

**ANÁLISE DE PROCESSOS SELETIVOS PARA CARGOS
COMISSIONADOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL BRASILEIRA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluna: Isabel Gil Balué

Orientadora: Prof^a Ms. Marizaura Reis de
Souza Camões

Isabel Gil Balué

**ANÁLISE DE PROCESSOS SELETIVOS PARA CARGOS
COMISSIONADOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL BRASILEIRA.**

Autora: Isabel Gil Balué

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever como são realizados os processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal brasileira, direta e indireta, com ênfase na caracterização das técnicas de seleção utilizadas e dos critérios de mérito mais valorizados. Para tanto, foram consultados 120 dirigentes de gestão de pessoas de órgãos e entidades públicos federais, com a finalidade de identificar organizações que desenvolvem seleções para cargos em comissão, bem como de analisar o conteúdo de documentos relativos à abertura desses tipos de processos. A consulta teve 59% de retorno, com 71 respondentes. Desse total, 24% afirmaram realizar, ainda que em caráter eventual, processos seletivos para cargos em comissão. Sob a ótica metodológica, trata-se de estudo descritivo, de natureza qualitativa e de recorte transversal. A apreciação dos dados coletados possibilitou concluir que a análise curricular e a entrevista são técnicas preponderantes nas seleções realizadas. No que diz respeito aos critérios de mérito, a formação acadêmica e a experiência profissional mostraram ser os aspectos mais valorizados nos modelos avaliados.

Palavras-chave: Meritocracia. Administração Pública Federal. Seleção para cargos comissionados.

1 Introdução

Em julho de 2014, segundo dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) ¹, existiam 22.729 ocupantes de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) no âmbito do Poder Executivo Federal, providos por servidores com cargo efetivo, requisitados de outros órgãos ou esferas e sem vínculo com o serviço público. A ocupação desses cargos na administração pública independe de aprovação em concurso público, caracterizando-se pela livre nomeação e exoneração conforme disciplina o art. 37 da Constituição Federal de 1988, na redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998:

Art. 37.

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, **ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.** (grifo da autora)

Segundo Borges (2012), os cargos em comissão se distinguem pelo fator confiança e seus detentores têm vínculo transitório com o Poder Público. Conforme o inciso V do art. 37 da Carta Magna, esses cargos são destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento:

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, **destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.** (grifo da autora)

Outra característica inerente ao cargo em comissão é a possibilidade de preenchimento por pessoa que não seja servidor de carreira, desde que observados os percentuais mínimos reservados a detentores de cargos efetivos ou de empregos públicos (BORGES, 2012). No âmbito da Administração Pública Federal (APF), o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, fixou esses percentuais no provimento de cargos DAS:

¹ Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais. Brasília, V. 19, n. 219, julho 2014. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/Bol219_jun2014_parte_I.pdf>>.

Art. 1º Serão ocupados exclusivamente por servidores de carreira os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

I - setenta e cinco por cento dos cargos em comissão DAS, níveis 1, 2 e 3; e
II - cinquenta por cento dos cargos em comissão DAS, nível 4.

De acordo com nota do MP ², expedida em setembro de 2005, o principal objetivo do mencionado dispositivo legal é profissionalizar o serviço público, restringindo as indicações políticas aos cargos mais elevados da administração estatal – DAS 5 e 6. Isso tem garantido que a maioria dos cargos comissionados do Poder Executivo Federal seja preenchida por servidores concursados pertencentes ao quadro funcional do Estado brasileiro (KERCHE, 2006 *apud* AMARAL, 2006).

Embora a edição do Decreto nº 5.497/2005 tenha representado um avanço na profissionalização da APF, a definição de diretrizes e critérios mais robustos que viabilizem o provimento meritocrático de cargos em comissão ainda representa uma lacuna. Sobre esse aspecto, Schulze (2012) afirma que a nomeação para cargos comissionados demanda critérios técnicos objetivos, “especialmente o de meritocracia, cuja fixação deve ser exposta na lei criadora do cargo, a fim de coibir abusos por parte da autoridade nomeante” (p. 104). Para o autor, o nomeado deve demonstrar qualidade profissional e aptidão para o exercício do cargo.

Considerando a importância do tema e a inexistência de critérios e procedimentos sistematizados que orientem as nomeações para cargos comissionados no âmbito da APF, este estudo visa caracterizar a experiência de órgãos e entidades federais brasileiros, da administração direta e indireta, que realizam processos seletivos destinados ao preenchimento desses cargos. O trabalho se concentra em descrever como são realizados esses processos, com ênfase na caracterização das técnicas de seleção utilizadas e dos critérios de mérito mais valorizados.

Trata-se de assunto pouco explorado academicamente no contexto nacional, tendo sido encontrados, em agosto de 2014, 22 artigos com a palavra-chave “meritocracia” na base *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Não obstante, apenas quatro fazem algum tipo de associação com o processo de

² Notícia disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=imprensa&ler=t1608>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

seleção e nomeação para cargos comissionados e nenhum deles descreve experiências no âmbito da APF. Não foram encontrados documentos vinculados ao termo “seleção para cargos comissionados” na mencionada base.

Constatou-se a existência de cinco trabalhos narrando vivências estaduais afetas ao tema em Congressos de Gestão Pública, promovidos pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) nos anos de 2012 e 2013. Identificou-se também uma apresentação de fundação pública federal realizada no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, organizado pelo MP em 2012. Todos esses trabalhos serão detalhados posteriormente.

A revisão bibliográfica igualmente possibilitou verificar que a maioria dos trabalhos que discute o tema meritocracia no contexto da seleção para cargos comissionados se refere a iniciativas de governos estaduais. Essa conjuntura reforça a relevância do estudo proposto, uma vez que aqui são descritas experiências de órgãos e entidades da esfera pública federal brasileira.

Este artigo está estruturado em quatro tópicos. No primeiro, é realizada uma sucinta revisão da literatura relativa ao assunto, que abrange o conceito de meritocracia e a sua vinculação com o modelo de gestão por competências. Apresenta-se também aspectos associados à evolução do sistema meritocrático no âmbito da administração pública brasileira, bem como experiências que envolvem a adoção de critérios de mérito no provimento de cargos em comissão no Brasil e em outros países.

Na seção seguinte, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, incluindo os procedimentos de coleta de dados e as características da amostra. Na terceira seção, os resultados obtidos são descritos e analisados. A última parte, destinada às conclusões, discorre sobre o alcance dos objetivos propostos, destaca os achados mais relevantes e assinala possíveis contribuições, limitações e desdobramentos da pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 Meritocracia – uma breve contextualização

A meritocracia é considerada um sistema essencial às sociedades democráticas modernas e igualitárias e pode ser conceituada como um “conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais” (Barbosa, 2003, p. 22).

Soriano e Bilhim (2013) corroboram esse entendimento ao afirmarem que o sistema meritocrático é uma exigência da sociedade democrática, que garante o princípio da igualdade. Para os autores, esse princípio se torna mais visível quando pessoas com competência reconhecida e comprovada são nomeadas e promovidas. As oportunidades estão acessíveis a todos e não se limitam a pessoas com relações de parentesco, apadrinhadas ou com privilégios corporativos.

Moraes (2013), ao realizar uma análise teórico-conceitual sobre o tema, também ressalta que os sistemas meritocráticos proporcionam maior justiça e evitam a prevalência de preconceitos e preferências individuais. Além disso, o autor destaca que a meritocracia reconhece o valor das pessoas e recompensa os esforços de cada profissional. Barbosa (2014), em recente artigo sobre a meritocracia e a sociedade brasileira, compartilha o mesmo entendimento ao registrar que o “cerne do discurso meritocrático é a importância atribuída ao valor do reconhecimento dos resultados individuais” (p. 82).

Em tese, a meritocracia no contexto institucional pressupõe que os cargos são conquistados com base no merecimento. Schulze (2012), em seu estudo sobre meritocracia no provimento de cargos em comissão, a caracteriza como uma “técnica de gestão em que se prestigia o indivíduo que apresenta melhor capacidade, aptidão, excelência e qualificação para o desempenho da atividade profissional” (p. 104).

Ao descrever os processos seletivos para a alta direção da administração pública portuguesa, concretizados sob o paradigma meritocrático, Bilhim (2012) afirma que a meritocracia representa um sinal de modernidade, que contribui no combate à corrupção e mostra uma atitude ética de imparcialidade na gestão de pessoas no setor público.

