



**SENADO FEDERAL**

**Instituto Legislativo Brasileiro - ILB**

**RENATA FELIX PEREZ**

**SELEÇÃO INTERNA NO SENADO FEDERAL: O DESAFIO DO USO  
DA MERITOCRACIA NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Brasília**

**2014**

**RENATA FELIX PEREZ**

**SELEÇÃO INTERNA NO SENADO FEDERAL: O DESAFIO DO USO  
DA MERITOCRACIA NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de Pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

**Área de concentração: Administração Pública – Gestão de Pessoas**

Orientador: Pedro Augusto Ramirez Monteiro

Brasília  
2014

**RENATA FELIX PEREZ**

**SELEÇÃO INTERNA NO SENADO FEDERAL: O DESAFIO DO USO  
DA MERITOCRACIA NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de Pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Brasília, de de 2014.

Banca Examinadora

---

Pedro Augusto Ramirez Monteiro  
Orientador

---

Professor Examinador

Dedico o presente trabalho a minha mãe por tudo o que representa na minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A minha mãe que me apoiou em todas as decisões tomadas ao longo dessa jornada e me ensina diariamente a lutar pelos meus sonhos. A minha eterna gratidão pelo seu amor incondicional.

Ao meu pai por me acordar todos os dias para ir à escola, me proporcionando o melhor nível de estudos.

A minha irmã Carol por ter estado ao meu lado em todos os momentos, fossem eles de vitórias ou não, e por sempre acreditar em mim.

Ao Yuri por debater incansavelmente comigo sobre este trabalho e me ajudar a concretizá-lo de maneira brilhante.

A todos os familiares que acreditaram em mim e vibraram com cada vitória conquistada durante esses anos.

Ao meu orientador Pedro Ramirez pelos ensinamentos que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Aos colaboradores Rodrigo Martins Brum, Flávia Santinoni Vera e Aguirre Estorilio Silva Pinto Neto, que dispuseram seu tempo a uma entrevista e agregaram muito conhecimento ao meu trabalho.

Aos amigos e colegas, por entenderem a minha ausência quando necessário e pelo incentivo e pelo apoio constantes durante essa jornada.

A amiga e fiel companheira de curso Maria Clara, que tornou essa jornada um pouco mais fácil e divertida.

A todos os colegas da Pós-graduação, pela amizade e companheirismo.

A todos vocês meu eterno carinho.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

**Albert Einstein**

## RESUMO

A meritocracia se constitui num tema tanto atual e quanto polêmico no serviço público brasileiro. Se, por um lado, existe um discurso generalizado que coloca o mérito como um valor importante para a administração, sua implementação sempre encontra resistências entre políticos e burocratas. O presente trabalho se propõe a trazer este debate para o âmbito do Senado Federal, analisando em que medida a meritocracia está presente, ou não, nos processos de seleção interna existentes na Casa. Inicialmente, será apresentado o conceito de meritocracia, seu histórico em nosso país, e a existência dos discursos favoráveis e contrários a sua utilização. A Gestão de Pessoas é tratada em seguida, com foco em processos de recrutamento e seleção internos, e nesse contexto será abordado o modelo de Gestão por Competências. A pesquisa se desenvolve utilizando-se de métodos descritivos e exploratórios, com vistas a identificar e analisar os processos de recrutamento e seleção internos, além de contar com entrevistas estruturadas com atores-chaves em cada processo. Os resultados encontrados mostram que as ferramentas de recrutamento encontradas – Banco de Talentos e Serviço de Recrutamento Interno (SRI) - não são amplamente divulgadas e utilizadas por gestores ou servidores, o que compromete sua eficácia. Por outro lado, os processos de seleção interna expostos – seja para o corpo docente do Curso de Pós-Graduação em Ciência Política ou para o Programa de Visitação Institucional do Congresso Nacional – conseguem cumprir o grande desafio de uma seleção interna, a dizer, agregar valor às pessoas e à organização. Por fim, concluímos que a utilização do modelo de Gestão por Competências, a despeito dos desafios envolvidos em sua implementação, poderia aproximar a ideologia do mérito à realidade da Casa; e que estudos futuros, comparando a meritocracia no Senado Federal com o de outros órgãos da administração, poderiam fornecer boas soluções para os problemas na gestão de pessoas da instituição.

**Palavras-chave:** Seleção Interna. Recrutamento. Meritocracia. Gestão de pessoas. Gestão por competências. Senado Federal.

## ABSTRACT

Meritocracy consists in a theme as current as polemic in the Brazilian public service. If, in one hand, there is a widespread speech which assigns the merit as an important value for the administration, its implementation always faces challenges between politicians and bureaucrats. The current study proposes to bring this discussion for the Senate Federal environment, analysing where the meritocracy is inserted, or not, in the internal selection processes in the house. Initially, it will bring the meritocracy concept, its history in our country and the existence of favorable and against speeches to its use. The Human Resources Management is explored below, focusing in internal recruitment and selection processes, and in this context it will be addressed the Competencies Management model. The research is developed using descriptive and exploratory methods, seeking to identify and analyse recruitment and internal selection processes and also counts with structured interviews with key actors of each process. The results show that the recruitment tools found – Talent Bank and Internal Recruitment Service (SRI) – are not widely spreaded and used by managers and servers, impacting its effectiveness. On the other hand, the internal selection processes exposed – whether to the faculty of the Post Graduation Political Sciences course or to the Institutional Visitation Program of the National Congress – can match the big challenge of an internal selection as well as bringing value to people and organization. Lastly, the conclusion is that the use of the Competencies Management Model, despite of the challenges involved in its implementation, could approximate the ideology of the merit to the reality; and future studies, comparing the meritocracy in the Federal Senate with other administration organizations.

**Keywords:** Internal Selection. Recruitment. Meritocracy. Human Resources Management. Competencies Management. Federal Senate.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 MERITOCRACIA.....	13
1.1 Histórico da meritocracia brasileira.....	15
1.2 Discursos sobre meritocracia no Brasil .....	16
1.2.1 Discurso meritocrático .....	17
1.2.2 Discurso antimeritocrático .....	18
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.1 Agregando pessoas .....	22
2.1.1 Recrutamento Interno.....	23
2.1.2 Seleção de pessoal .....	25
2.2 Gestão por competências .....	29
3 METODOLOGIA .....	31
4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNA NO SENADO FEDERAL.....	33
4.1 Banco de Talentos e Serviço de Recrutamento Interno.....	33
4.2 Processos Seletivos Internos.....	35
4.2.1 Programa de Visitação Institucional do Congresso Nacional .....	35
4.2.2 Corpo docente para pós-graduação oferecida pelo ILB .....	37
4.3 Recrutamento e Seleção: análise crítica .....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
ANEXO I .....	48
ANEXO II.....	53

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa a abordar um tema tão atual quanto polêmico no serviço público: a seleção por mérito. Não se pretende esgotar as discussões sobre o assunto, nem mesmo encontrar uma solução para seus desafios, mas sim fazer uma breve análise sobre esse processo no âmbito do Senado Federal.

De acordo com Barbosa (1996, p. 94):

(...) o serviço público brasileiro, embora esteja aparelhado sob a forma de um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade interna de seus funcionários, não possui uma ideologia de meritocracia, como um valor globalizante e central. Embora, no discurso, todos os segmentos se coloquem como partidários do império do mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-la esbarra em um processo sistemático de desqualificação desse critério, a partir de uma estratégia de acusação que, ora afirma serem o método de avaliação e os avaliadores inaptos para a tarefa, ora terem os escolhidos méritos que, na verdade, não possuem, recebendo uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações pessoais.

Diante desse quadro, observamos que a falta de uma “ideologia de meritocracia” acabaria por colocar, em tese, o setor público em oposição ao setor privado, onde quem “trabalha muito” e é “competente” seria recompensado com a ascensão profissional. Mesmo que as relações pessoais também sejam importantes nas empresas – não havendo, então, um “império” do mérito no mundo privado – devemos ressaltar que o servidor público praticamente não pode ser demitido por baixa produtividade, ao contrário do trabalhador comum. A Constituição Federal, no entanto, já prevê que o servidor pode perder seu cargo por desempenho insatisfatório ao tratar da estabilidade do servidor público e das hipóteses de sua demissão:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo

(...)

**III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (grifo nosso)**

Mesmo diante do ditame constitucional, descansa nas gavetas da Câmara dos Deputados há quase 16 anos o Projeto de Lei Complementar 248/1998 que tem por objetivo, justamente, regulamentar como seria o procedimento para a perda de cargo por ineficiência. Tal falta de disposição em tratar o assunto acaba por reforçar o argumento de Barboza sobre a dificuldade de implantação efetiva da meritocracia, a despeito do discurso geral e corrente em seu favor.

A ausência de controle sobre o desempenho dos servidores públicos faz com que parte da sociedade, de acordo com Gorski (2012), os veja como pessoas acomodadas, que se

apoiam na estabilidade do cargo sem se importarem com a adequada execução das suas atribuições. No entanto, ainda segundo o mesmo autor, essa realidade vem sendo alterada pouco a pouco, em parte, pelo alto nível de dedicação necessário para se entrar no serviço público via concurso, atualmente. Acreditamos que tal dificuldade tem trazido bons quadros para a administração, mas não se constitui como garantia de que os servidores serão produtivos ou eficientes.

Gorski (2012) afirma, ainda, que qualquer indivíduo que seja servidor ou que tenha contato com o serviço público pode testemunhar o fato de que muitos servidores ocupam postos-chave sem ter as competências, habilidades e atitudes necessárias para tal, enquanto outros atuam em posições pouco estratégicas, mesmo com os requisitos adequados àqueles postos-chave. Isso se deveria, em tese, ao fato de não fazerem parte de um ou outro grupo que comande a organização; haveria, então, uma dificuldade ao crescimento profissional do servidor e conseqüente negação à sociedade da prestação de um serviço mais qualificado.

Cabe ressaltar que para avançarmos para uma cultura de maior valorização do mérito no serviço público, parece ser latente a necessidade de que os escalões mais altos das administrações sejam ocupados utilizando-se, também, de critérios meritocráticos, que considerem, entre outros fatores, a experiência do gestor ou seu conhecimento na sua área de atuação. Nesse ponto, vale observar que a ocupação dos escalões superiores por técnicos reconhecidamente talentosos poderia implicar, possivelmente, na ocupação dos escalões inferiores também de maneira meritocrática, num processo “de cima para baixo” com evidentes benefícios na prestação de serviços ao cidadão.

A partir da diminuição do preenchimento de cargos e funções por razões que não levem em conta a competência do futuro gestor, abre-se o caminho para um avanço institucional, que só será possível ao compreendermos que a administração pública tem de ser pautada pelos princípios da impessoalidade e eficiência, cernes da noção de meritocracia.

A partir dessa reflexão, pretendemos trazer o debate sobre a meritocracia na administração pública para dentro do Senado Federal. Segundo Silva *e tal.* (2012) a distribuição de cargos e funções por critérios de relacionamento pessoal e político é traço marcante da administração pública brasileira. Mesmo considerando a recente valorização dos concursos no período recente (2008 e 2012), acreditamos que o Senado Federal também possa se encaixar nessa regra. Desempenhando competências de grande importância e influência dentro da estrutura do Estado brasileiro, o Senado Federal conta com um robusto quadro de pessoal, composto hoje por 6.245 servidores. Destes, 3.182 são comissionados, ocupando

cargos de livre nomeação e exoneração; e 3.063 são servidores de carreira<sup>1</sup>. Os cargos comissionados se encontram espalhados pela estrutura da casa, desde a área fim (processo legislativo) à área meio (administração interna).

Como a maioria dos servidores da Casa podem ser dispensados a qualquer momento, a organização tende a sofrer grande influência política em seu ambiente administrativo: a troca de senadores de quatro em quatro anos implica na troca de muitos servidores comissionados, que levam consigo parte da memória institucional do Senado. Por parte dos servidores efetivos, a troca política ganha importância na mudança na direção da Casa, que acaba por implicar na mudança dos servidores ocupantes de escalões superiores; abre-se um efeito cascata, com reflexo nas funções de direção em toda a instituição.

