidores ali lotados possam otimizar as atividades mais burocráticas e operacionais e focar seus esforços na melhoria do nível de qualidade de vida e na produtividade.

Como *terceiro ponto sugerido* neste estudo está o **direcionamento dos candidatos a setores que tenham relação com o seu perfil**. Essa ação está vinculada a um prévio conhecimento das habilidades dos aprovados antes que eles sejam lotados em seus setores, o que pode ser conseguido mediante realização das entrevistas pré-nomeação. Atualmente, as IFES de SC aqui pesquisadas realizam as entrevistas após a nomeação e já de posse dos setores em que os assistentes serão lotados, o que inviabiliza tal proposição de melhoria.

Para a IFES C, em especial, fica aqui a *quarta proposição*, em que se sugere a implementação da proposta extraída da entrevista com o gestor, qual seja, a **criação de uma fundação de apoio** para que seja possível uma maior autonomia na realização dos concursos públicos.

O *quinto ponto sugerido* é a **melhoria dos processos de integração** dos assistentes em administração admitidos, seja por meio de capacitação dos gestores envolvidos ou, ainda, na criação de cursos práticos que possam adaptar esse novo servidor à realidade da organização.

Por último, como *sexta proposta*, apresenta-se o **desenvolvimento da comunicação interorganizacional**, ponto levantado em diferentes falas e respostas dos questionários. Tal habilidade precisa ser trabalhada quando se objetiva a otimização de quaisquer processos e, o processo seletivo dos assistentes em administração em IFES não poderia estar de fora. Portanto, ações de capacitação, no que se refere à comunicação de todas as equipes, despontam como uma importante ferramenta nesse sentido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



Ao final do presente trabalho, resgata-se o seu objetivo geral, qual seja: propor ações para otimizar o processo de seleção do cargo de assistente em administração em IFES de SC, mais especificamente três delas, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Durante todo o processo de execução das fases aqui desenhadas, o intuito foi levantar ações que pudessem, de fato, contribuir para a melhoria na escolha dos profissionais que comporão o corpo funcional de três importantes instituições de ensino catarinenses. As IFES, como já tratado nas seções anteriores, são autarquias brasileiras e obedecem a normas específicas em seus processos de contratação. Esse caráter burocrático acaba por atrasar e dificultar o seu desenvolvimento.

Nesta pesquisa, foram levantadas as realidades dessas instituições por meio da aplicação de entrevistas com gestores e questionários com servidores, visando, em um primeiro momento, conhecer as especificidades do cargo assistente em administração e seu processo de seleção, identificando os aspectos facilitadores e dificultadores das atividades para, em seguida, tentar oferecer sugestões para sua otimização.

Percebe-se que, muito embora sejam reconhecidas limitações nessa ação, haja vista o baixo número de sujeitos participantes e também a impossibilidade de inclusão da quarta IFES catarinense, foram apontadas valiosas contribuições às instituições de ensino superior, que, caso desejem, podem enveredar seus esforços e transformá-las em realidade.

Por fim, destaca-se que novos estudos acerca dessa temática sejam realizados, procurando expandir as amplitudes de pesquisa, seja no tocante à outras instituições ou ainda outros cargos públicos, visto que, assim, o serviço público pode engrandecer o seu corpo funcional e contribuir, cada vez mais, com o desenvolvimento de suas instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski. KRAWULSKI, Edite. *Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público*. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, São Paulo, dez/2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200005. Acesso em 28/05/2024.

ARAÚJO, Ana Luiza Gomes. OLIVEIRA, Kamila Pagel. CARDOSO, Gustavo Alves. *A culpa é da indústria concursária? reflexões sobre o concurso público*. In: **Revista Digital de Direito Administrativo**, vol. 7, n. 2, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/164876/162408>. Acesso em 29/05/2024.

BONATTO, Maxsuel César. BERNARDINI, Isadora de Souza. TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. DALMAU, Marcos Baptista Lopez. *Seleção por Competências: Uma Análise do Cargo de Assistente em Administração em uma Instituição de Ensino Superior*. In: **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022**. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/d2b15c75c0c389b49c2efbea79cdc946.pdf>. Acesso em 28/05/2024.



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 jun. 2024.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 2.258**. Dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9192152&ts=1709918157961&disposition=inline>. Acesso em 03/06/2024.

CARVALHO, Célia Araújo de. **Mapeamento de Processos na Seleção de Docentes do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará**. Relatório de Estágio Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Orient.: Prof. Dr. José João Leite Ribeiro. Julho de 2021.