2.2 Meritocracia no contexto da administração pública brasileira

A ideia de que a administração pública brasileira deve ser estruturada como uma meritocracia é antiga. Barbosa (1996) afirma que a Constituição Federal de 1824, primeira carta magna brasileira, desenhou as bases do sistema meritocrático no serviço público, ao estabelecer no art. 179, XIV, que o acesso aos cargos públicos deveria ser fundamentado nos talentos e virtudes dos cidadãos.

Não obstante, o ingresso no serviço público por meio de concurso de provas e títulos foi definido apenas na Constituição Federal de 1934, mais de cem anos depois do primeiro texto constitucional brasileiro. Nessa mesma época, conforme assinala Pacheco (2002), houve a tentativa de criação de um serviço público meritocrático no país conduzida pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), durante o primeiro governo de Getúlio Vargas. O DASP foi concebido nos moldes da burocracia weberiana, modelo de organização que valoriza atributos como a eficiência, os controles administrativos e a profissionalização (BERGUE, 2010).

No que diz respeito à gestão de pessoas, o DASP baseava-se no princípio do mérito profissional e introduziu importantes instrumentos, como os certames públicos e a capacitação técnica dos servidores. Entretanto, as inovações propostas pelo DASP não evitaram o patrimonialismo e o clientelismo, não tendo sido possível adotar uma política de recursos humanos consistente que respondesse às necessidades do Estado brasileiro (BRASIL, 1995).

De acordo com Pacheco (2002), a partir da década de 1970 começaram a surgir propostas de reformas gerenciais nas administrações públicas, que agregaram a figura do dirigente público, com competências exclusivas e específicas de direção. A autora registra que “vários países revisaram seus estatutos da função pública, destacando um estatuto específico para os ocupantes dos cargos de direção, passando a contratá-los com base em resultados” (p. 12).

Ainda segundo Pacheco (2002), as propostas de reforma gerencial no Brasil entraram na agenda a partir de 1995, com a sistematização do Plano Diretor de Reforma do Aparelho Estatal durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. A autora registra que o plano foi baseado nos avanços das

reformas gerenciais realizadas por outros países e buscou aperfeiçoar os quadros permanentes da burocracia e desenvolver o gerenciamento no setor público.

No contexto do provimento de cargos em comissão, Bergue (2014) afirma que um dos propósitos do movimento de reforma gerencial foi reduzir o espaço para designações fundamentadas em uma mentalidade patrimonialista. Para o autor, nesse novo cenário “passa-se a exigir das administrações públicas uma postura mais profissional, impondo-se ao gestor público com mais intensidade a busca da convergência entre a confiança pessoal e os critérios técnicos” (p. 220 e 221).

Em 2010, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)³ publicou uma avaliação sobre a gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro, com o intuito de oferecer um diagnóstico detalhado e propor soluções para aperfeiçoar a administração de servidores públicos federais. A entidade recomendou que o governo federal reexaminasse a legitimidade das nomeações discricionárias para cargos comissionados, para as quais não há exigência de transparência e de processos baseados em competências. Sobre esse ponto, o relatório da OCDE fez o seguinte apontamento:

“Os cargos DAS devem ser provavelmente uma prioridade para sistematização de um transparente, mas moderno, processo de recrutamento, baseado na experiência e competências, e algumas organizações parecem já estar fazendo dessa maneira. **Isso preencheria uma lacuna em termos de processo de recrutamento transparente, profissionalizaria o recrutamento dos gestores seniores**, ajudaria a construir a coesão de grupo de gerentes, constituiria um processo de teste para seleção que não estaria baseado no conhecimento e, assim, **ajudaria a construir confiança em meios mais modernos de mensuração do “mérito” no recrutamento**”. (p. 197, grifo da autora)

A recomendação da OCDE deixa claro que a escolha de titulares de cargos comissionados deve ser respaldada por um processo de recrutamento e seleção transparente, fundamentado no mérito. Schulze (2012) ratifica esse entendimento ao sustentar que o principal requisito para assumir qualquer atividade pública ou particular está materializado no mérito do indivíduo, razão pela qual o Estado não pode deixar de considerar tal circunstância, ainda que se trate de cargo comissionado. O autor também salienta que o critério meritocrático facilita o cumprimento da determinação constitucional de prestação de serviço público

³ A OCDE é uma organização internacional com 34 países-membros, que tem como missão promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo. O Brasil não é membro da OCDE, mas integra os Comitês e Grupos de Trabalho daquela organização na condição de participante pleno ou observador regular.

eficiente e eficaz, além de informar à sociedade que o nomeado apresenta condições suficientes para desempenhar o cargo comissionado.

Não obstante as demandas por mais meritocracia no serviço público, Barbosa (2014) assinala que o discurso meritocrático ainda é pouco expressivo na maioria das organizações nacionais, evidenciando que o mérito ainda não é um valor consolidado em nossa sociedade. A cultura paternalista, permeada por práticas como o apadrinhamento e o nepotismo, continua presente em diferentes contextos organizacionais. A autora argumenta ainda que “a invocada necessidade de mais meritocracia institucional não sugere o fim do nosso *spoils system*⁴, que, ao que tudo indica, continuará atuante como sempre foi no topo das organizações e na esfera pública” (p. 85).

2.3 A meritocracia e a gestão por competências

A gestão por competências passou a ser referencial no âmbito da administração pública brasileira com a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, por meio do qual foi instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da APF direta, autárquica e fundacional. Amaral (2006) destaca que a metodologia de gestão por competências tem potencial de aplicação em todo o ciclo de ações de gestão de pessoas, incluindo a seleção, a alocação, o desenvolvimento e a avaliação de desempenho de servidores, o que demonstra a amplitude de emprego do modelo.

De acordo com o inciso II do art. 2º do mencionado dispositivo legal, gestão por competência é definida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. O foco conceitual do decreto é a capacitação, porém, dependendo da abordagem e da perspectiva, o termo pode apresentar definições variadas na literatura e modificações ao longo dos anos. No entanto, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são elementos comuns presentes em todos os conceitos de competência (ENAP, 2009).

⁴ Segundo Bobbio et al. (1998), a expressão *spoils system* tem origem na política estadunidense de meados do século XIX, sendo utilizada para caracterizar a distribuição de funções públicas a membros de partidos vitoriosos em eleições.

O art. 1º do Decreto nº 5.707/2006 estabelece, entre outras finalidades, o propósito de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e de adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Nesse sentido, Appel e Bitencourt (2008) argumentam que a gestão por competências vem sendo reconhecida como um dos meios de responder às exigências de maior eficácia nas rotinas organizacionais. De forma análoga, Camões (2013) comenta que a abordagem de competência permite converter as burocracias em organizações mais eficientes e flexíveis, destacando a importância das pessoas no processo de concretização de objetivos organizacionais.

No que diz respeito aos cargos comissionados, Amaral (2006) assinala que a diretriz estabelecida no inciso III do art. 3º do Decreto nº 5.707/2006 confere importância à capacitação gerencial do servidor e à sua qualificação destinada à ocupação de funções de direção e assessoramento. Para a autora, isso indica que a política de desenvolvimento de pessoal está orientada para a profissionalização do serviço público federal.

O modelo de gestão por competências busca, entre outros objetivos, identificar e selecionar profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos organizacionais (ENAP, 2005). Nesse sentido, a constituição de um quadro de pessoal adequado deve ir além do domínio de conhecimentos técnicos e ancorar-se na contratação de servidores que possuam um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições (ENAP, *idem*).

De acordo com avaliação da OCDE (2010), as nomeações para cargos comissionados no governo federal precisam ser sistematicamente baseadas “numa avaliação dos perfis de competência dos candidatos” (p. 13). Da mesma forma, aquela organização indica ser indispensável definir as competências necessárias para o exercício das funções de gestores públicos.

Os apontamentos anteriores demonstram que o provimento meritocrático de cargos comissionados na esfera pública pode se beneficiar da implantação da metodologia de gestão por competências. Evidências sobre a aplicação desse modelo na seleção de gestores públicos podem ser constatadas nos relatos de experiências, internacionais e nacionais, apresentados no próximo tópico.