Outra questão relevante é que toda nova presidência, que assume a cada dois anos, tende a buscar imprimir seu próprio modo de gestão à Casa, muitas vezes cancelando projetos e andamentos da gestão anterior, gerando com isso uma descontinuidade administrativa.

Nesse contexto, buscaremos verificar em que medida são adotados critérios meritocráticos nos processos de seleção interna no Senado Federal. Especificamente buscaremos identificar a existência ou não de processos formalizados de seleção interna no Senado; descrever as ferramentas meritocráticas utilizadas nos processos de seleções internas na Casa; identificar possíveis dificuldades existentes na sua utilização; discutir as possibilidades e limites da implementação da gestão por competências como ferramenta de gestão de pessoas; contribuir para o debate sobre esse tema no Senado Federal.

A partir do exposto acima, a pesquisa será norteada pela seguinte questão: Existem processos meritocráticos de recrutamento e seleção interna no Senado Federal? Em afirmativo, como funcionam?

Para responder a essas perguntas, inicialmente faremos uma breve revisão bibliográfica sobre meritocracia. O primeiro capítulo irá analisar este conceito sob seus aspectos teóricos, históricos e sociológicos. Serão apresentados, também, argumentos partidários e críticos à implementação da meritocracia no Brasil.

No segundo capítulo, tratar-se-á do tema gestão de pessoas, com ênfase nos conceitos de recrutamento e seleção internos. Serão explicitados os instrumentos e técnicas utilizadas em ambos. Em seguida, mostraremos o modelo de Gestão por Competências, e sua relação com os processos anteriormente expostos.

---

<sup>1</sup> Fonte: Portal da Transparência do Senado Federal. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/transparencia/LAI/secrh/todos\\_pdf.pdf](http://www.senado.gov.br/transparencia/LAI/secrh/todos_pdf.pdf)>. Acessado em 10/11/2014, às 16h10min.

Detalharemos, no terceiro capítulo, a metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa pesquisa e cumprimento dos objetivos definidos.

No quarto capítulo faremos uma pesquisa documental. Buscaremos normatização sobre as ferramentas meritocráticas utilizadas no Senado Federal e, também, sobre a realização de processos seletivos formalizados na Casa, seguida de uma reflexão crítica com base na teoria apresentada.

Por fim, pretendemos mostrar as conclusões da análise anteriormente empreendida, enfocando a distância entre a ideologia e a prática da meritocracia no Senado Federal.

## 1 MERITOCRACIA

O termo meritocracia, como muitos outros do âmbito das ciências humanas, possui diversas variações conceituais, que refletem o contexto social e a época em que seus formuladores viviam. De maneira geral, segundo Marques (2011), podemos afirmar que o núcleo do conceito, invariável, diz respeito à forma de organização do Estado em que o esforço e as capacidades pessoais ganham precedência sobre critérios baseados no nascimento, na riqueza, no grupo social, na rede de relacionamentos pessoais ou na troca de favores. Nesse sentido, a meritocracia estaria ligada à desconexão entre o público e o privado, e em oposição ao patrimonialismo, que pressupõe que os critérios de ocupação dos cargos públicos dependem única e exclusivamente da vontade do detentor do poder<sup>2</sup>.

Percebemos, então, que o conceito de meritocracia não é completamente impessoal, pois pressupõe que alguns são melhores do que outros, e devem ser valorizados justamente por isso. A diferença, então, residiria nos critérios que envolvem a definição de quem possui o mérito para estar no Estado. Em tese, eles seriam ligados às aptidões e/ou qualidades que podem ser desenvolvidas pelo indivíduo a partir de seu esforço pessoal, e não de critérios alheios e externos à sua atuação. Nesse sentido, Barbosa (1999) aponta a meritocracia menos como uma forma de organização do Estado, e mais como “(...) um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência dos méritos de cada um, (...) de suas realizações individuais.” (BARBOSA, 1999, p. 22).

Para fins deste trabalho, vale observar que trabalharemos com a perspectiva da meritocracia no âmbito da administração pública. Nessa direção, Perret e Miyahira (2013) defendem que, num governo meritocrático, as indicações para os cargos são feitas e as responsabilidades distribuídas na base dos talentos e das habilidades de cada um. Essa definição tem por consequência que os cargos públicos devem ser ocupados por aqueles mais

---

<sup>2</sup> Segundo Max Weber, três seriam os sistemas de dominação legítima: carismático, tradicional e racional-legal. A dominação “tradicional” é aquela cuja autoridade do governante se calca na tradição, em tempos imemoriais; esse tipo ideal weberiano pode ser visto na monarquia, onde a tradição de ser parte da família real é a base do poder. A dominação tradicional origina o sistema de governo “patrimonialista”, onde não existe distinção entre o que é público e privado; o Estado, com seus cargos e propriedades, é parte do patrimônio do rei. Já a dominação racional-legal, como o nome indica, retira sua legitimidade da legalidade; os governantes devem seu poder à lei, e só podem exercê-lo dentro dos limites por ela estabelecidos. Nesse sentido, o governante é apenas “mais um” funcionário do Estado, não sendo proprietário dos bens e cargos que compõem o governo. A dominação racional-legal possui, como sistema de governo, a burocracia, que separaria o político do corpo administrativo e técnico. Tal sistema possuiria regras mais rígidas, com hierarquia, definição de atribuições, regimentos, necessidade de registros escritos das ações; tudo isso reduziria o espaço para a discricionariedade do governante. Nesse sentido, a meritocracia está mais próxima da burocracia do que do patrimonialismo, na medida em que não se baseia nas relações pessoais dos indivíduos com os governantes. Para saber mais, ver Ramos (2006), Silveira (2005) e Medeiros (2006).

bem preparados; e que a influência de ligações pessoais com quem detém o poder de nomear seja mitigada o máximo possível.

Das definições aqui expostas, percebemos que Barbosa enfoca a meritocracia como um valor para a sociedade, e Marques, como uma forma de organização do Estado. A definição de Perret e Miyahira (2013), ao focar a ocupação específica dos cargos e funções no governo, nos chama a atenção para os métodos de seleção da administração pública tanto para as movimentações internas do quadro de pessoal como para admissão de novos servidores. A seleção dos ocupantes dos cargos públicos por mérito implicaria, em tese, num melhor corpo funcional. Consequentemente, seriam prestados melhores serviços á população. A meritocracia envolveria, então, não somente a dimensão da seleção, mas também a dos resultados produzidos pelos selecionados.

Com foco nos resultados para a sociedade, Meirelles (1999 apud OLIVEIRA, 2013, p.03) afirma ser:

Imperioso que as atribuições no serviço público sejam realizadas com presteza, perfeição e rendimento funcional, ou seja, exige-se que sejam demonstrados resultados positivos e que o atendimento das necessidades da sociedade seja feito satisfatoriamente. (MEIRELES, 1999, p.60).

Nesse contexto, Oliveira (2013) complementa dizendo que não há como se pensar em desempenho adequado e satisfatório sem que os resultados demonstrem mérito.

Já do ponto de vista da seleção por mérito, Machado (2011) nos mostra que quando se fala em meritocracia no serviço público, o primeiro exemplo a emergir são os concursos públicos. No entanto, essa não é a fórmula perfeita, pois a seleção sob esse critério ocorre até determinadas instâncias das carreiras existentes, eis que os topos das “pirâmides” são preenchidos por pessoas indicadas, prevalecendo o critério político.

Além disso, a meritocracia muitas vezes termina no concurso. Internamente, a ascensão funcional ou ocupação de cargos de chefia não possui, em geral, regras claras que valorizem o mérito. Nessa linha, Silva *et al.*(2012) afirmam que o sistema de meritocracia na administração pública brasileira vem sendo bastante debatido nos últimos anos, mas sua utilização ainda é restrita a poucas carreiras<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Em nosso estudo, encontramos diversos trabalhos acadêmicos que mostram como está ocorrendo a utilização da meritocracia para a ocupação de cargos ou movimentação interna de servidores, o que mostra a atualidade e necessidade do debate. Alguns exemplos: sobre o Ministério Público do Rio Grande do Norte, ver Patiño e Azevedo (2013) ; sobre o Tribunal de Justiça Estado do Ceará, ver Nogueira *et al.*(2007) ; sobre a experiência do estado do Espírito Santo, ver Almeida *et al* (2013); sobre as secretarias de Meio Ambiente de Minas Gerais e Ceará, ver Perret e Miyahira (2013).

## 1.1 Histórico da meritocracia brasileira

O debate moderno sobre meritocracia no Brasil não poderia prescindir de uma análise sobre como o conceito tem sido aplicado em nossa história. Essa contextualização se justifica para não incorrerem no erro de imaginar que sistemas meritocráticos são uma invenção da modernidade, algo recente em nossa administração pública.

Segundo Barbosa (1996, apud GORSKI, 2012, p.03), é possível identificar no Brasil, desde o século XIX, a ideia de meritocracia. Na Constituição de 1824, no artigo 179, item XIV, se diz: "Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes." Essa constituição, de acordo com Broxado (2013), abordava apenas um formato de mérito para o ingresso ao serviço público, além de não determinar nem comentar sobre os critérios para o crescimento na carreira.

Ainda sob a tutela da Carta Magna de 1824, diz Broxado (2013), foi criado através de lei<sup>4</sup>, em 4 de outubro de 1831, o Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias. No seu artigo 96, estabelecia os seguintes critérios para a contratação das pessoas:

Não se admitirá de ora em diante pessoa alguma, senão por concurso, em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional e da escrituração por partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de vinte e um anos para cima. Os casados em igualdade de circunstâncias serão preferidos aos solteiros. (lei de 04 de outubro de 1831, art. 96)

Barbosa (1996) diz que a primeira Constituição da República — de 24 de fevereiro de 1891—, no seu artigo 73, reafirma o direito de livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos civis e militares, observadas as condições de capacidade especial exigidas pela lei sendo, porém, vedadas as acumulações remuneradas. Ficou a cargo de lei ordinária dispor sobre os critérios exigidos para a entrada.

Broxado (2013) acrescenta que a Constituição de 1934 trouxe novidades quanto à adoção de princípios meritocráticos para a seleção de futuros ocupantes dos cargos públicos. Primeiro, o art. 168 reafirma o livre acesso, e inova ao consolidar que não deveria existir distinções entre sexo e estado civil. Segundo, o art.170, definiu critério universalizante para ingresso via exame de sanidade e concursos de provas e títulos, porém não evitou o ingresso de servidores por uma condição personalista e clientelista na forma de gerir o estado.

Com essa disposição, segundo Barbosa (1996), assegura-se o direito universal de acesso ao serviço público a todos os brasileiros, independente de sexo ou estado civil, através

---

<sup>4</sup> A lei de 04 de outubro de 1831 não tem número.



de concurso aos seus cargos iniciais, ao mesmo tempo em que libera os escalões superiores para as nomeações e influências políticas, tradição que se mantém, em parte, até hoje. Esta tradição, de alocar os cargos mais altos da administração para as nomeações políticas, deu origem ao conto de Monteiro Lobato, “Luzeiro Agrícola”, de 1928, no qual um poeta fracassado pede emprego público a um chefe político. Este lhe oferece os cargos mais altos e, diante da solicitação do poeta para cargos mais humildes, recebe a resposta: “mas para estes, só com concurso”.

As Constituições de 1937, 1946, 1967 e 1988, de acordo com Broxado (2013) não trazem mudanças drásticas, mas estabelecem que o critério para admissão no serviço público seria o concurso aberto a todos os brasileiros, deixando implícita a ideia de meritocracia, afinal, não eram considerados atributos sociais como status, poder político e econômico, relações pessoais. Especificamente sobre a Constituição de 1988, podemos ainda acrescentar que restou uma “brecha” sobre os cargos em comissão sob indicação política, pois não foi estabelecida uma quantidade máxima possível. Além disso, deixou a cargo das próprias organizações públicas estabelecerem regras sobre ascensão funcional.

No governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, segundo Gorski (2012), Luiz Carlos Bresser Pereira conduziu uma reforma profunda do Estado com a criação do Ministério da Administração e Reforma (MARE). Nesse contexto, houve uma série de reestruturações e melhoras na prestação dos serviços públicos, aberturas de novos concursos e investimentos na capacitação dos servidores públicos. Apesar disso, as reformas não conseguiram resolver todos os problemas advindos de outros governos. Com isso, as práticas meritocráticas não puderam ser totalmente desenvolvidas.

Considerando a evidência histórica meritocrática, apresentada anteriormente, resta-nos perguntar se a meritocracia é legitimada na prática e se ela efetivamente pode melhorar a gestão pública no Brasil?

## **1.2 Discursos sobre meritocracia no Brasil**

A crença de que a ideologia meritocrática pode melhorar a gestão pública brasileira não é uma unanimidade. De acordo com Barbosa (2014), não é uma novidade que diversos sindicatos e categorias profissionais, com frequência, demandam pela extinção da meritocracia no Brasil. No entanto, ocorre uma mudança no discurso político partidário, administrativo e institucional, que, paralelamente a isso, luta pela implantação da prática meritocrática nas várias esferas da sociedade brasileira. Nesse contexto é que Barbosa aborda

dois lados do discurso que se estrutura em torno da implementação da meritocracia, exposto a seguir.

### 1.2.1 Discurso meritocrático

De acordo com Barbosa (2014), o discurso a favor da implementação da meritocracia ainda é minoritário em nosso país. Tal posição refletiria a cultura paternalista brasileira, que pode ser ilustrada pelas práticas de apadrinhamento, falta de cobrança, “quem indica”, nepotismo. Embora exista uma mudança no discurso político partidário em favor do mérito, percebe-se certa desconfiança de sua implementação; quem se propõe a fazê-lo encontra-se permeado e influenciado por essas práticas paternalistas, a dizer, os próprios políticos e burocratas.

Barbosa (2014) deixa claro que nenhuma organização no mundo é inteiramente meritocrática. Capital de relacionamento, influência política e indicações tendem a estar presentes em todos os países. No entanto, o que diferencia o Brasil é o “despudor” aqui existente, o excesso de situações como essas, que ocorrem muito frequentemente e cujas consequências nem sempre são enfrentadas de maneira adequada.

A essência do discurso meritocrático é a relevância do reconhecimento público dos resultados individuais. Segundo Barbosa (2014), a meritocracia seria um estímulo, não somente pecuniário, para resultados mais eficientes. A falta da recompensa pelos seus esforços pode gerar insatisfação e desestimular o trabalhador, induzindo muitas vezes à acomodação. Esse cenário passa a promover injustiças dentro das organizações e a desmoralizar suas cobranças e planejamentos, segundo os partidários da meritocracia.

Os defensores da meritocracia, segundo o autor, argumentam que a zona de conforto gerada pela cultura paternalista faz parte de um círculo vicioso que precisa ser quebrado. O bom resultado deveria ser recompensado, assim como todo resultado ruim deveria ter sua consequência, essa que não necessariamente seria uma punição, mas sim a prática mais adequada de gestão de pessoas ao caso, como por exemplo, capacitação, ou mesmo, realocação dos recursos humanos.

Outra crítica feita pelos partidários do mérito seria a utilização da senioridade como mecanismo de avanço na carreira. Isso permitiria que, independente do desempenho de cada um, todos sejam beneficiados, gerando com isso um quadro desestimulador.

Por que alguém vai se esforçar mais do que o mínimo necessário? Cobrar, estipular consequências, estabelecer metas são ações que impactam as relações de trabalho, e

o "brasileiro" privilegia o "bom clima organizacional", que se resume, na prática, a cada um cuidar de si e a organização de todos. (BARBOSA, 2014, p. 4)

Segundo esse discurso, ter sistemas que mensurem adequadamente o que deve ser feito seria essencial, pois assim ficaria mais claro para os membros da organização quem está cumprindo, ou não, as metas e objetivos estabelecidos. Havendo este parâmetro de desempenho, os funcionários não poderiam acusar injustamente ou cobrar indevidamente seus chefes quanto a um possível comportamento leniente para com os que não trabalham. Além disso, a luta interna, colocada pelo discurso oposto como uma das principais consequências negativas da meritocracia, não é percebida dessa maneira pelos meritocráticos. Seus partidários, segundo Barbosa (2014), alegam que trabalhar e não ser reconhecido e ver, ao seu lado, alguém que não trabalha, mas ganha, já quebra o "bom ambiente de trabalho", zelado pelos antimeritocráticos.

### 1.2.2 Discurso antimeritocrático

Os críticos à meritocracia, segundo Barbosa (2014), a veem como uma imposição cultural e ameaça externa trazida pelo neoliberalismo, globalização e elites. Esse discurso a considera uma nova forma de exploração e de estresse organizacional. Uma das questões levantadas pelos antimeritocráticos é seu fator desagregador, pois estabeleceria competição no ambiente de trabalho. Valorizar quantidade no lugar da qualidade é visto como um equívoco pelos antimeritocráticos.

A meritocracia, segundo o discurso antimeritocrático, diz Barbosa (2014), é vista como injusta, por não reconhecer o trabalho de todos. Seus adeptos preconizam uma lógica isonômica, e não reconhecem no mérito alheio um fator diferenciador para uma recompensa, principalmente se esta for pecuniária. A luta passa a ser, nesse contexto, por mais benefícios para todos e não somente pelos considerados mais competentes.

Habilidades, proatividade, iniciativa, comprometimento, que pontuam o discurso meritocrático estão ausentes. Os antimeritocráticos, como pode ser visto na citação a seguir, valorizam a senioridade, esta que seria considerada como sinônimo de experiência.

A sua valorização é entendida como uma forma de reconhecimento da empresa pela "dedicação" do funcionário, categoria pouco clara, mas que contém "assiduidade e cumprimento das obrigações", sem especificações. O grande mérito da senioridade é o seu papel na garantia da carreira, é a sua capacidade de levar o funcionário até o seu final, independentemente do seu maior ou menor desempenho. A partir do momento de ingresso na organização, a carreira passa a ser entendida como uma promessa organizacional, um direito adquirido. (BARBOSA, 2014, p. 04)

Barbosa relata serem, os críticos à meritocracia, contra qualquer inovação e proposta de mudança organizacional que implique alteração do *status quo*, em função da síndrome de “reivindicações sucessivas”, essa que afirma que “para qualquer mudança acontecer e as coisas melhorarem, faz-se necessária uma série de transformações anteriores, que, como não aconteceram, impedem as mudanças sugeridas” (BARBOSA, 2014, p. 04).

Os funcionários, segundo esse discurso, afirma Barbosa (2014), não seriam responsabilizados pelos seus próprios resultados. A “culpa” recairia em uma variável externa, como, por exemplo, a gerência direta, o governo ou qualquer um dos responsáveis por fornecerem os instrumentos necessários para que se faça o que tem que ser feito.

Embora critique a meritocracia e clame por direitos aos funcionários em geral, esse discurso, como podemos ver a seguir, não argumenta contra a cultura paternalista:

Embora seja um discurso extremamente crítico da meritocracia e invoque com frequência a oposição justo e injusto nesse contexto, não inclui, como parte da sua argumentação na busca por mais justiça e direitos dos funcionários, a oposição às práticas nepóticas, corporativas, relacionais e fisiológicas que permeiam a sociedade brasileira e muitas das nossas organizações. Ao contrário, não as menciona espontaneamente e, quando é instado a responder sobre elas, recorre à síndrome das reivindicações sucessivas para explicá-las (BARBOSA, 2014, p. 05).

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Recentemente, a importância dada ao elemento humano dentro das organizações tem tomado maiores proporções, segundo Beckert e Narducci (2014). Isso porque, diante de tantas mudanças que se impõem, em função da globalização e o intenso desenvolvimento tecnológico, alinhar políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais tornou-se uma grande diferencial para obter melhores resultados.

No que diz respeito a administração pública, esta também vem sendo pressionada a modernizar sua gestão com o objetivo de promover maior eficiência e qualidade dos serviços prestados à população. As mudanças, no geral, estão relacionadas à estrutura interna, inovações tecnológicas, ao perfil dos novos concursados e dos recém investidos nos cargos de gestão, alterações políticas, entre outras. Tais mudanças não são percebidas da mesma maneira por todos os servidores; elas geram expectativas, satisfações e frustrações diferenciadas para cada pessoa, observa Narducci (2012 apud BECKERT e NARDUCCI, 2014, p.68).

Nesse sentido, surge uma questão: deveriam as pessoas ser tratadas como recursos ou como parceiros da organização? Se forem vistos como recursos, segundo Chiavenato (2014), as pessoas passam a ser agentes passivos da organização. Daí que surge a necessidade de serem administradas, com suas atividades direcionadas e controladas, para que seja possível alcançar o maior rendimento possível.

No entanto, se forem considerados não apenas como parte do patrimônio da instituição, mas sim como seus parceiros, elas passariam a ser fornecedoras de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, afirma Chiavenato (2014), as pessoas constituiriam o capital humano e intelectual da organização, proporcionando racionalidade em suas decisões.

**Figura 1- As pessoas são recursos ou colaboradoras de parceiras da organização?**



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2014, p. 3)

A Gestão de Pessoas surge, conforme Chiavenato (2014), nesse contexto de interdependência entre as pessoas e a organização, cujo capital humano passa a significar o diferencial competitivo que mantém e promove seu sucesso. E, paralelamente, a organização constitui o meio pelo qual as pessoas podem alcançar seus objetivos, com um mínimo de custo de tempo e esforço.

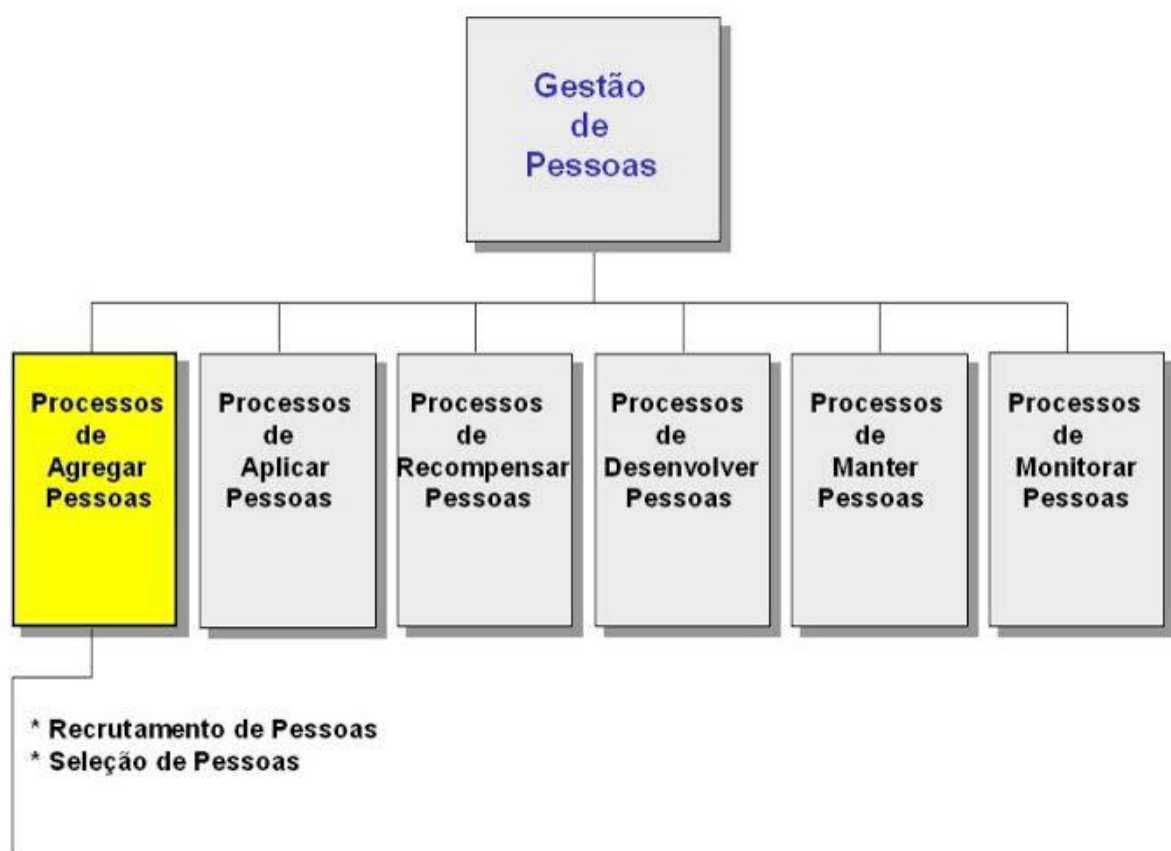
Chiavenato (2014) ainda observa que as pessoas podem influenciar diretamente nas forças e fraquezas da organização onde trabalham, a depender da maneira como são tratadas e reconhecidas. Para que a missão da Gestão de Pessoas seja realizada, o capital intelectual, e não mais o financeiro - como se pensava antigamente - deve ser tratado como o elemento básico organizacional.