COELHO, F.S. MENON, I.O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. In: **Rev. Serviço Público**, Brasília, 69, ed. especial - Repensando o Estado Brasileiro, 151-180, dez/2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497/2046>. Acesso em 28/05/2024.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lizandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas. Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78. 2009.

CUFFA, Denise. PACHECO, Renata. STEIL, Andrea Valéria. Métodos de pesquisa sobre intenção de permanecer e de sair de organizações públicas: uma revisão integrativa da literatura. In: **Anais VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, 2017, Foz do Iguaçu/PR. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/340>. Acesso em 28/05/2024.

DIAS, Bernadete OSV. SANTOS NETA, Maria do Carmo. MARTINS, Pablo Luiz. Processo de recrutamento e seleção na administração pública: a provisão de cargos por concurso público. In: **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2017, Mar Del Plata/AR. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181178>. Acesso em 29/05/2024.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (org). **Métodos de pesquisa**. Coord.: Universidade Aberta do Brasil UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

IFSC. **O IFSC**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/o-ifsc>. Acesso em: 10/06/2024.

MACÊDO, D. F. GOMES, C. M. F; COSTA, A.C.S. FINGER, A.B. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. In: **Sociais e Humanas**, v. 29, n. 01,



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



jan/abr 2016, p. 92 - 110. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/sociaishumanas/article/view/20898/pdf>. Acesso em 04/06/2024.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. In: **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005. Disponível em:

<http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=41>. Acesso em 29/05/2024.

MOTTA, Fabrício. Concurso público: direito à nomeação e a existência de “cadastro de reserva”. In: **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, n. 24, Salvador, 2010. Disponível em:

<http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=461>. Acesso em 05/06/2024.

OLIVEIRA, José Arimatés. MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401420/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em 28/05/2024.

PAULA, Tainah. **Estatística Descritiva**. In: Centro de Apoio à Pesquisa no Complexo de Saúde da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2019. Disponível em:

[http://www.capes.uerj.br/estatistica-](http://www.capes.uerj.br/estatistica-descriptiva/#:~:text=A%20estat%C3%ADstica%20descritiva%20%C3%A9%20a,a%20descri%C3%A7%C3%A3o%20do%20fen%C3%B4meno%20observado)

[descriptiva/#:~:text=A%20estat%C3%ADstica%20descritiva%20%C3%A9%20a,a%20descri%C3%A7%C3%A3o%20do%20fen%C3%B4meno%20observado](http://www.capes.uerj.br/estatistica-descriptiva/#:~:text=A%20estat%C3%ADstica%20descritiva%20%C3%A9%20a,a%20descri%C3%A7%C3%A3o%20do%20fen%C3%B4meno%20observado). Acesso em 18/06/2024.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim. BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. In: **Revista Expectativa**, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revex.v3i1.746>. Acesso em 28/05/2024.

RIBEIRO, Ricardo Luz. ALMEIDA, Denise Ribeiro. Alocação de pessoal: um estudo com os assistentes em administração do instituto federal do norte de minas gerais. In: **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, ano V, vol 16, n. 48, Boa Vista, 2023. Disponível em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2842/959>. Acesso em 05/06/2024.

SANTOS, Neri. RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de Gestão do conhecimento**. 1. ed., 114 p., Florianópolis: Pandion, 2020. Disponível em:

https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf. Acesso em 28/05/2024.

SILVEIRA, Ricardo de Oliveira. **Fatores de atratividade no serviço público**: o caso da UFPR. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão - PPGOLD) - Universidade Federal do Paraná. 2022. Disponível em:

<https://hdl.handle.net/1884/74950>. Acesso em 23/05/2024.

SOUZA, D.A.; PAIXÃO, C.Reis; SOUZA, E.A.B. Benefícios e Dificuldades Encontradas no Processo de Seleção de Pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, vol. 27, núm. 80, maio-agosto, 2011, pp. 45-58.

UFFS. **Apresentação**. 2023. Disponível em:

http://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao. Acesso em 23/05/2024.

UFSC. **A UFSC**. 2024a. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em 23/05/2024.

UFSC. **UFSC 60 anos**: linha do tempo. 2024b. Disponível em: <https://60anos.ufsc.br/>. 23/05/2024.

UFSC. **UFSC 60 anos**: mensagem do reitor. 2024c. Disponível em: <https://60anos.ufsc.br/>. 23/05/2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.