2.4 A meritocracia no provimento de cargos comissionados nas administrações públicas

No contexto mundial, processos mais transparentes e meritocráticos destinados à ocupação de cargos comissionados foram inseridos nos últimos anos no âmbito das reformas do *New Public Management* (NPM). Publicação do Projeto EuroBrasil 2000⁵ (2006), que reúne textos sobre reformas na área de gestão de pessoas do serviço público de 12 países-membros da OCDE, registra que o mérito, o desempenho e a competência são determinantes para a ocupação de posições gerenciais mais elevadas nas administrações públicas de países como a Bélgica, Canadá, Coréia do Sul e Nova Zelândia.

Um exemplo que vale destacar na Europa é o de Portugal, igualmente país-membro da OCDE, que seleciona membros da alta administração pública e gestores públicos em consonância com o modelo meritocrático desde 2011. Soriano e Bilhim (2013), ao relatarem a experiência portuguesa, destacam a atuação da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), órgão criado com a missão de recrutar e selecionar profissionais para atuarem em entidades governamentais de Portugal. Os autores também registram alguns resultados alcançados depois de um ano de funcionamento da referida comissão, como a abertura de 63 concursos, com uma média de 19 candidatos por certame.

O marco da reforma iniciada por Portugal foi a Lei nº 64, de 22 de dezembro de 2011, que definiu novos procedimentos para seleção dos cargos de direção superior da administração pública ao fixar que os titulares desses cargos devem ser recrutados, por procedimento público, e possuir competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respectivas funções. A seleção, conforme explica Bilhim (2012), envolve avaliação curricular, entrevistas e provas de competências.

No âmbito da América Latina, o governo do Chile tem sido destaque no uso de critérios meritocráticos na designação para cargos comissionados. A reforma estatal chilena, iniciada em 2003, criou o Sistema de Alta Direção Pública (SADP)

⁵ O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Europeia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir do contato com o estado da arte europeu em administração pública e o intercâmbio de experiências entre o Brasil e a Europa nesse campo.

com o objetivo recrutar profissionais competentes para atuar em cargos diretivos no âmbito da administração estatal, escolhidos mediante concursos transparentes, equitativos e meritocráticos (LOEB E VANDORSEE, 2012).

Loeb e Vandorsee (2012), em estudo que avaliou os elementos do SADP, explicam que o processo seletivo se inicia com a definição do perfil do cargo, sendo seguido de uma convocação pública com a finalidade de recrutar potenciais candidatos. A seleção abrange diferentes etapas, como análise curricular, avaliação de atributos e referências laborais, e, ainda, entrevistas.

A eficácia do processo implantado pelo governo chileno é comprovada pelos números de cargos selecionados por meio do SADP. Em 2004, conforme registram Loeb e Vandorsee (2012), 417 cargos comissionados foram selecionados por meio do mencionado sistema. Esse número ascendeu para 974 cargos em 2010, o que representou um incremento de 123% na quantidade de gestores selecionados.

Na administração pública brasileira, seleções destinadas ao provimento de cargos comissionados por meio de critérios meritocráticos também têm sido implantadas de forma sistemática por órgãos e entidades públicos. Na esfera estadual, as experiências do Ministério Público do Rio Grande do Norte (AZEVEDO e PATIÑO, 2013) e dos Estados de Goiás (MINASI et al., 2013), Minas Gerais (ÁVILA et al., 2013; MUZZI et al., 2013) e São Paulo (ALESSIO, 2012) foram relatadas nos V e VI Congressos de Gestão Pública promovidos pelo CONSAD, em painéis que trataram do tema meritocracia.

Em Minas Gerais e São Paulo (ÁVILA et al., 2013; ALESSIO, 2012), o processo de certificação ocupacional tem sido utilizado como ferramenta de apoio na seleção de profissionais para ocupar cargos em comissão. Ávila et al. (2013), relatores da vivência mineira, definem o termo certificação ocupacional como:

“(...) um processo que visa aferir e atestar, por meio de uma avaliação formal, objetiva e generalizada, **as habilidades técnicas e conhecimentos mínimos necessários ao exercício de cargo de provimento em comissão na Administração Pública**. O sistema de mérito confere aos profissionais, reconhecidamente qualificados tecnicamente ou gerencialmente, o certificado de habilitação para o desempenho de atividades específicas, via de regra, para ocupar cargos gerenciais”. (p. 12 e 13, grifo da autora)

Ávila et al. (2013) destacam que foi possível observar uma mudança cultural na gestão mineira com o processo de certificação ocupacional, que

“aparece num contexto em que a administração pública passa a exigir maior legitimidade, no que se refere às competências essenciais e necessárias ao desempenho de gestores públicos” (pg. 13). Alessio (2012) também evidencia a transformação propiciada pela certificação no âmbito do Estado de São Paulo, que possibilitou o estabelecimento de um novo critério para a seleção e nomeação de servidores em cargos e funções de confiança, restringindo as escolhas políticas.

Em um contexto mais particular do Governo do Estado de Minas Gerais, Muzzi et al. (2013) expõem pesquisa relativa ao Processo Seletivo Interno (PSI) desenvolvido na Secretaria de Estado de Fazenda. As autoras destacam que a realização de processos seletivos visou atender demanda de gestores de unidades fazendárias de Minas Gerais, que solicitavam apoio da área de recursos humanos para identificar servidores em condições de desempenhar funções de natureza técnica ou de exercer cargos comissionados. Sob a ótica metodológica, a seleção prevê a comparação entre os perfis profissiográficos definidos para cargos ou funções e os perfis de competência técnica e comportamental dos servidores da Secretaria, armazenados em uma base de dados denominada Banco de Competências do Servidor Fazendário.

A experiência do Estado de Goiás diz respeito ao processo de seleção por capacitação e mérito de gerentes, instituído pelo Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011, com objetivo de profissionalizar o serviço público estadual. O processo abarca diferentes etapas, de caráter eliminatório e classificatório, como análise curricular, prova objetiva de conhecimentos e entrevista.

Estudo de Minasi et al (2013) destaca as estatísticas afetas à implantação do processo de seleção em Goiás, no período de janeiro de 2011 a dezembro de 2012: quatro seleções com 7.937 inscritos e 790 cargos de gerentes preenchidos. Até abril de 2013, quando a iniciativa foi apresentada em evento organizado pelo CONSAD, mais de 90% das gerências estaduais eram ocupadas por servidores escolhidos em processos seletivos.

No que diz respeito ao Ministério Público do Rio Grande do Norte, Azevedo e Patiño (2013) relatam que aquele *parquet* realiza seleções baseadas em critérios meritocráticos para cargos em comissão desde 2011. Segundo as autoras, apenas em 2012 foram realizados 13 processos seletivos para cargos de gestão e

assessoramento, que contemplaram análise curricular, entrevistas e análise do perfil. Acrescentam que as seleções contam com boa aceitação interna e participação crescente dos servidores de carreira.

Na esfera federal também são realizadas seleções para cargos comissionados, sendo possível constatar algumas experiências em órgãos da administração pública, direta e indireta. Em novembro de 2012, uma dessas vivências foi relatada durante III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, promovido pela Secretaria de Gestão Pública do MP. Na ocasião, Franco e Antonaccio (2012) descreveram o processo de seleção interna destinado ao preenchimento de cargos de chefes de unidades estaduais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), introduzido no órgão em 2003. A seleção é estruturada em quatro fases: análise curricular; prova situacional; dinâmica de grupo; e entrevistas.

Ainda no âmbito da APF, o espaço denominado “Oportunidades para servidores”, disponível no Portal do Servidor do Governo Federal⁶, tem sido utilizado para divulgar processos seletivos. De acordo com os administradores do portal, a ideia é dar transparência a seleções para cargos comissionados em andamento em órgãos e entidades federais. Até outubro de 2014, pelos menos 18 processos seletivos para funções e cargos em comissão já tinham sido anunciados nesse espaço, por órgãos como os Ministérios das Comunicações, da Fazenda e da Justiça.

Há consenso entre os autores aqui citados de que a seleção para cargos comissionados representa um avanço na gestão de pessoas no setor público. Além disso, apontam diferentes vantagens na realização desses processos, tais como: (i) igualdade de oportunidade a todos que aspiram ocupar cargos em comissão na administração pública; (ii) valorização de talentos; (iii) profissionalização da força de trabalho; (iv) melhoria do desempenho institucional; (v) transparência no processo de nomeação; e (vi) legitimidade na escolha de novos gestores públicos.