A Gestão de Pessoas pode contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios, apresentados por Chiavenato (2014): ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização (no caso da administração pública, desenvolver as competências das pessoas de forma a oferecer o melhor serviço à sociedade); proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança dentro da organização,

manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; e construir a melhor equipe e a melhor organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas engloba seis processos básicos, a dizer: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; e monitorar pessoas. Para fins deste trabalho, focaremos nossos estudos nos processos de “agregar pessoas”, que incluem recrutamento e seleção de indivíduos para fazer parte da organização.

Figura 2 - Processos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2014, p. 91).

## 2.1 Agregando pessoas

Os processos de agregar indivíduos à organização constituem o primeiro grupo de atividades da moderna gestão de pessoas, como vimos na figura apresentada. De acordo com Chiavenato (2014, p. 91), “representam as portas de entrada que são abertas apenas para os

candidatos capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização”.

Cada organização utiliza um método para agregar pessoas, que podem ser de duas maneiras: tradicional ou avançada (Chiavenato, 2014). Na primeira abordagem, predomina o enfoque operacional e burocrático; já a segunda, mais moderna, é mais estratégica, busca agregar valor e servir às necessidades organizacionais no curto e no longo prazos, bem como, melhorar de forma contínua o capital intelectual.

Independentemente do método que se utilize, formalmente, agregar pessoas envolve os processos de recrutamento e de seleção. Segundo Chiavenato (2014), esses processos podem ser aplicados internamente, focados em gerenciar as competências internas de maneira que possa melhor aproveitá-las; ou externamente, buscando agregar pessoas com experiências e competências não disponíveis dentro do ambiente organizacional. O enfoque deste trabalho será dado nos processos direcionados ao público interno da instituição.

### 2.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento, conforme exposto por Chiavenato (2014), corresponde a um conjunto de atividades pelo qual a organização atrai candidatos para participar de seu processo seletivo. É uma via de mão dupla: deve divulgar e comunicar oportunidades de emprego e atrair candidatos qualificados para disputá-las.

O recrutamento interno, por sua vez, ocorre quando a organização visa preencher determinada vaga através do remanejamento de seus próprios funcionários (CHIAVENATO, 2009). Busca, com isso, gerenciar as competências internas de maneira que possa melhor aproveitá-las. Diferentemente do recrutamento externo, não quer agregar novos talentos e sim realocar seus próprios de forma a alcançar os resultados mais eficientes para a organização.

Conforme aponta o autor, o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados a outros subsistemas, a dizer: resultado dos testes de seleção, resultado das avaliações de desempenho, resultado dos programas de treinamento e aperfeiçoamento, análise e descrições dos cargos, políticas de carreiras e condições de promoção e substituição do candidato.

Chiavenato (2014) apresenta algumas características relevantes sobre o recrutamento interno que ora podem ser vantajosas, ora não:



Aproveita melhor o potencial humano das organizações, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários, aproveita os investimentos da organização em treinamento, ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental, não requer socialização organizacional de novos membros, probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo, pode bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências, facilita o conservantismo e favorece a rotina atual, mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização, ideal para empresas mais burocratizadas e mecânicas, mantém e conserva a cultura organizacional existente, funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua (CHIAVENATO, 2014, p.103-104).

As técnicas ou veículos de recrutamento são os meios através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade, segundo Chiavenato (2009). O âmbito de recrutamento interno é bem menor do que o processo externo, por conta disso utiliza um conjunto de técnicas mais limitado. Poderíamos citar: consulta ao banco de talentos, apresentação de candidatos por indicação dos próprios funcionários, edital e recrutamento virtual.

Consulta ao banco de talentos: é a consulta realizada a um banco de dados que permita a catalogação de candidatos, no caso, internos, e que configure suas competências, segundo Chiavenato (2009). O autor ainda observa que banco de talentos pode ser organizado por cargo, área de atividade, nível de competências, mas independente do sistema adotado, é interessante catalogar os candidatos por ordem alfabética, considerando-se o sexo, a faixa de idade e outras qualificações importantes.

Apresentação de candidatos por indicação dos próprios funcionários: segundo Chiavenato (2014), é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. O veículo vai até o candidato. Os funcionários são estimulados a apresentar ou recomendar candidatos à vaga.

Edital: segundo Santos e Nascimento (2011), tem como principal função tornar público determinado fato ou ato; neste caso, um processo seletivo interno. Também se caracteriza por conter, segundo Borges (2009), as regras as quais se submeterão todos os participantes e a própria direção da organização. O edital atenderia, concomitantemente, aos princípios constitucionais da publicidade e legalidade.

Recrutamento virtual: é um recrutamento a distância feita por meios eletrônicos, de acordo com Chiavenato (2014). É um sistema fácil e simples, além de permitir uma comunicação pronta e rápida. Utiliza meios como a internet ou intranet da organização.

As organizações, observa Chiavenato (2014), muitas vezes conjugam várias técnicas para a realização do mesmo processo, de tal maneira que se permita um recrutamento intensivo.

O principal desafio do recrutamento é agregar valor não só à organização, mas também às pessoas. Deve proporcionar resultado para ambas as partes, informa Chiavenato (2014). Nesse sentido, torna-se importante avaliar seus resultados e aferir se o recrutamento está cumprindo sua função<sup>5</sup>. De forma resumida, quantitativamente, quanto mais candidatos influenciar, melhor. No sentido qualitativo, o importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo, que é o próximo passo para preencher a oportunidade divulgada.

### 2.1.2 Seleção de pessoal

A seleção de pessoal faz parte do processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos fazem parte de um mesmo processo: o gerenciamento dos talentos da organização. Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos, o da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização, de acordo com Chiavenato (2014).

Segundo Chiavenato (2009), a seleção de recursos humanos pode ser definida pela escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos que estão sendo oferecidos na organização, buscando manter ou aumentar a eficiência do desempenho do capital humano e também a eficácia organizacional.

Considerando a enorme gama de diferenças individuais, sejam elas físicas ou psicológicas, o processo seletivo deve fornecer não apenas um diagnóstico, mas também um prognóstico a respeito da adequação do candidato ao cargo.

O foco do processo seletivo vai além do simples preenchimento do cargo disponível na organização, observa Chiavenato (2014). Uma seleção de pessoal eficiente visa aumentar o capital intelectual e agregar valor à organização. Assim, pode-se basear o processo no cargo a ser preenchido ou nas competências requeridas pela organização.

Nesse contexto, acrescenta o autor, a seleção passa a ser considerada como um processo de comparação e de decisão, para ambos os lados: a organização compara e decide

---

<sup>5</sup>Não pretendemos sanar o conteúdo sobre as métricas e indicadores utilizados para aferir o desempenho do processo.

sobre as competências dos candidatos, e estes comparam e decidem sobre as ofertas da organização.

Como um processo de comparação, devem ser analisados os requisitos do cargo e o perfil das características apresentadas pelos seus candidatos, de acordo com Chiavenato (2009). Regra geral, essa comparação demanda a transformação da descrição e análise do cargo em uma ficha profissiográfica ou de especificações, permitindo com isso uma estruturação de uma seleção com mais rigor. Esse processo comparativo possibilita indicar os candidatos que foram aprovados, ou seja, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal requerido.

Porém, além disso, a seleção também é um processo de escolha, conforme aponta Chiavenato (2009). A decisão final de aceitar ou rejeitar candidatos é sempre de responsabilidade de linha, ou seja, do órgão requisitante.

Quando uma organização possui certas vagas a serem preenchidas, especifica as competências necessárias para tais posições, buscando indivíduos que possuam tais características, observa Chiavenato (2009). Cada decisão a ser tomada sobre determinado candidato envolve um tipo de tratamento diferenciado, este conceituado como o tipo de resolução a ser tomada. Sendo assim, Chiavenato (2014) apresenta quatro modelos de decisão.

No modelo de colocação há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida, sendo assim a pessoa deve ser admitida sem sofrer qualquer tipo de rejeição. O modelo de seleção é utilizado quando há vários candidatos e somente uma vaga. Cada indivíduo é comparado com os requisitos exigidos, podendo ele ser aprovado ou rejeitado. No modelo de classificação existem vários candidatos por vaga e várias vagas para cada candidato. O indivíduo é comparado com os requisitos de um determinado cargo, podendo ser aprovado ou rejeitado para este. Sendo rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos de outro cargo vago. Já o modelo de agregação de valor não utiliza uma simples comparação com o cargo a ser ocupado. Vai além e tem seu foco no abastecimento e provisão de talentos para a organização. Se as competências individuais interessam à organização, o candidato é aceito, caso contrário, é rejeitado. O objetivo desse modelo é incrementar o capital humano e garantir a competitividade organizacional.

A partir das informações sobre o cargo e sobre as competências a ser agregadas, o próximo passo é a escolha das técnicas de seleção que permitirão conhecer, comparar e decidir sobre os candidatos adequados. Segundo Chiavenato (2014), as técnicas são agrupadas em cinco categorias, a saber: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes

psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Não pretendemos, neste trabalho, descrever minuciosamente sobre cada uma delas e esgotar este conteúdo, mas o apresentaremos de forma resumida.

**Figura 3 - As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas**



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2014, p. 129).

A entrevista é a técnica de seleção mais amplamente utilizada pelas organizações no processo de seleção, segundo Chiavenato (2014). Funciona como um processo de comunicação, com o objetivo de ambas as partes, tomador de decisão e candidato, se conhecerem mutuamente. Apesar de seu caráter de subjetividade, a entrevista geralmente é aquela que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos. Conforme diz Chiavenato (2009), a entrevista está sujeita a todos os problemas que podem ocorrer num processo de comunicação, como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e barreiras. Com isso, pressupõe-se que o treinamento adequado dos entrevistadores e uma construção adequada do processo de entrevista podem melhorar o grau de confiança e validade da entrevista.

As provas de conhecimentos ou de capacidade são conceituadas por Chiavenato (2014) como instrumentos que avaliam o grau de conhecimentos gerais e específicos, dos candidatos, exigidos pelo cargo a ser preenchido. Mede-se o nível de conhecimentos técnicos ou profissionais, bem como o de capacidade ou habilidade para determinadas tarefas. Para

isso existe uma variedade de tipos de provas, elas podem ser orais, escritas ou práticas, de conhecimentos gerais ou específicos, subjetivas ou objetivas.