⁶ Disponível em: <<http://www.servidor.gov.br/index.asp?index=82&ler=c744>>. Acesso em 14 jul. 2014.

3 Metodologia

O presente estudo busca identificar as técnicas de seleção empregadas e os critérios de mérito mais apreciados nos processos seletivos destinados à ocupação de cargos em comissão em órgãos e entidades da APF direta, autárquica e fundacional. Para tanto, o trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos: (i) identificar organizações da esfera pública federal que realizam seleções para cargos comissionados; (ii) categorizar modelos de seleção para cargos comissionados desenvolvidos por órgãos e entidades da APF; (iii) descrever as principais técnicas de seleção utilizadas nos modelos de seleção estudados; e, (iv) descrever os critérios meritocráticos mais valorizados nos modelos de seleção analisados.

Trata-se de estudo do tipo descritivo, de natureza qualitativa. Segundo Triviños (2008 *apud* AUGUSTO et al., 2013), a pesquisa descritiva visa delinear fatos e fenômenos de uma determinada realidade, a fim de obter informações a respeito do problema a ser investigado. Gil (2002) ressalta que esse tipo de pesquisa tem o propósito principal de descrever características de uma população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

No que diz respeito à análise qualitativa, Gil (2002) define esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados obtidos, a categorização desses dados e a sua respectiva interpretação. Bardin (1977) assinala que esse tipo de abordagem recorre a indicadores que permitem fazer inferências e se caracteriza por ser um procedimento mais maleável e adaptável.

Quanto ao aspecto temporal do estudo, optou-se por um recorte transversal. Richardson (1999 *apud* AUGUSTO et al., 2013) explica que nesse tipo de recorte os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra previamente selecionada. No caso deste estudo, o recorte temporal abarcou documentos relativos à realização de processos seletivos divulgados no período de janeiro de 2011 a agosto de 2014.

A metodologia escolhida foi a de análise documental e se concentrou na busca de documentos relativos à abertura de processos seletivos para cargos comissionados na esfera pública federal, como avisos, comunicados, editais e portarias. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico e abrange diferentes fases, como a identificação e

localização de fontes e o tratamento de dados. Lüdke e André (1986, apud AUGUSTO et al., 2013) registram a importância dessa técnica, uma vez que permite evidenciar aspectos novos de um tema ou problema ou, se for o caso, complementar informações obtidas por outras técnicas.

O procedimento de coleta de dados consistiu em consulta enviada por meio de correio eletrônico, em agosto de 2014, a uma amostra de 120 dirigentes de gestão de pessoal de órgãos e entidades civis da APF direta, autárquica e fundacional, relacionados no Catálogo do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC)⁷, publicação elaborada pela Secretaria de Gestão Pública do MP. Tendo em vista que há órgãos e entidades que ainda não integram a mencionada publicação, foi necessário complementar a relação de dirigentes a partir de dados disponibilizados nas páginas institucionais da *internet*.

Cabe assinalar que a diversidade de órgãos e entidades públicos federais existentes, associada a limitações de caráter temporal, restringiu o tamanho da amostra. Em decorrência, a consulta não foi enviada a dirigentes de gestão de pessoas de órgãos colegiados, unidades descentralizadas, empresas públicas, sociedades de economia mista, hospitais públicos, instituições federais de ensino e organizações de natureza militar.

A consulta, precedida de uma breve contextualização sobre o estudo a ser realizado, apresentou as seguintes questões aos dirigentes de gestão de pessoal:

- 1) Essa organização realiza atualmente, mesmo em caráter eventual, processos seletivos para cargos comissionados? () Sim () Não
- 2) Em caso positivo, os editais, portarias ou comunicados relativos à abertura dos processos seletivos estão disponíveis na *internet*? Em qual página da *internet* podem ser encontrados?
- 3) Caso os documentos sejam apenas de circulação interna ao órgão, seria possível ter acesso a uma cópia em meio eletrônico?

Foram obtidas 71 respostas, o que representa um percentual de 59 % de retorno. Apurou-se que 17 órgãos e entidades federais, que responderam a consulta, afirmam realizar, mesmo em caráter eventual, processos seletivos para cargos comissionados, ou seja, 24% dos respondentes. Não obstante, foi possível categorizar apenas modelos de seleções de órgãos e entidades que enviaram ou

⁷ Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=6&ler=t8753>>. Acesso em: 6 ago. 2014

informaram onde obter na *internet* documentos diretamente relacionados à realização de processos seletivos para cargos comissionados.

Assim, a análise de conteúdo concentrou-se em 15 órgãos e entidades da APF, listados no próximo tópico, que enviaram 26 documentos relativos a processos de escolha para cargos em comissão, conforme segue: (i) 16 editais e comunicados de seleções; (ii) nove normativos regulamentando procedimentos e critérios de seleção; e, (iii) um manual contendo orientações para comissões de seleção.

O método de apreciação dos documentos foi o de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), essa técnica visa sistematizar o conteúdo de mensagens e é processada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira envolve a escolha de documentos e a preparação do material que será objeto de análise. A segunda abrange procedimentos de codificação, como a enumeração e a categorização de dados. E a terceira e última etapa compreende a síntese e a seleção de resultados, a elaboração de inferências e a interpretação dos dados.

Uma vez recebidos e organizados os documentos, iniciou-se o processo de formação de categorias e a identificação de sua ocorrência nos modelos de seleção estudados. Tendo em vista o foco do trabalho, buscou-se identificar as técnicas de seleção utilizadas, subdivididas neste estudo em: (i) análise curricular; (ii) entrevista; (iii) prova; e, (iv) dinâmica. Da mesma forma, procurou-se averiguar os critérios de mérito mais valorizados, subdivididos em: (i) critérios curriculares, (ii) competências; e, (iii) critérios de natureza excludente.

Conforme é detalhado no próximo tópico, a análise de conteúdo dos documentos relativos aos processos seletivos para cargos comissionados permitiu diferentes tipos de apreciações. Igualmente foi possível identificar as formas preferenciais de recrutamento, as informações constantes nas divulgações dos processos seletivos, as formas de inscrição e os responsáveis pela condução das seleções.

4 Resultados e discussão

Neste tópico são apresentados e debatidos os resultados da pesquisa. Inicialmente, são caracterizados os órgãos e entidades da APF cujo modelo de

sele o para cargos comissionados foi objeto de análise, além de serem assinaladas algumas particularidades das sele oes. Na sequência, são comentados aspectos referentes ao recrutamento de candidatos potenciais e às formas de divulga o e de inscri o nos processos. As últimas partes desta se o descrevem as técnicas de sele o utilizadas e os critérios de mérito mais valorizados nos modelos estudados.

4.1 Características dos modelos de sele o analisados

O estudo analisou documentos disponibilizados por 15 órgãos e entidades da APF, listados no Quadro I. O perfil das organiza oes   bastante variado: dois ministérios; três órgãos integrantes da estrutura da Presidência da República; três órgãos específicos singulares; seis autarquias; e, uma funda o.

Quadro 1:  rg os da APF que tiveram seus modelos de sele o para cargos comissionados analisados.

Ministérios	- Justiça (MJ) - Saúde (MS)
�rg�os da Presidência da República	- Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) - Controladoria Geral da União (CGU) - Secretaria de Políticas de Promo�o da Igualdade Racial (SEPPIR)
�rg�os específicos singulares	- Instituto Nacional de Meteorologia (INMET) - Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) - Secretaria do Tesouro Nacional (STN)
Autarquias	- Agência Nacional de �guas (ANA) - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) - Agência Nacional de Telecomunica�oes (Anatel) - Banco Central do Brasil (BCB) - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educa�o (FNDE) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)
Funda�o	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Durante a análise do material fornecido foi possível observar alguns aspectos gerais sobre as sele oes. O primeiro diz respeito   ausência de padroniza o dos processos. Nota-se que cada órgão estabelece procedimentos e regras próprias para recrutar e selecionar candidatos potenciais para cargos

comissionados. Não há uniformização na elaboração de editais ou comunicados de seleção, bem como na adoção de técnicas e critérios.

Não obstante, verifica-se que sete órgãos, 47% do total, já regulamentaram internamente, por meio de portarias ou outros atos administrativos, procedimentos relativos à realização de seleção para cargos comissionados.

Outra característica evidenciada na apreciação dos modelos se refere à variedade de cargos comissionados, que incluem assessores, chefes de divisão, coordenadores, superintendentes e dirigentes de unidades estaduais. Além disso, os processos podem prever o exercício na sede dos órgãos ou em unidades descentralizadas. Isso indica que as escolhas não ficam restritas a determinados tipos de cargos ou locais.

O último ponto se refere à condução das seleções. Duas situações são preponderantes: (i) em sete órgãos, 47% do total, o processo de escolha é conduzido pela área de gestão de pessoas ou por unidade com atribuições similares, que estabelece parcerias e interfaces com outros segmentos organizacionais, sobretudo com as áreas detentoras de vagas; e, (ii) em seis, 40% do total, a seleção é gerida por comissões especialmente designadas para essa finalidade. Nos demais, 13% do total, essa atribuição fica a cargo de Diretoria Colegiada ou da própria área requisitante.

Cabe assinalar que as comissões identificadas nos modelos avaliados apresentam composição variável, podendo ter de dois a seis membros. Normalmente contam com a participação de chefias das unidades detentoras de vagas e de representantes da área de gestão de pessoas. As responsabilidades dos membros são compartilhadas e abarcam, entre outras atividades, a redação de comunicados e editais de seleção; a análise da documentação e dos currículos dos candidatos; a realização de entrevistas; a deliberação sobre recursos; e, a emissão de pareceres a fim de subsidiar o processo de escolha.

4.2 Recrutamento

Neste estudo, entende-se recrutamento como um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos com potencial para assumir cargos comissionados. O recrutamento pode ser interno, quando busca pessoas dentro da própria organização; externo, quando procura candidatos fora da organização; e,

ainda, misto, quando a seleção abre oportunidades a candidatos internos e externos. Esse processo constitui a primeira etapa da seleção e considera aspectos inerentes ao perfil do cargo, tais como requisitos, atribuições, competências e responsabilidades.

Com relação ao tipo de recrutamento, conforme mostra a Tabela 1, averigua-se que 73% das organizações avaliadas realizam recrutamentos internos, fundamentados apenas no aproveitamento de servidores ou empregados públicos do próprio órgão. As demais, 27% do total, adotam o recrutamento misto e permitem que candidatos internos e externos participem do processo de seleção em condições de igualdade. Os candidatos externos podem ser servidores de outros órgãos e profissionais sem vínculo com o serviço público.

Tabela 1: Formas de recrutamento.

Categorias	Número de ocorrências	Percentual
1. Recrutamento interno	11	73%
1.1. Utilização de banco de talentos	2	13%
2. Recrutamento misto	4	27%

A preferência pelo recrutamento interno pode indicar que os órgãos e entidades federais têm buscado atender ao disposto no Decreto nº 5.497/2005, que estabelece que 75% dos cargos em comissão DAS, níveis 1, 2 e 3, e 50% dos cargos em comissão DAS, nível 4, devem ser ocupados exclusivamente por servidores de carreira.

No contexto do recrutamento interno, cabe registrar que dois modelos estudados preveem a utilização de bancos de talentos no processo de identificação de potenciais candidatos para ocupar cargos comissionados. Esses bancos reúnem dados e informações sobre as competências profissionais dos servidores do órgão e auxiliam na busca de candidatos qualificados para assumir cargos comissionados, permitindo inclusive a comparação de perfis.

No que diz respeito à divulgação das seleções, observa-se que os editais e comunicados apresentam, em geral, as seguintes informações: a) atribuições do titular do cargo comissionado; b) requisitos para participar do processo seletivo; c) período de inscrição e orientações sobre como se inscrever no processo; d)

descrição das etapas e fases do processo seletivo, incluindo o cronograma; e) perfil desejável, contemplando as competências necessárias para o exercício da função – conhecimentos, habilidades e atitudes; f) critérios de desempate, no caso de seleções de caráter classificatório; e, g) informações sobre a divulgação dos resultados – formas e meios de comunicação que serão utilizados.

Quanto à forma de inscrição, verifica-se ser usual o acolhimento de candidaturas via correio eletrônico. Nesse formato, os interessados encaminham uma mensagem para o endereço eletrônico divulgado no edital ou no comunicado do processo, geralmente acompanhada do currículo profissional. Outra forma de inscrição compreende o preenchimento de formulário *online*, disponível na rede interna do órgão ou na *internet*.

4.3 Técnicas de seleção

Nesta parte são apresentadas e debatidas as técnicas de seleção verificadas nos modelos estudados, categorizadas em quatro tipos: (i) análise curricular; (ii) entrevista; (iii) prova; e, (iv) dinâmica. Antes de particularizar cada técnica, é exposto um panorama sobre o emprego delas nos modelos estudados.

Conforme mostra a Tabela 2, a entrevista está presente em todos os modelos estudados e a análise curricular aparece em 14, com 93% de incidência. Da mesma forma, é possível verificar que as provas e dinâmicas são métodos menos frequentes, com ocorrência de 27% e 13%, respectivamente.

Tabela 2: Técnicas de seleção utilizadas.

Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Análise curricular	14	93%
Entrevista	15	100%
Prova	4	27%
Dinâmica	2	13%

Ainda com relação às técnicas de seleção, segundo detalha a Tabela 3, observa-se que nove modelos estudados, 60% do total, utilizam pelo menos duas técnicas de seleção – análise curricular e entrevista. Em três modelos, 20% do total, verifica-se o uso de algum tipo de prova, além da análise curricular e entrevista. O uso de dinâmica associado à análise curricular e entrevista é constatado em apenas

um órgão. O emprego conjunto das quatro técnicas de seleção ou uso de somente uma técnica, no caso a entrevista, também são identificados exclusivamente em um modelo.

Tabela 3: Número de técnicas utilizadas em um mesmo processo seletivo.

Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Análise curricular e entrevista	9	60%
Análise curricular, prova e entrevista	3	20%
Análise curricular, entrevista e dinâmica	1	7%
Análise curricular, prova, entrevista e dinâmica	1	7%
Entrevista	1	7%

O uso preponderante de instrumentos de aplicação menos complexa, como a análise curricular e a entrevista, pode sugerir diferentes hipóteses, como a falta de capacidade técnica dos órgãos para aplicar provas e dinâmicas, a necessidade de finalizar os processos com celeridade e, ainda, a carência de recursos orçamentários para desenvolver processos com mais etapas.

4.3.1 Análise curricular

A análise curricular é a técnica que avalia o histórico acadêmico e profissional dos candidatos e outras informações julgadas pertinentes no processo de seleção. Esse método precede as demais etapas de seleção e serve como uma triagem inicial dos candidatos que apresentam maior potencial para a vaga, sendo utilizado por mais de 90% dos modelos estudados, o que mostra a sua importância nas seleções.

Constata-se também que a análise curricular apresenta caráter eliminatório e classificatório em oito modelos estudados, 53% do total, e pode determinar que apenas os candidatos melhores classificados prossigam no processo. Em geral, os candidatos com melhor posição são mais bem qualificados sob o ponto de vista da formação acadêmica e profissional e com maior tempo de experiência.

Os referenciais teóricos que norteiam este estudo corroboram a predileção pela análise curricular nas seleções para cargos comissionados. Conforme explanado nos trabalhos aqui citados, essa técnica está presente nos

processos de escolha de dirigentes públicos de outros países, como Portugal e Chile, e do Brasil, a exemplo do Governo do Estado de Goiás e do Ministério Público do Rio Grande do Norte.

O valor dessa avaliação está relacionado à possibilidade de se identificar previamente os candidatos com maior potencial para a vaga, economizando o tempo dos selecionadores. Acrescenta-se que a análise curricular pode beneficiar a estruturação de roteiros de entrevista, tornando mais focada a conversação entre entrevistador e candidato.

4.3.2 Entrevista

Compreende-se entrevista a técnica de seleção que possibilita confirmar dados curriculares e obter informações mais detalhadas sobre o perfil técnico e comportamental do candidato, a fim de conhecer melhor as suas competências, experiências, atitudes diante de situações de trabalho e expectativas em relação ao cargo pretendido.

Registra-se que a entrevista está presente em todos os processos analisados, com 100% de incidência. Esse dado revela a importância da técnica e a preferência por sua utilização no contexto das seleções para cargos em comissão.

Nos modelos estudados, averigua-se que a realização da entrevista não é padronizada. Ela pode seguir um roteiro previamente definido ou não e ser realizada de forma presencial ou a distância, por meio de videoconferência ou telefone.