Os testes psicológicos são utilizados para a medição objetiva de uma amostra do comportamento no que se refere às aptidões das pessoas, informa por Chiavenato (2014). Por aptidão se entenderia, segundo conceito apresentado por Chiavenato (2009), a predisposição ou potencialidade inata da pessoa em aprender determinada habilidade de comportamento. Esses testes são aplicados de forma padronizada, utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação. Seus resultados são capazes de servir como prognósticos para o desempenho futuro do cargo, apresentam alto grau de validade, que seria a capacidade do teste aferir exatamente a variável pretendida, e precisão, que significaria apresentar os mesmo resultados em várias aplicações na mesma pessoa.

Os testes de personalidade servem para revelar certas características superficiais das pessoas, observa Chiavenato (2014). São aquelas determinadas pelo caráter ou pelo temperamento do indivíduo. Chiavenato (2009) define um traço de personalidade como uma característica individual marcante que torna possível distinguir uma pessoa das demais.

As técnicas de simulação são formas de tratamento em grupo que procuram passar do método exclusivamente verbal ou prática para a ação social, conforme apresenta Chiavenato (2009). Utiliza um contexto dramático para reconstituir em cima de um palco, através de uma dinâmica, o acontecimento que se pretende estudar o mais aproximando o máximo possível da realidade. Essas técnicas são, regra geral, mais utilizadas nos cargos que exijam forte componente de relacionamento interpessoal, como direção, gerência, coordenação, entre outros. A simulação favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação, o próprio candidato pode verificar sua adequação ou não ao cargo pretendido. Contudo, essas técnicas devem ser conduzidas por um psicólogo ou especialista no assunto.

Nesse contexto, Chiavenato (2014) acrescenta que um processo seletivo geralmente utiliza a combinação de várias técnicas e procedimentos de seleção a depender do perfil e complexidade do cargo a ser preenchido. Com isso, quanto maior o número de técnicas, maior a oportunidade de informações. A seleção constitui um processo composto por uma sequência de fases pelas quais passam os candidatos, durante o qual só avançam para as etapas posteriores os que ultrapassam os obstáculos da cada uma delas.

Cada organização precisa determinar quais são os meios mais adequados para sua seleção e como atingirá os melhores resultados. Para isso, o processo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em cumprir cada etapa corretamente, com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis. Já a eficácia garante atingir os objetivos: agregar os

melhores talentos aos cargos e posições oferecidas, de tal maneira a alcançar o sucesso organizacional.

## 2.2 Gestão por competências

Nas organizações públicas brasileiras, tem ganhado força o modelo de gestão de pessoas baseado no conceito de competências. Tal modelo tem sido aplicado, em âmbito federal, nas mais diversas instituições, tais como Agência Nacional de Energia Elétrica, Banco Central, Caixa Econômica Federal e Tribunal de Contas da União, com resultados e experiências bastante diversificadas (PIRES *et al.*, 2005). Nesse contexto de crescente utilização, a discussão sobre a possibilidade e oportunidade de implementação do modelo de gestão por competências não poderia prescindir de uma breve exposição de seus principais conceitos.

A conceituação do termo “gestão por competências” passa pela busca do significado de competência. Sob a perspectiva apresentada por Bergue (2014), o termo competência pode assumir um conceito multidimensional, composto pela interação de outros três: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimentos podem ser entendidos como o “saber”, conceitual ou técnico, acumulado e que a pessoa precisa ter para exercer uma determinada atividade. Habilidades estão relacionadas à capacidade de aplicação do conhecimento, de transformar este em ação. Atitudes dizem respeito aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional.

Le Boterf (2003, *apud* BECKERT e NARDUCCI, 2014, p.47) observa que a competência de uma pessoa exige reconhecimento. Segundo o autor “Não basta se julgar competente para sê-lo. Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros”.

Nesse sentido, segundo Beckert e Narducci (2014), a gestão por competências significa gerir a organização de tal maneira que você possa identificar, desenvolver e reconhecer as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

No que diz respeito à administração pública, o Decreto nº 5.707/2006 da Presidência da República define gestão por competências em seu art. 2º, inciso 2:

II - gestão por competência: 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;

De acordo com o que diz Beckert e Narducci (2014), algumas competências relacionadas aos gestores da iniciativa privada devem passar a ser desenvolvidas nas organizações públicas. As autoras afirmam que o intraempreendedorismo passou a ser desejado mais do que nunca no setor público. Nesse âmbito, o gestor empreendedor deve estar atento às competências necessárias para a realização da visão e missão organizacional, reconhecer seus talentos internos e alocá-los de forma a trazer os melhores resultados.

Dáí percebe-se que o recrutamento, a seleção e a definição de competências guardam estreita relação entre si. Os processos de agregar pessoas internamente à organização devem ser desenvolvidos: buscando sempre alinhar as competências de seu capital intelectual com os objetivos organizacionais.

Quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela instituição, a coleta de dados – a fase do recrutamento - deve se concentrar em definir conhecimentos, habilidade e atitudes individuais a serem pesquisados nos candidatos. Cada posição, área, unidade ou nível da organização requer diferentes competências para o sucesso organizacional. A vantagem de se trabalhar com este conceito é que ele permite direcionar o foco para o alcance dos objetivos da instituição com maior nível de eficiência.

### 3 METODOLOGIA

Buscando responder ao problema de pesquisa delimitado, o trabalho propõe-se a fazer uma análise do processo seletivo interno no âmbito do Senado Federal. Para tanto, selecionamos quanto à abordagem o método qualitativo. De acordo com Deslauriers (1991 apud SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p.32), esse tipo de estudo teria como objetivo produzir novas informações, estas mais aprofundadas e ilustrativas sobre o tema e objeto escolhidos. Quanto à natureza, realizamos uma pesquisa aplicada, cujo objetivo, segundo Silveira e Córdova (2009), seria gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas inerentes à gestão de pessoas no Senado Federal.

Quanto aos objetivos, foram utilizados os métodos descritivo e exploratório. Um estudo descritivo, segundo Andrade (2002), preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los. Para Triviños (1987 apud SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p.35), às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Já o método exploratório visa, de acordo com Gil (1999), proporcionar maiores informações a respeito de determinado tema não contemplado de maneira profunda anteriormente, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007 apud SILVEIRA e CÓRDOVA 2009, p.35).

Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre meritocracia, gestão de pessoas e processo seletivo interno. Gil (1999) explica que pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

No segundo momento, foi feita uma descrição dos instrumentos utilizados para processo seletivo no âmbito do Senado Federal, com base em investigação documental. De acordo com Silva e Grigolo (2002), a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum



valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel.

Conhecidos os instrumentos e verificada a falta de normatização interna, partimos para dois estudos de casos: seleções internas para Programa de Visitação Institucional do Congresso Nacional e Corpo docente para p s-gradua o oferecida pelo ILB.

Visando aprofundar o conhecimento sobre os casos estudados e sobre a gestão de pessoas da Casa, foi utilizado o método de entrevista em profundidade com uso de roteiro semi-estruturado. Gil (1999) explica que em uma entrevista em profundidade, utilizada para ampliar a coleta de dados importantes para a pesquisa, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, no entanto, devendo-se buscar a retomada tema original, caso haja um desvio deste. Foram entrevistados três servidores efetivos do Senado Federal, sendo dois coordenadores responsáveis pelos processos seletivos apresentados e o diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas. O roteiro das entrevistas foi composto pelas seguintes perguntas:

- Sob o seu ponto de vista, o que se entende por meritocracia na administra o pública?
- Sob o seu ponto de vista, o que se entende por processo seletivo interno?
- Percebe-se o uso da meritocracia na sele o interna no Senado Federal? Caso seja "sim" a resposta, como ela é utilizada?
- Há processos formalizados de sele o interna no Senado federal?
- Quais são os instrumentos/ferramentas meritocráticas utilizadas na sele o interna no Senado federal?
- Quais são as dificuldades encontradas para o uso da meritocracia na sele o interna no Senado federal?

Pretende-se, a partir da pesquisa, conhecer a política de sele o interna adotada pelo Senado Federal como instrumento de gestão de pessoas e verificar em que medida este estaria baseado no conceito de meritocracia, além de identificar possíveis dificuldades em sua utiliza o.

## **4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNA NO SENADO FEDERAL**

De acordo com matéria disponibilizada na intranet do Senado Federal<sup>6</sup>, a cada ano são realizadas no Senado Federal, em média, 500 movimentações de servidores efetivos para setores diferentes da lotação inicial de cada um. Considerando que há atualmente na Casa 3.063 servidores efetivos, a movimentação representa 16,3% do total. Apesar da sua representatividade, através de pesquisas feitas internamente, não foram encontradas normas ou legislações internas a respeito dos processos de recrutamento e seleção internos, para movimentação e ocupação de funções. No entanto verificamos a existência de duas ferramentas que podem auxiliar nesse sentido, a dizer, o banco de talentos e o serviço de recrutamento interno, ambas disponibilizadas em ambiente virtual.

### **4.1 Banco de Talentos e Serviço de Recrutamento Interno**

O banco de talentos é uma ferramenta, disponível na intranet, criada para mapear a formação, os cursos, as experiências e as habilidades dos servidores da Casa. Sendo assim, sua implementação auxilia o Senado a valorizar o potencial de cada servidor. Sua utilização torna possível reunir informações e conhecer melhor as aptidões do nosso corpo funcional e assim atuar como elemento de conciliação entre o servidor e o universo de necessidades profissionais das diferentes unidades do Senado. Quando o Senado Federal vier a necessitar de profissionais com determinados conhecimentos, requisitos e habilidades, os servidores com o perfil compatível poderão ser procurados e convidados a participar de grupo, projetos, trabalhos e atividades específicas na Casa.

Cada servidor tem acesso somente ao seu perfil. A princípio apenas a SEGP (Secretaria de Gestão de Pessoas) visualiza todo o Banco. Pretende-se que, no futuro, as chefias também possam acessar as informações de seus subordinados. O cadastramento não é obrigatório, mas de acordo com a área de Gestão de Pessoas do Senado, o sucesso do projeto depende do interesse dos servidores. Quanto maior o número de pessoas cadastradas e dados atualizados, maior sua eficácia. Todos os cursos de graduação e pós-graduação que estiverem no Banco de Talentos deverão ser comprovados, via processo. Isso também é necessário para os cursos de capacitação. Quanto às demais informações, o servidor deve estar ciente que,

---

<sup>6</sup> Disponível em: < <https://intranet.senado.gov.br/news/informacoes-internas/banco-de-noticias/recrutamento-interno-e-banco-de-talentos-sao-ferramentas-que-podem-auxiliar-na-lotacao-adequada-de-servidores> >.

quando chamado para prestar um trabalho técnico, pode ser necessária a comprovação dos dados incluídos no Banco de Talentos<sup>7</sup>.

Figura 4 – Banco de Talentos

Formação | Capacitação | Arte e Cultura | Esporte | Publicação | Atuação prof. Senado | Área Interesse | Idioma | Atividade externa | Outras Habilidades | Área Restrita

CURSOS DE FORMAÇÃO - RENATA FELIX PEREZ

:: Formação acadêmica: graduação, pós-graduação (especialização), mestrado, doutorado.

[Cadastrar formação](#) | [Imprimir formação](#) | [Imprimir currículo](#)

Validado(s) pelo órgão de pessoal:

Curso	Habilitação	Instituição	Nível	Data início	Data conclusão	Carga hor.	Obs.
Odontologia	Cirurgião Dentista	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	Graduação		22/12/2006		PROCESSO Nº 007383/10-0
Direito	Processo Legislativo	INSTITUTO IMP	Pós-graduação	28/03/2012	22/10/2012	530	PROCESSO Nº 003344/13-4. PÓS-GRADUAÇÃO REALIZADA NO IMP DE ENSINO SUPERIOR.

Não validado(s) pelo órgão de pessoal:  
Nenhum registro cadastrado!

Dúvidas frequentes (Clique na pergunta para ver a resposta):

1. Quais registros posso cadastrar em "Formação"?
2. Qual é a finalidade desses dados?
3. Não há o curso ou a habilitação que quero cadastrar. Como devo proceder?
4. Não há a instituição do curso que quero cadastrar. O que devo fazer?
5. Como faço para alterar ou excluir um curso?
6. O que são cursos validados pelo órgão de pessoal?
7. O que são cursos não validados pelo órgão de pessoal?
8. Como validar os cursos não validados pelo órgão de pessoal?

Av. N2 - SEEP - Bloco 07 - Térreo - Prédio da Diretoria Executiva da Gráfica - Cep: 70165-900 - Tel: 3303-3379 - Fax: 3303-1580

Fonte: Adaptada da Intranet do Senado Federal.

O Serviço de Recrutamento Interno (SRI) é outra ferramenta, também disponível na intranet do Senado, concebida para permitir que o responsável por vagas – gestor de unidade ou Gabinete Parlamentar – comunique a existência de oportunidades e divulgue os requisitos necessários e demais informações a ela associadas e possa então ser procurado por quem deseja preenchê-la. O Banco de Talentos pode contribuir com insumos para este serviço.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Todo o conteúdo do banco de talentos está disponível em: < [https://intra.senado.gov.br/guiaserv/Pagina\\_V1.aspx?cp=471&cs=&cpm=](https://intra.senado.gov.br/guiaserv/Pagina_V1.aspx?cp=471&cs=&cpm=) >.

<sup>8</sup>Disponível em: <

<https://intra.senado.gov.br/guiaserv/Paginas/Estaticas/AnuncioSRI.aspx?cp=434&cs=234&cpm=&cpb=799> >.

Figura 5 – Serviço de Recrutamento Interno

Você está aqui: [Início RH](#) > [SRI - Recrutamento Interno](#) > [Anúncios](#) terça-feira, 25 de novembro de 2014

**BOLETIM ADMINISTRATIVO DO SENADO FEDERAL - BASF**

**SRI - Sistema de Recrutamento Interno - Lotações Oferecidas**

Página: 1 de 5 [Cadastro de anúncio](#)  
[Exclusão de anúncio](#)

<b>Código:</b>	126 em 03/11/2014
<b>Cargo/Função:</b>	ANALISTA DE INFORMÁTICA
<b>Órgão/Setor:</b>	Coordenação Técnica Digital e Suporte Multimídia
<b>Atribuições:</b>	Requisitos, análise, desenvolvimento, testes e implantação de software.
<b>Pré-requisitos exigidos:</b>	Programação em C++ ou Java
<b>Pré-requisitos recomendados:</b>	Utilização da plataforma C++ Builder e Banco de dados Oracle
<b>Contato:</b>	ITAPAJE DE FARIAS SETO TAKEGUMA
<b>Ramais:</b>	3040 - 3868
<b>E-Mail:</b>	itapaje@senado.gov.br
<b>Observação:</b>	Não há FC disponível

<b>Código:</b>	124 em 02/10/2014
<b>Cargo/Função:</b>	ARQUITETO (SEM FUNÇÃO COMISSIONADA)
<b>Órgão/Setor:</b>	Secretaria de Infraestrutura
<b>Atribuições:</b>	Elaboração de projetos de arquitetura (interiores, reforma de edificações, desenho urbano)
<b>Pré-requisitos exigidos:</b>	Graduação em Arquitetura e Urbanismo
<b>Pré-requisitos recomendados:</b>	1. Experiência prática ou acadêmica em alguma das seguintes áreas: projeto de arquitetura; tecnologia da construção; patrimônio cultural; arquitetura sustentável; orçamentos; elaboração de projetos básicos. 2. Prática de CAD.
<b>Contato:</b>	MARIO VIGGIANO E ANA LABARRÈRE
<b>Ramais:</b>	4632 - 3484

Fonte: Adaptada da Intranet do Senado Federal.

## 4.2 Processos Seletivos Internos

Durante as pesquisas realizadas internamente à Casa para este trabalho, verificamos a ocorrência de dois casos de seleção interessantes realizados recentemente: programa de visita institucional e corpo docente para pós-graduação oferecida pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).

### 4.2.1 Programa de Visita Institucional do Congresso Nacional

A Câmara dos Deputados e o Senado Federal realizam em conjunto visitas guiadas aos principais espaços das duas instituições. As visitas, realizadas por monitores de ambas as Casas separadamente, acontecem todos os dias incluindo sábados, domingos e feriados tendo início às 9h30 e encerrando às 17h com grupos saindo a cada meia hora. No caso de finais de semanas e feriados, esses monitores são servidores, dentre efetivos e comissionados. Para a formação de banco de colaboradores desse Programa no Senado Federal, vem sendo desenvolvido e realizado processo seletivo interno amplamente divulgado dentro da Casa. O

recrutamento é feito através do e-mail institucional de todos os servidores e do portal de notícias na intranet, os quais dão acesso ao regulamento do processo seletivo. O regulamento detalha o processo de seleção, traz as especificações do cargo e os requisitos exigidos dos candidatos, conforme o Anexo I.

O processo de seleção, atualmente realizado pela equipe da Coordenação de Visitação Institucional e de Relacionamento com a Comunidade (COVISITA) vinculada a Secretaria de Relações Públicas (SRPSF), compreende, conforme regulamento, três etapas, a dizer: análise de currículo, entrevista em dinâmica de grupo seguido por redação e simulação da visita guiada.

A análise curricular avalia o cumprimento dos requisitos básicos para a seleção, apresentados no item 2 do regulamento, conforme apresentado abaixo. Candidatos com domínio de idiomas estrangeiros e libras teriam preferência nessa etapa da seleção.

## 2. DOS REQUISITOS

2.1 Poderão se inscrever no processo seletivo os servidores que atenderem aos seguintes requisitos:

- a) Ocupar cargo de provimento efetivo ou em comissão do Senado Federal;
- b) Ter formação de nível superior em qualquer área;
- c) Não ocupar função comissionada de diretor, ou cargo em comissão equivalente, conforme Ato do Presidente n.25, de 2011.

2º É vedado o pagamento de horas extras aos ocupantes de função comissionada de diretor, ou cargo em comissão equivalente, símbolos FC5, FC4, FC3, SF3 ou SF2, cujo excesso de jornada deverá ser objeto de compensação.

d) Cumprir jornada de trabalho na modalidade comum (8 horas), registrada em sistema eletrônico.

2.2 Para o desempenho da função, é necessário possuir conhecimentos básicos sobre os seguintes temas:

- Direito Constitucional e Processo Legislativo;
- Regimento Interno do Senado Federal, da Câmara dos Deputados e Regimento Comum;
- História da fundação de Brasília;
- História do Brasil;
- Obras de arte do acervo do Senado Federal e da Câmara dos Deputados.
- Uso, funções e particularidades dos espaços físicos visitados durante o Programa.

2.3 Além disso, são requisitos fundamentais:

- Domínio da norma culta da Língua Portuguesa;
- Habilidade para o atendimento ao público e para a condução de grupos.

2.4 São recomendáveis também:

- O domínio de algum idioma estrangeiro: Inglês, Espanhol, Francês, ou outro;
- Domínio do idioma Libras;
- Boa oratória.

Na entrevista em dinâmica de grupo, realizada por uma banca de, no mínimo, dois servidores responsáveis pelo Programa de Visitação, são avaliados o domínio da norma culta da Língua Portuguesa; a oratória e a habilidade de falar em público; a fluência em idiomas estrangeiros, com ênfase na língua falada, dicção; experiências profissionais e conhecimentos

gerais. Nessa mesma etapa, o candidato deve redigir um texto a respeito de tema específico definido pelas Relações Públicas.

O candidato aprovado nas etapas anteriores é convidado, então, a conduzir um grupo de avaliadores em visita simulada, sobre tema a ser definido pela Coordenação de Relações Públicas. Para tanto, um roteiro básico é encaminhado com antecedência de, ao menos, dois dias úteis. Nessa fase, são avaliadas as capacidades de comunicação oral e de memorização, apresentação pessoal, controle emocional e postura.

Os servidores considerados aptos recebem treinamento específico com conteúdos relacionados à qualidade no atendimento ao cidadão, noções básicas de Direito Constitucional, Processo Legislativo, história do Brasil e da fundação de Brasília, obras de arte do acervo do Congresso, estrutura do Senado Federal, canais de relacionamento do Senado com o cidadão e roteiro de visitação.

Após o cumprimento das etapas anteriores, a lista de nomes dos servidores treinados é submetida à Diretoria-Geral, para aprovação prévia de realização de jornada de trabalho extraordinária em finais de semana e feriados. Posteriormente, os servidores são convocados conforme escala de trabalho elaborado pela Coordenação de Visitação Institucional e Relacionamento com a Comunidade da Secretaria de Relações Públicas.

#### 4.2.2 Corpo docente para pós-graduação oferecida pelo ILB

O Instituto Legislativo Brasileiro foi credenciado pelo Ministério da Educação (MEC) no início de 2013, pelo período de três anos, para ministrar cursos de especialização *lato sensu*. Visando formar e atualizar servidores do Senado Federal sobre práticas legislativas e assim contribuir para o desenvolvimento, qualificação e valorização do trabalho realizado, passou a oferecer cursos de pós-graduação em quatro áreas específicas: administração legislativa, direito legislativo, comunicação legislativa e ciência política.

Para a formação do corpo docente do curso de pós-graduação de Ciência Política, foi realizado processo seletivo interno, publicado por meio de edital (Anexo II) executado pela diretoria do ILB, a cargo da Coordenação de Educação Superior (COESUP) e divulgado através do portal de notícias da Intranet do Senado Federal. O edital de seleção foi publicado em novembro de 2013, em conformidade com o Ato da Comissão Diretora nº10, de 2011, conforme o Anexo III. O dispositivo detalha o certame, traz especificações do curso de pós-graduação, do cargo a ser preenchido e dos requisitos exigidos para participar da seleção.

O processo, conduzido pelos coordenadores do curso, compreendeu apenas uma fase, na qual foram avaliados vários fatores, conforme item 6 do edital, apresentado logo abaixo:

#### 6. PROCESSO SELETIVO

6.1 O processo seletivo levará em consideração três critérios:

- a) Titulação acadêmica;
- b) Experiência em Docência;
- c) Experiência Profissional.

6.2 O processo seletivo será realizado por disciplina e os candidatos serão ordenados de acordo com o valor decrescente da pontuação final, conforme a atribuição de pontos apropriada a cada critério de avaliação, constante no Anexo I.

6.3 Caso deseje participar do processo seletivo para mais de uma disciplina, o candidato terá de manifestar, com o devido preenchimento do formulário de inscrição, sua escala de preferência.

6.4 O candidato somente poderá ser professor titular ou substituto das disciplinas pelas quais indicar a participação no processo seletivo.

6.5 Para fins do registro de titulação acadêmica, somente será levado em consideração o certificado referente à maior titulação. Não será considerada pontuação em duplicidade caso seja apresentado mais de um certificado.

6.6 Os registros de Experiência em Docência e de Experiência Profissional, cuja pontuação será apropriada por atividade, deverão estar compatíveis com os conhecimentos necessários para cada disciplina do Curso, com as informações constantes no Currículo Lattes do candidato e devidamente descritas e fundamentadas na lista de atividades e na carta de intenção de que tratam as alíneas “f” e “g” do item 5.2 deste Edital.

6.7 Em caso de empate terá preferência o candidato que, pela ordem, obtiver maior pontuação, respectivamente, nas alíneas “a”, “b” e “c” do item 6.1. Na hipótese de ainda ocorrer empate, será convocado o candidato que seja servidor do Senado Federal e, dentre eles, o servidor efetivo. Persistindo o empate, será convocado o mais idoso.