Há entrevistas precedidas de avaliações ou de textos escritos formulados pelos candidatos. Nesse contexto, é comum solicitar aos candidatos a apresentação de autoavaliações, que abarcam o registro de competências individuais ou o relato dos motivos e razões que os qualificam para ocupar o cargo pleiteado.

Quanto à condução das entrevistas, observa-se que são realizadas por comissões de seleção, pelos chefes das áreas requisitantes ou por representantes do setor de gestão de pessoas. Dois modelos de seleção preveem a realização de mais de uma entrevista, sendo que em um deles há entrevista de caráter médico-social, cuja finalidade é avaliar a possibilidade de adaptação do servidor às novas atribuições e, em caso de mudança de município, à nova sede.

Cabe registrar que, dentre os 15 modelos que utilizam esse método, em cinco deles, 33% do total, a entrevista apresenta caráter classificatório e contribui para definir os candidatos mais bem posicionados no processo seletivo. Nesses casos, são atribuídos pontos para aspectos demonstrados na conversação, afetos às competências requeridas para o cargo ou à postura apresentada pelo candidato nessa etapa. Nos demais modelos, 66% do total, a entrevista igualmente contribui para o processo de escolha, porém utiliza critérios de avaliação apenas de natureza qualitativa.

Verifica-se que as experiências nacionais e internacionais, mencionadas neste trabalho, também empregam amplamente essa técnica na escolha de titulares de cargos comissionados. Isso pode indicar que a interação com o candidato tem sido considerada essencial nesse tipo de processo seletivo, aspecto que pode estar associado ao fato de a entrevista permitir que os selecionadores conheçam com mais profundidade as motivações, experiências, competências e comportamentos dos candidatos.

4.3.3 Prova

Entende-se como prova a aferição de conhecimentos ou a simulação de situações, podendo ser escrita, oral ou prática. A finalidade principal é medir o nível de conhecimento e as habilidades do candidato sobre temas específicos.

Neste estudo, consideram-se provas os textos dissertativos solicitados nos processos seletivos analisados, acerca dos seguintes assuntos: (i) visão do candidato sobre temática afeta às atribuições do cargo comissionado ou ao funcionamento do órgão; (ii) percepção do candidato sobre os principais desafios e oportunidades da vaga; (iii) propostas de programa de trabalho ou de ações e estratégias de atuação voltadas à melhoria de resultados organizacionais; e (iv) simulação do posicionamento, técnico e comportamental, do candidato diante de situações e problemas cotidianos inerentes ao exercício do cargo comissionado.

Constata-se que apenas quatro modelos, 27% do total, utilizam a prova como técnica auxiliar no processo seletivo para cargos comissionados. No entanto, a técnica pode assumir papel determinante na escolha, especialmente quando altera a classificação do candidato ou determina a sua eliminação.

Embora as provas sejam imprescindíveis na realização de concursos públicos, sugerem ser subutilizadas nas seleções para cargos de confiança no âmbito da esfera pública federal. Conforme comentado anteriormente, isso pode ocorrer devido à necessidade de concluir os processos com rapidez, o que faz com que as organizações reduzam o número de etapas de seleção. Além disso, no caso específico, o escasso emprego da técnica poderia estar ligado à dificuldade para implementar a logística que envolve a elaboração, a aplicação e a correção de provas, bem como a análise de recursos interpostos.

4.3.4 Dinâmica

Compreende-se dinâmica a atividade realizada, em grupo ou individualmente, com o objetivo de analisar o desempenho ou o comportamento do candidato diante de determinados estímulos. Em geral, tem como foco avaliar se o concorrente possui as competências profissionais e comportamentais requeridas para o cargo.

Caracteriza-se por ser a técnica menos usual entre os modelos analisados, sendo possível averiguar a sua ocorrência em apenas dois órgãos, 13% do total. Em um deles essa etapa tem caráter classificatório e eliminatório, sendo conduzida por selecionador externo que não tem conhecimento prévio dos participantes.

Assim como nas provas, a necessidade de concluir os processos seletivos com rapidez também poderia ser um fator que restringe o emprego da dinâmica, uma vez que essa técnica pode estender por mais tempo a seleção. Outros obstáculos sugerem estar relacionados à dificuldade para reunir candidatos em dinâmicas em grupo, sobretudo quando há necessidade de deslocamentos, como também à carência de profissionais qualificados para aplicação dessa técnica.

4.4 Critérios de mérito

Neste tópico são expostos e tratados os critérios de mérito mais valorizados nos processos de seleção para cargos de confiança na APF, subdivididos em: (i) critérios curriculares, (ii) competências; e, (iii) critérios excludentes.

4.4.1 Critérios curriculares

Os critérios de natureza curricular dizem respeito à bagagem profissional do candidato e podem ser constatados em diferentes momentos da seleção, mediante o emprego de todas as técnicas descritas neste estudo: análise curricular, entrevista, prova e dinâmica. Em geral, são comprováveis por meio da apresentação de documentação específica, da verificação de informações contidas em sistemas informatizados ou da aferição de conhecimento.

A Tabela 4 apresenta a frequência de determinados critérios curriculares nos modelos estudados, sendo possível observar que a experiência profissional e a formação acadêmica, em nível de graduação e pós-graduação, são os atributos mais valorizados nas seleções para cargos em comissão, ambos presentes em 87% dos processos. A experiência em cargos de gestão também é apreciada por mais da metade dos órgãos, com 53% de incidência, seguida do tempo de serviço no órgão, com 27% de frequência.

Tabela 4: Critérios curriculares.

Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Experiência profissional	13	87%
Formação acadêmica	13	87%
Experiência gerencial	8	53%
Tempo de serviço no órgão	4	27%
Proficiência em idioma estrangeiro	3	20%
Participação em eventos de capacitação	2	13%
Capacitação gerencial	1	7%

Nos oito modelos que adotam a análise curricular de caráter classificatório, verifica-se que são conferidas pontuações diferenciadas, em escalas crescentes, baseadas em critérios previamente estabelecidos e divulgados na abertura do processo seletivo. Esse procedimento assemelha-se a prova de títulos, etapa posterior à prova escrita de concursos públicos.

Os critérios fixados, em geral, abarcam:

a) formação acadêmica: são atribuídos pontos para cursos de graduação, particularmente quando é facultada a participação de servidores de nível intermediário no processo ou quando é valorizado curso de nível superior em área

específica; e, ainda, para capacitações em nível de pós-graduação – especialização, mestrado e doutorado;

b) eventos de capacitação: são atribuídos pontos para a carga-horária acumulada pelo candidato em eventos de capacitação, especialmente naqueles voltados para o desenvolvimento de competências compatíveis com o desempenho do cargo comissionado;

c) experiência profissional: são atribuídos pontos para o quantitativo de anos de atuação do candidato em atividades correlatas;

d) experiência gerencial: são atribuídos pontos para o quantitativo de anos de atuação do candidato em funções de natureza gerencial;

e) tempo de serviço: são atribuídos pontos para o tempo de exercício do candidato no próprio órgão, ainda que não tenha exercido cargos em comissão anteriormente;

f) conhecimento de idiomas: são atribuídos pontos aos candidatos que demonstrem proficiência em idiomas, especialmente em inglês e espanhol; e

g) conhecimentos técnicos específicos: são atribuídos pontos para candidatos que demonstrem possuir determinados tipos de conhecimentos técnicos, geralmente afetos ao desempenho do cargo comissionado.

Os critérios curriculares apontados neste tópico destacam o aspecto meritocrático das seleções para cargos comissionados, uma vez que reconhecem e recompensam os esforços e qualidades individuais. A fixação desses critérios também confere transparência e impessoalidade ao processo. Os servidores que aspiram ocupar posições de chefia ou de assessoramento entendem de forma mais clara as “regras do jogo” e podem direcionar seu empenho profissional para aquilo que é mais valorizado.

4.4.2 Competências

Para fins deste estudo, as competências representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são exigidos pelos órgãos e entidades nos processos de seleção para cargos comissionados. Da mesma forma que os critérios curriculares, as competências podem ser averiguadas em diferentes etapas da seleção, por meio da utilização de todas as técnicas aqui descritas. O

mapeamento delas precede e orienta as ações de recrutamento e seleção, contribuindo para delinear o perfil ideal do cargo.