6.8 Conforme pontuação auferida, cada candidato poderá, em um primeiro momento, mediante anuência da coordenação do curso, ser titular de 2 (duas) disciplinas.

6.9 Excepcionalmente, a COESUP/ILB poderá convocar o candidato para ministrar uma terceira disciplina como titular, especialmente nos casos em que não houver outros candidatos selecionados.

Seria desclassificado o candidato que apresentasse informações ou documentos incompatíveis com a proposta de conteúdo programático ou que não correspondessem à realidade, bem como aquele que não atendesse os requisitos de participação, a dizer: estariam aptos a participar servidores efetivos ou comissionados lotados no Senado Federal, servidores aposentados do Senado Federal, servidores efetivos da Câmara dos Deputados e servidores efetivos do Tribunal de Contas da União.

O resultado seria divulgado no site “[www.senado.leg.br/ilb](http://www.senado.leg.br/ilb)” e afixado em mural localizado nas dependências da COESUP/ILB. Ao candidato foi permitido interpor recurso, mediante exposição fundamentada e documentada, referente à pontuação obtida no processo seletivo, em data estipulada.

A convocação aconteceria de acordo com as necessidades da COESUP/ILB, conforme o número de vagas estabelecido por este Edital, obedecendo a ordem de classificação dos

candidatos, por meio de telefonema, correio eletrônico ou correspondência de acordo com as informações declaradas no formulário de inscrição.

### **4.3 Recrutamento e Seleção: análise crítica**

Considerando a pesquisa realizada, partiremos para uma análise crítica, buscando comparar a prática do Senado Federal com teoria apresentada.

Não foi encontrada nenhuma legislação interna referente a processos de recrutamento e seleção internos na Casa. De acordo com Rodrigo Martins Brum, diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), fica a cargo de cada gestor selecionar, como lhe convier, as pessoas para trabalhar em sua equipe ou ocupar uma determinada função. Segundo ele, a técnica de recrutamento mais utilizada na instituição atualmente é o “boca-a-boca”, que poderia ser comparada à técnica de apresentação de candidatos por indicação dos próprios funcionários. Esta não seria a melhor técnica de recrutamento, pois não atinge um grande número de candidatos, pecando em falta de alcance e transparência, tornando menor a possibilidade de se realizar uma seleção mais eficaz do ponto de vista de opções para o gestor.

Verificamos a existência de duas ferramentas de recrutamento: o Banco de Talentos e o Serviço de Recrutamento Interno (SRI). No entanto, percebemos que ambas não são muito conhecidas e utilizadas pelos servidores da Casa, tanto gestores quanto os aspirantes às funções comissionadas; além disso, os dois bancos de dados não possuem ligação entre si. Nesse sentido, ambas as ferramentas não conseguem cumprir adequadamente os objetivos apontados por Chiavenato (2014): quantitativamente, influenciar o maior número de candidatos; e qualitativamente, trazer candidatos que possam ser triados, entrevistados e encaminhados para posteriores processos seletivos. O diretor da SEGP Rodrigo Brum considera ser fundamental serem repaginados conceitualmente para que possam ser mais úteis à casa. E Aguirre Estorilio Silva Pinto Neto, coordenador da COVISITA, aponta para uma necessidade de treinamento contínuo dos gestores para que estes possam conhecer e saber manusear estes instrumentos e, eventualmente, poderem sugerir o desenvolvimento de outros.

O Banco de Talentos foi concebido, conforme descrição feita pela SEGP na intranet, para auxiliar o Senado a valorizar o potencial de cada servidor, deixando embutida aí a ideia de uma ideologia meritocrática, onde a realocação dos servidores de acordo com o seu melhor potencial acarretaria melhores resultados para a organização, bem como melhor serviço prestado à sociedade. De acordo com a teoria, um recrutamento eficiente exige o conhecimento prévio de uma série de dados. No entanto, não é o que ocorre usualmente no



Senado. Se esse instrumento fosse aprimorado e mais divulgado, poderia proporcionar esse conhecimento das qualidades internas do corpo funcional. Facilitaria, também, a comparação que deve ser realizada entre os requisitos de um cargo e as características dos candidatos.

O SRI foi pensado para que se pudesse dar ampla divulgação à existência de oportunidades na casa. É uma ferramenta que proporciona transparência, justamente por mostrar as vagas disponíveis a qualquer um que acesse a Intranet. No entanto, a pessoa interessada deve ir até a informação, diferentemente de um email institucional, que poderia chegar até a caixa do servidor em questão, oferecendo oportunidades. Ao pressupor uma ação volitiva, que conta com a disposição prévia do servidor em mudar de lotação, o serviço acaba por limitar seu campo de alcance, excluindo aqueles que não estão à procura de novas oportunidades de imediato – e por isso não acessam o SRI - mas poderiam pleiteá-las se fossem alertados sobre sua existência. Talvez se pudesse pensar em um campo de autorização individual a ser disponibilizado na própria ferramenta que permitisse sua vinculação com a caixa de correios institucional, mostrando aos cadastrados a existência de oportunidades assim que disponíveis, sem importunar àqueles que não vislumbram possibilidade de sair de onde estão.

Foram descritos dois processos seletivos que ocorreram formalmente na organização nos últimos anos: seleção para o Programa de Visitação Institucional e formação de corpo docente para a p s-graduação em Ciência Política oferecida pelo ILB.

A seleção para o Programa de Visitação Institucional se aproxima bastante da teoria apresentada neste trabalho, e vem sendo realizada de forma eficiente e eficaz. Aguirre Estorilio, responsável pela seleção, explicou que se verificou, com o tempo, a necessidade de se realizar um processo para seleção dos monitores do programa de forma mais justa e com ampla divulgação, de forma a dar chance ao maior número de servidores interessados da Casa. Abriu-se, assim, um leque maior de opções para o gestor, permitindo que se pudesse selecionar os melhores candidatos para exercer aquela função.

Como técnica de recrutamento, foram utilizados o edital (no caso, denominado regulamento) e o virtual, através de email e portal de notícias disponível na intranet da Casa. O modelo de decisão utilizado seria o de classificação, e se aproxima um pouco do modelo de agregação de valor. Como técnicas de seleção, foram combinadas entrevista e provas de conhecimento (redação) e técnicas de simulação (uma visita guiada pelo candidato, com os avaliadores como ouvintes).

Percebemos, então, que o processo de seleção para o Programa de Visitação Institucional engloba uma fase de recrutamento totalmente integrada à fase de seleção, o que

configura uma qualidade inerente aos bons processos, segundo Chiavenato (2014). Além disso, o processo possui critérios de seleção bem específicos, exata definição das atividades a serem desempenhadas e das competências necessárias. Outro aspecto importante é que esta seleção agrega diversas ferramentas (entrevistas, provas, técnicas de simulação), que proporcionaram um maior número de oportunidades de informação para subsidiar a decisão dos gestores.

Nesse sentido, o processo de seleção para o Programa de Visitação Institucional é, dentre os achados deste trabalho, o que mais se aproxima do ideal meritocrático anteriormente exposto, pois valoriza a experiência, conhecimento, habilidades e atitudes de cada candidato de acordo com requisitos pré-estabelecidos, de maneira transparente e objetiva.

A seleção para Corpo docente da pós-graduação de Ciência Política foi concebido sob uma ideologia meritocrática, segundo Flávia Santinoni Vera, coordenadora da COESUP na época da preparação do edital e do processo seletivo. O objetivo era selecionar professores adequados para cada disciplina do curso. Na fase de recrutamento, foram utilizados o modelo de edital e, virtualmente, o Portal de Notícias do próprio Senado. Quanto à seleção em si, não foram utilizadas nenhuma das técnicas apresentadas na teoria – entrevistas, provas, testes psicológicos, testes de personalidade ou técnicas de simulação -; houve tão somente uma fase, constituída de análise dos currículos de cada candidato. Para decisão final foi utilizado o modelo de classificação e também o modelo de agregação de valor. Esse foi um processo realizado com eficácia, por ter atingido o objetivo de preencher as vagas; já o nível de eficiência será avaliado também após o término do curso, pois ainda haverá uma avaliação dos docentes selecionados por parte dos alunos, acrescenta Flávia Santinoni.

Como vimos, o principal desafio do processo seletivo interno é agregar valor não só à organização, mas também às pessoas. Os dois processos descritos proporcionaram isso. No entanto, as seleções aqui encontradas servem para o preenchimento de uma ínfima parte das atividades do Senado, o que nos faz crer que não estão inseridas numa verdadeira política de gestão de pessoas institucional que agregue valor aos servidores da Casa.

Algumas dificuldades para implantação do sistema de seleção exclusivamente por mérito foram apontadas pelo diretor Rodrigo Brum. Atualmente, temos menos interessados do que o número de vagas disponíveis na casa. Isso ocorre pelo fato de muitos servidores já terem atingido o teto remuneratório estipulado pela CF/88<sup>9</sup> e não poderem receber as

---

<sup>9</sup>O servidor efetivo do Senado Federal não pode receber valores acima do que é pago aos ministros do Supremo Tribunal Federal, hoje estipulado em R\$ 29.400,00 (vinte e nove mil e quatrocentos reais).

gratificações devidas ao assumirem determinadas funções; eles trabalhariam a mais, assumindo responsabilidades, sem um conseqüente e justo aumento na remuneração. Também o número de funcionários ativos na Casa é menor do que a necessária, havendo setores que já se ressentem da falta de pessoal. Sendo assim, os gestores nem sempre podem disponibilizar alguém de sua equipe para outro setor, mesmo que seja para funções de chefia. Já Flávia Santinoni aponta a descontinuidade administrativa como uma dificuldade para gerir adequadamente a equipe e dar andamento a projetos como o da seleção dos professores, por não termos uma unanimidade de ideologia dentro da Casa. E, ao contrário do que se esperava, nenhum dos gestores entrevistados apontou a influência política como uma dificuldade para esses processos.

Diante da realidade estudada, podemos concluir que a implantação da gestão por competências e a formulação de uma política de carreiras poderiam permitir a materialização da meritocracia, diminuindo a distância entre a ideologia identificada na em alguns processos e sua efetiva prática para o restante da organização. Acreditamos, outrossim, que tal mudança na política de gestão de pessoas demandaria ações específicas, que envolveriam, dentre outras coisas: estudos que definam os objetivos da administração e as competências necessárias para alcançá-los; conscientização dos servidores da necessidade e oportunidade de sua implementação; sensibilização do comando político da casa; planejamento estratégico de longo prazo que relacione objetivos institucionais e pessoais a uma robusta política de capacitação que possa suprir eventuais deficiências nos conhecimentos necessários do corpo funcional.

A sugestão da adoção da gestão por competências, política de sucesso em outras organizações governamentais (PIRES *et al.*, 2005), ainda teria um longo caminho a percorrer na Casa. Nessa direção, o diretor da SEGP, Rodrigo Brum, coordena um grupo trabalho que já está realizando estudos sobre a implementação deste modelo no âmbito do Senado Federal, avaliando seus limites, requisitos e possibilidades.

---

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...)

XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional (...) não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal(...);” (BRASIL, 1988)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar se o processo seletivo interno no âmbito de Senado Federal estaria balizado sob preceitos meritocráticos. O primeiro capítulo discorreu sobre diferentes conceitos encontrados sobre o termo meritocracia, abordou sua inserção no serviço público, fez uma análise histórica sobre esta ideologia no sistema brasileiro, além de apresentar os dois lados do discurso que se estrutura em torno de sua implementação.

O segundo capítulo fez um debate sobre a gestão de pessoas, mostrando a importância do capital intelectual para o sucesso institucional. Nesse contexto, levantou-se a questão sobre como deveriam ser tratadas as pessoas, como meros recursos ou colaboradores da organização. Foram apresentadas as denominações dos seis processos que englobam a gestão de pessoas. Detalhou-se os dois processos de agregar pessoas: recrutamento e seleção, dando ênfase ao seu direcionamento para o público interno da organização. E, por fim, foi inserida a gestão por competências como uma tendência contemporânea para o gerenciamento do capital humano nas organizações.