Nos modelos avaliados, é possível identificar a demanda por diversos tipos de competências. Em 12 deles, 80% do total, são estabelecidos conhecimentos técnicos específicos como requisitos necessários ou desejáveis para o exercício do cargo comissionado, tais como: conhecimentos de sistemas informatizados utilizados no âmbito da APF; fluência em idiomas estrangeiros; conhecimento de legislações; e, familiaridade com temas afetos à gestão pública.

Do mesmo modo, nota-se que pelo menos em nove seleções, 60% do total, valoriza-se que o candidato possua habilidades diretamente relacionadas ao desempenho do cargo comissionado. Essas habilidades envolvem o uso de aplicativos e programas de informática, a análise de normativos e, ainda, a elaboração e interpretação de documentos técnicos, como pareceres, votos, discursos e relatórios.

Outros tipos de competências, aqui denominadas competências de suporte, igualmente foram identificadas na análise dos modelos de seleção. Essas competências são aquelas que “agregam valor às competências técnicas e fazem a diferença no perfil profissional das pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p. 44). Cabe registrar, que foi possível verificar a enumeração de conhecimentos, habilidades e atitudes que se adequam ao conceito de competência suporte em 11 processos, o que corresponde a 73% do total de modelos avaliados.

No intuito de facilitar a categorização e padronização desse tipo de competência, utilizou-se o repertório de 15 competências universais consolidado por Gramigna (2007), com o respectivo conceito. Dessa forma, com base no elenco proposto pela aludida autora, as competências de suporte distinguidas nos modelos de seleção foram agrupadas e quantificadas.

Tendo em vista a heterogeneidade de competências de suporte listadas nos 11 modelos em que foi aferida a sua exigência, neste estudo são relacionadas apenas aquelas cuja ocorrência é superior a 30%, conforme mostra a Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Competências de suporte.

Categorias	Conceito norteador	Número de ocorrências	Percentual
Comunicação e interação	Capacidade para interagir com pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário.	8	73%
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.	7	64%
Planejamento e organização	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingido resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.	7	64%
Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.	6	54,5%
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.	6	54,5%
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Capacidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.	5	45%
Capacidade negocial	Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.	5	45%
Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.	5	45%
Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.	4	36%
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.	4	36%

Fonte: competências e conceitos baseados no elenco de competências universais consolidadas por Gramigna (2007).

Os dados da Tabela 5 destacam que a competência de suporte mais apreciada nos modelos estudados é a comunicação e interação, com 73% de frequência. De acordo com Gramigna (2007), essa competência requer diferentes tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes, tais como: conhecimentos acerca de técnicas de expressão verbal e língua portuguesa; habilidades que envolvem saber ouvir, fornecer *feedback* e apresentar a comunicação oral e escrita de forma organizada e correta; e, ainda, atitudes que evidenciem receptividade aos contatos, esclarecimento de pontos de vista e interesse pelo que os outros falam.

Em seguida, aparecem a liderança e a capacidade de planejamento e organização, com 64% de ocorrência. A primeira está diretamente relacionada à capacidade gerencial do candidato e implica diferentes tipos de conhecimentos, habilidade e atitudes, como ciência sobre as principais funções da liderança, aptidão para manter a equipe comprometida e atitudes de respeito e de valorização de resultados. A segunda abrange conhecimentos técnicos sobre planejamento, habilidades de análise e de fixação de objetivos e metas, bem como comportamentos que demonstrem a valorização das atividades afetas ao planejamento organizacional.

Com 54,5% de incidência aparecem as competências relacionamento interpessoal e motivação e energia para o trabalho. A primeira envolve a capacidade de ouvir, a habilidade de relacionar-se com pessoas de diferentes perfis e a disposição para tratar colegas e subordinados com cordialidade. A outra abrange a iniciativa, a capacidade de atender demandas com rapidez, a habilidade de manter a equipe motivada e, ainda, a automotivação.

As demais competências listadas na Tabela 5, com incidência inferior a 50%, são: (i) capacidade de adaptação e flexibilidade; (ii) capacidade negocial; (iii) trabalho em equipe; (iv) orientação para resultados; e, (v) visão sistêmica. Embora a frequência nos modelos avaliados não seja tão expressiva, essas competências podem ser extremamente relevantes dependendo das atribuições do cargo comissionado.

O estabelecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nos processos analisados sugere que os órgãos e entidades da APF têm buscado adotar o modelo de gestão por competências na seleção para cargos comissionados, mapeando previamente as competências consideradas imprescindíveis e desejáveis

para o exercício do cargo. Ao mesmo tempo, confirma a relevância do Decreto nº 5.707/2006 no processo de qualificação gerencial de servidores, reforçando que os planos anuais de capacitação dos órgãos e entidades da APF devem contemplar oportunidades que favoreçam o preparo de servidores para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

4.4.3 Critérios excludentes

Neste item são expostos critérios que normalmente impossibilitam a participação do candidato na seleção, mas que nem sempre estão diretamente relacionados ao desempenho do cargo que será ocupado. Em geral, esses critérios excludentes são listados como requisitos ou impedimentos e representam condição para inscrição no processo seletivo. A Tabela 6 apresenta a ocorrência desses critérios nos modelos estudados:

Tabela 6: Critérios excludentes.

Categorias	Número de ocorrências	Percentual
Ser titular de cargo do quadro de pessoal permanente do órgão.	8	53%
Não ter sofrido penalidade de advertência ou de suspensão nos últimos três e cinco anos, respectivamente.	4	27%
Não estar em estágio probatório.	3	20%
Não estar respondendo a processo administrativo disciplinar.	3	20%
Resultado da avaliação de desempenho individual.	2	13%
Não ter sofrido condenação ou penalidade criminal.	2	13%

Observa-se que em oito órgãos, 53% do total, é inviabilizada a participação de candidatos que não integram o quadro de pessoal permanente do órgão. Conforme já comentado no subitem 4.2, esse impedimento provavelmente está respaldado pelo Decreto nº 5.497/2005, que estabelece percentuais mínimos de ocupação de cargos em comissão por servidores de carreira.

Questões disciplinares aparecem de duas formas nos modelos estudados: em quatro, 27% do total, é limitada a participação de servidores que tenham sofrido penalidade de advertência ou de suspensão nos últimos três e cinco anos, respectivamente; e, em três, 20% do total, é avaliada a inscrição de servidores que estejam respondendo a processo administrativo disciplinar. No que diz respeito à idoneidade do candidato, verifica-se que dois órgãos, 13% do total, excluem, de forma explícita, a participação de candidatos que tenham sofrido condenação ou penalidade criminal.

A exigência de o candidato ter concluído o estágio probatório até o término do período de inscrições constitui outro critério excludente em três modelos, 20% do total. Na prática isso resulta na eliminação de candidatos que tenham menos de três anos no órgão público, ainda que possuam experiência anterior que os habilite a ocupar o cargo comissionado.

O resultado da avaliação de desempenho individual também determina a participação no processo seletivo em pelo menos dois modelos analisados, com 13% de ocorrência. Em geral, esse critério estabelece que a inscrição do servidor no processo depende da aprovação dele na avaliação de desempenho individual do último ciclo, com média mínima estipulada em edital ou comunicado de seleção.

Não obstante a importância da avaliação de desempenho individual, a baixa valorização desse instrumento de gestão nas seleções estudadas sugere que essa aferição ainda estaria limitada ao pagamento de gratificações e a promoções do servidor dentro de sua carreira funcional. Cabe registrar, no entanto, que essa hipótese merece ser ratificada à luz de estudos complementares sobre o tema.

5 Conclusão

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo primordial de descrever os processos de seleção para cargos comissionados no âmbito do Poder Executivo Federal, com ênfase na caracterização das técnicas de seleção empregadas e dos critérios meritocráticos mais valorizados. Para tanto, buscou-se obter documentação relativa à realização desses tipos de processos, por meio de consulta encaminhada a 120 dirigentes de gestão de pessoas de órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O fato de 76% dos respondentes afirmarem que não realizam seleções para cargos em comissão, ainda que em caráter eventual, agrega valor ao estudo e admite supor que esse tipo de processo seletivo, balizado em critérios de mérito, ainda é incipiente na esfera pública federal.

A apreciação dos modelos de seleção possibilitou concluir que: (i) a análise curricular e a entrevista são as principais técnicas utilizadas, com 93% e 100% de incidência, respectivamente; e, (ii) a formação acadêmica e a experiência profissional são os critérios de mérito mais valorizados, ambos com 87% de frequência.

A análise de conteúdo também gerou outros resultados relevantes. No campo das competências, observou-se que possuir habilidades e conhecimentos técnicos diretamente vinculados ao exercício do cargo comissionado é condição, necessária ou desejável, em mais de 60% dos modelos avaliados. Adicionalmente, constatou-se que as competências de suporte mais demandadas são a habilidade de comunicação e interação, a liderança e a capacidade de planejamento e organização.

Quanto aos critérios que inviabilizam a participação no processo seletivo, verificou-se que oito modelos analisados exigem que os candidatos sejam titulares de cargos do quadro de pessoal do órgão ou entidade. Provavelmente, esse dado deve ser um reflexo do Decreto nº 5.497/2005, que estabelece percentuais mínimos de ocupação de cargos DAS por servidores de carreira no âmbito da APF.

A avaliação igualmente permitiu averiguar que sete organizações estudadas já regulamentaram internamente a realização de processos seletivos destinados ao preenchimento de cargos em comissão. No entanto, não há padronização na execução desses processos. As normatizações, métodos e critérios sugerem aparecer no contexto dos próprios órgãos e entidades, possivelmente com base em suas experiências, necessidades, recursos e capacidade para desenvolver esses tipos de seleções.

Nesse sentido, uma das contribuições deste trabalho é servir de referencial para entes governamentais que desejem implantar ou aperfeiçoar seleções para cargos comissionados, uma vez que reúne um conjunto de dados e informações sobre como as organizações públicas federais, que compõem a

amostra da pesquisa, vêm desenvolvendo processos dessa natureza. Além disso, as experiências nacionais e internacionais aqui citadas representam subsídio adicional para a criação ou inovação de procedimentos.

O trabalho também contribui para ampliar a compreensão do tema, proporcionando uma perspectiva diferenciada sobre a meritocracia no contexto das nomeações para cargos comissionados. Ademais, estimula o interesse pelo assunto, podendo gerar diferentes tipos de reflexões e, até mesmo, novos estudos a respeito da seleção para cargos em comissão no contexto da administração pública brasileira.

Acrescenta-se a possibilidade dos resultados deste estudo auxiliarem a sistematização de diretrizes voltadas à ocupação de posições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da APF. Conforme registrado na parte introdutória deste artigo, a inexistência de regulamentação que estabeleça a adoção de critérios meritocráticos no processo de provimento de cargos comissionados ainda representa uma lacuna na APF. Isso faz com que o Brasil esteja aquém de outros países, como Chile e Portugal, que já normatizaram os processos seletivos para dirigentes públicos.

Cabe registrar também as limitações desta pesquisa. Uma delas está associada à amplitude da consulta aos dirigentes de gestão de pessoas da APF, que excluiu empresas estatais, sociedades de economia mista, hospitais públicos e instituições federais de ensino. Em razão da limitação temporal para concluir o estudo e da diversidade de organizações federais existentes, a amostra da pesquisa concentrou-se em ministérios, autarquias e fundações.

Outra limitação diz respeito ao fato de o trabalho ter sido fundamentado apenas em material disponibilizado pelos órgãos e entidades federais que realizam seleções para cargos comissionados, o que, na prática, restringiu algumas complementações e apreciações.

Importante assinalar que as limitações apontadas abrem espaço para agendas futuras de pesquisa, que considerem a ampliação da amostra deste trabalho, agregando mais órgãos e entidades públicos à análise, bem como a realização de entrevistas com os gestores das áreas de recursos humanos e das unidades detentoras de vagas.

Desdobramentos do trabalho também podem resultar em novas abordagens, como: (i) propostas de sistematização de seleções para cargos comissionados na esfera pública federal; (ii) avaliações da percepção de servidores e empregados públicos sobre a temática; (iii) estudos de caso descrevendo experiências de processos seletivos para cargos de confiança no âmbito de administrações públicas; e , ainda, (iv) caracterização de elementos culturais que influenciam o provimento de cargos em comissão no contexto da APF.

6 Referências bibliográficas

- ALESSIO, M. F. Profissionalizando a administração pública: o caso da certificação de dirigentes públicos paulistas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, V, 2012, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2012. Disponível em: < <http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 17 ago. 2014.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, art. 9, p. 175-193, 2008.
- AUGUSTO, C. A. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, Dez. 2013. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 ago. 2014.
- ÁVILA, I. J. T. et al. Certificação ocupacional em Minas Gerais: instrumento de gestão para garantir a indicação de quadros técnicos para a ocupação de cargos estratégicos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VI, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- AZEVEDO, A. N. S.; PATIÑO, J. F. Meritocracia na gestão pública: a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VI, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.
- BARBOSA, L. a Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público/ENAP**, v. 47, n. 3, set-dez 1996: 58-102.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n.1, jan-fev 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-5902014000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 jul. 2014
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BILHIM, J. A. F. A afirmação do mérito nos processos de seleção para a alta direção da administração pública portuguesa. . In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XVII, 2012, Cartagena. Disponível em: < <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/bilhimjo.pdf> >. Acesso em: 17 ago. 2014.

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de política**. Tradução de Carmem Varriale et al. 1. ed. Brasília: UnB, 1998.

BORGES, M. C. **Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: constitucionalidade adequada**. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Jan/fev. 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 out. 1988.

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 jun. 1998.

_____. Presidência da República. Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005. Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 22 jul. 2005.

_____. Presidência da República. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 24 fev. 2006.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Periódico**. Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais. Brasília, V. 19, n. 219, julho 2014. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/Bol219_jun2014_parte_I.pdf>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Notícias**. Decreto prevê 70% dos cargos de confiança para servidores. 16 de setembro de 2005. Disponível em:< <http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=imprensa&ler=t1608>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portal do Servidor**. Oportunidades para servidores. Disponível: <<http://www.servidor.gov.br/index.asp?index=82&ler=c744>>. Acesso em: 21 out. 2014.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ENAP. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa ação Brasília: ENAP, 2005.

_____. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**. Mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2009.

FRANCO, R.; ANTONACCIO, C. Processos Seletivos Internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE. In: ENCONTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, III, 2012, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Eventos Portal SIPEC, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GOIÁS (Estado). Decreto nº 7.291, de 11 de abril de 2011. Institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, o processo de seleção por capacitação e mérito para o cargo em comissão de gerente e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás. Goiânia**, 11 abr. 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOEB, A. A.; VANDORSEE, S. S. **Perfiles para la selección de directivos a través del Sistema de Alta Dirección Pública**. 2012. Tesis para optar al grado de Magister en Gerencia Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

MINASI, G.; SÁ, L. M. B.; VECCI, G. O processo de meritocracia em Goiás: seleção de gerentes por capacitação e mérito. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, VI, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

MORAES, G. C. **Meritocracia – análise teórica-conceitual**. Revista DaCultura, Rio de Janeiro, ano XII, n. 22, dez.2013.

MUZZI ET AL. Processo seletivo interno na administração pública como estratégia de gestão de pessoas: uma política democrática que motiva, reconhece e retém talentos com ênfase em competências. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VI, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

OCDE (2010). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**: Brasil: Governo Federal (*Portuguese version*), OECD Publishing. Disponível em: < http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf>. Acesso em: 12 maio 2014.

PACHECO, R. S., “Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competência de direção”. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del estado y la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002.

PORTUGAL. Lei n.º 64, de 2011 de dezembro de 2011. Modifica os procedimentos de recrutamento, selecção e provimento nos cargos de direcção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado. **Diário da Assembleia da República de Portugal**, 1.ª série - N.º 244.

PROJETO EUROBRASIL 2000. **Textos de Referência em Gestão de Pessoas (Cargos Gerenciais)**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/euro_brasil/publicacoes/081016_PUB_cargos.pdf>. Acesso em: 12 maio 2014.

SCHULZE, Clenio Jair. **Meritocracia – Requisito Necessário ao Provimento de Cargos em Comissão**. Repertório de Jurisprudência IOB nº 3, V.1, p 101-106, fev. 2012.

SORIANO, J. E.; BILHIM, J. La racionalidad política y técnica en la selección de la Alta Administración Pública y Gestión Pública Portuguesa. **Revista El Cronista del Estado Social y Democrático de Derecho**, Iustel, Madri, n. 38, jun. 2013.