O terceiro capítulo mostrou os métodos utilizados para o desenvolvimento do estudo, a forma como foi conduzida a pesquisa bibliográfica e a documental, além das técnicas utilizadas para subsidiar a análise e atingimento dos objetivos relatados.

O quarto capítulo trouxe uma análise documental realizada no Senado Federal. Verificamos que não há normas e legislações sobre o tema central do estudo: recrutamento e seleção internos. Encontraram-se apenas duas ferramentas de recrutamento, muito pouco utilizadas e conhecidas tanto pelos servidores quanto pelos próprios gestores dos órgãos da Casa: o Banco de Talentos e o Serviço de Recrutamento Interno, ambos descritos em detalhes. Foram identificados dois processos seletivos realizados recentemente: um para o Programa de Visitação do Senado Federal, e outro para o Corpo Docente para pós-graduação oferecida pelo ILB. A partir destes achados, foi feita uma análise crítica com base no referencial teórico anteriormente apresentado.

Nesse sentido, podemos concluir que, apesar de termos encontrados ferramentas e processos seletivos no âmbito do Senado Federal baseados em alguns preceitos meritocráticos, ainda há um longo caminho a ser percorrido entre a ideologia e a prática da meritocracia na Casa.

A Gestão por Competências, caso fosse aplicada aos processos de seleção interna, poderia materializar a meritocracia no preenchimento dos cargos internos, valorizando os

melhores quadros para cada cargo, e alocando os servidores da maneira mais eficiente possível, a partir de suas qualidades individuais. Acreditamos, assim, que o caminho para melhoria da gestão perpassa pelo estabelecimento de mecanismos objetivos de valorização do indivíduo que melhor desempenhe suas atribuições e que apresente conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao seu campo de atuação.

Acredito que este trabalho poderá contribuir, mesmo que minimamente, para que este debate se intensifique no âmbito do Senado Federal. Por fim, sugere-se como estudos futuros, a comparação com outros órgãos da administração pública sobre seus respectivos processos de seleção interna, a avaliação sobre o grau de motivação dos servidores considerando os preceitos meritocráticos da Casa e um estudo sobre as possíveis soluções para as dificuldades encontradas pelo sistema atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. D. et al. **Processo de Promoção por Seleção das Carreiras do Governo do Estado do Espírito Santo: Uma Proposta Fundamentada na Meritocracia.** V Congresso CONSAD, Brasília, jun. 2012. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/070-PROCESSO-DE-PROMO%C3%87%C3%83O-POR-SELE%C3%87%C3%83O-DAS-CARREIRAS-DO-GOVERNO-DO-ESTADO-DO-ESP%C3%84DRITO-SANTO-UMA-PROPOSTA-FUNDAMENTADA-NA-MERITOCRACIA.pdf>>.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. Ed. São Paulo: Atlas 2002.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia,** a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, set./dez. 1996. p. 94.

\_\_\_\_\_. Meritocracia e sociedade. **Rev. adm. empres.,** v.54, n.1, São Paulo, Jan./Feb. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000100008&script=sci_arttext)>.

BECKERT, Mara; NARDUCCI, Viviane. **Gestão de pessoas nas organizações públicas.** Curitiba: Juruá Editora, 2014. 96 p.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, M. C. M. Editais de concursos públicos e seus elementos padrões diante dos princípios constitucionais. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.** v. 70, n. 1, já.-mar. 2009. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/391.pdf>>.

BRASIL. **Constituição,** 1988.

\_\_\_\_\_, Decreto 5.707/2006, 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 União,** 24 fev 2006.

BROXADO, S. **Meritocracia na gestão pública: afinal que meritocracia os governos precisam?** 2013 Disponível em: <<http://controlesocialdesarandi.com.br/administracao-publica/meritocracia-na-gesto-pblica-afinal-que-meritocracia-os-governos-precisam/>>

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Como agregar talentos à empresa. 7.ed. Barueri: Manole, 2009

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORSKI, André D. **Meritocracia no Serviço Público: o uso da meritocracia para alcançar eficiência na gestão**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/meritocracia-no-servico-publico-o-uso-da-meritocracia-para-alcancar-eficiencia-na-gestao/67235/>>.

MACHADO, R. V. **Meritocracia no Serviço Público Brasileiro: alguns tópicos para reflexão**. 2011. 74f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Curitiba, 2011. Disponível: <[http://api.ning.com/files/Alg2FSLuyNsUPZmWqOhnAPRJQQg9hAKs5rDpzCUQjs0kOcRl6zWbJYAyHc6pr9f\\*nMvIwmMHTu2M4INSogrOUqrzcOyU\\*yp/CT\\_GPM\\_2012\\_75.PDF](http://api.ning.com/files/Alg2FSLuyNsUPZmWqOhnAPRJQQg9hAKs5rDpzCUQjs0kOcRl6zWbJYAyHc6pr9f*nMvIwmMHTu2M4INSogrOUqrzcOyU*yp/CT_GPM_2012_75.PDF)>.

MARQUES, Rafael de Sá. **Meritocracia, Combate à Corrupção e Desenvolvimento Humano: o Papel do Estado Moderno**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia) – Departamento de Economia da Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

MEDEIROS, P. H. R. **Do Modelo Racional-Legal ao Paradigma Pós-burocrático: Reflexões Sobre a Burocracia Estatal**. o&s, v.13, n.37, abr./jun. 2006. Disponível em: <[http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4099\\_MEDEIROS\\_Do\\_modelo\\_Racional\\_legal\\_ao\\_Paradigma\\_Pos\\_burocratico\\_reflexoes\\_sobre\\_a\\_burocracia\\_estatal.pdf](http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4099_MEDEIROS_Do_modelo_Racional_legal_ao_Paradigma_Pos_burocratico_reflexoes_sobre_a_burocracia_estatal.pdf)>.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; PINTO, F. R. **A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense**. XXXI Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2007. Disponível em: <[http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wp-content/uploads/2013/11/nogueira\\_et\\_al\\_meritocracia\\_setor\\_publico\\_pcc\\_tjce.pdf](http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wp-content/uploads/2013/11/nogueira_et_al_meritocracia_setor_publico_pcc_tjce.pdf)>.

OLIVEIRA, L. E. C. de. **Eficiência Administrativa e Meritocracia na Docência Superior**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=ebc52c59616af780>>.

PATIÑO, J. F.; AZEVEDO, A. N. S. **Meritocracia na Gestão Pública: A Experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande Do Norte no Processo Seletivo para Cargos de Provisão Em Comissão**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília: abr. 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/123-MERITOCRACIA-NA-GEST%C3%83O-P%C3%9ABLICA-A-EXPERI%C3%8ANCIA-DO-MINIST%C3%89RIO-P%C3%9ABLICO-DO-ESTADO-DO-RIO-GRANDE-DO-NORTE-NO-PROCESSO-SELETIVO-PARA-CARGOS-DE-PROVIMENTO-EM-COMISS%C3%83O.pdf>>;

PERRET, N.; MIYAHIRA, N. N. **Crítérios Meritocráticos para Provisão e Movimentação na Carreira Pública: os casos do estado de Minas Gerais e Ceará**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, abr. 2013.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro\\_gestao\\_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

PORTAL da Transparência Senado Federal. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/transparencia/LAI/secrh/todos\\_pdf.pdf](http://www.senado.gov.br/transparencia/LAI/secrh/todos_pdf.pdf)>. Acessado em: 10 nov. 2014, às 16:10.

\_\_\_\_\_. **Recrutamento Interno e Banco de Talentos são ferramentas que podem auxiliar na lotação adequada de servidores.** Disponível em: <https://intranet.senado.gov.br/news/informacoes-internas/banco-de-noticias/recrutamento-interno-e-banco-de-talentos-sao-ferramentas-que-podem-auxiliar-na-lotacao-adequada-de-servidores>

ROCHA NETO, Luiz Henrique da. A Formação do Estado Brasileiro: Patrimonialismo, Burocracia e Corrupção. **Revista do Mestrado em Direito – UCB**, v.2, n.1, 2008. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/viewFile/2598/1589>>.

SANTOS, S. M. C.; NASCIMENTO, E. P. do. O gênero edital e suas características linguístico-discursivas: para além dos manuais de redação. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 133-143, n. 7, 2011. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2331/1485>>.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II.** Caderno pedagógico. Florianópolis: Udesc, 2002.

SILVA, C. M.; SCHERER, F. L.; CARPES, A. de M. A meritocracia como fator motivacional na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, no 1, 2012. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/rgpp/index.php/rgpp/article/view/37>>.

SILVEIRA, Daniel B. de. Patrimonialismo e a Formação do Estado Brasileiro: Uma Releitura do Pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. In: XIV Congresso Nacional do CONPEDI. , 2006, Foz de Iguaçu. **Anais...** Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/081.pdf>>.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



## ANEXO I

# Visitação Institucional - Seleção Interna

## Regulamento

A Secretaria de Relações Públicas do Senado Federal comunica a abertura de processo seletivo interno para a formação de banco de colaboradores para atuarem no Programa de Visitação Institucional do Senado Federal nos finais de semana e feriados.

### 1. DAS ATRIBUIÇÕES

1.1 Aos servidores selecionados caberão as seguintes atribuições:

- Conduzir visitas institucionais nas quais se prestam informações aos cidadãos a respeito do Poder Legislativo: o Senado Federal, a Câmara dos Deputados, o Processo Legislativo, a história da fundação de Brasília, o patrimônio artístico e arquitetônico, a funcionalidade e curiosidades sobre o Palácio do Congresso Nacional;
- Recepcionar e orientar os visitantes sobre os horários, os procedimentos de segurança, o acesso e os serviços (toaletes, água, saídas, estacionamento);
- Distribuir publicações institucionais do Senado Federal e do Programa Visite o Congresso;
- Esclarecer e contextualizar o cidadão visitante sobre questões relevantes e atuais no cenário/agenda política do Poder Legislativo;
- Organizar o atendimento aos cidadãos, repor material institucional no balcão, preencher relatórios e outras tarefas correlatas.

### 2. DOS REQUISITOS

2.1 Poderão se inscrever no processo seletivo os servidores que atenderem aos seguintes requisitos:

- a) Ocupar cargo de provimento efetivo ou em comissão do Senado Federal;
- b) Ter formação de nível superior em qualquer área;
- c) Não ocupar função comissionada de diretor, ou cargo em comissão equivalente, conforme Ato do Presidente n.25, de 2011.

*2º É vedado o pagamento de horas extras aos ocupantes de função comissionada de diretor, ou cargo em comissão equivalente, símbolos FC5, FC4, FC3, SF3 ou SF2, cujo excesso de jornada deverá ser objeto de compensação.*

d) Cumprir jornada de trabalho na modalidade comum (8 horas), registrada em sistema eletrônico.

2.2 Para o desempenho da função, é necessário possuir conhecimentos básicos sobre os seguintes temas:

- Direito Constitucional e Processo Legislativo;
- Regimento Interno do Senado Federal, da Câmara dos Deputados e Regimento Comum;
- História da fundação de Brasília;
- História do Brasil;
- Obras de arte do acervo do Senado Federal e da Câmara dos Deputados.
- Uso, funções e particularidades dos espaços físicos visitados durante o Programa.

2.3 Além disso, são requisitos fundamentais:

- Domínio da norma culta da Língua Portuguesa;
- Habilidade para o atendimento ao público e para a condução de grupos.

2.4 São recomendáveis também:

- O domínio de algum idioma estrangeiro: Inglês, Espanhol, Francês, ou outro;
- Domínio do idioma Libras;
- Boa oratória.

### **3. DA INSCRIÇÃO**

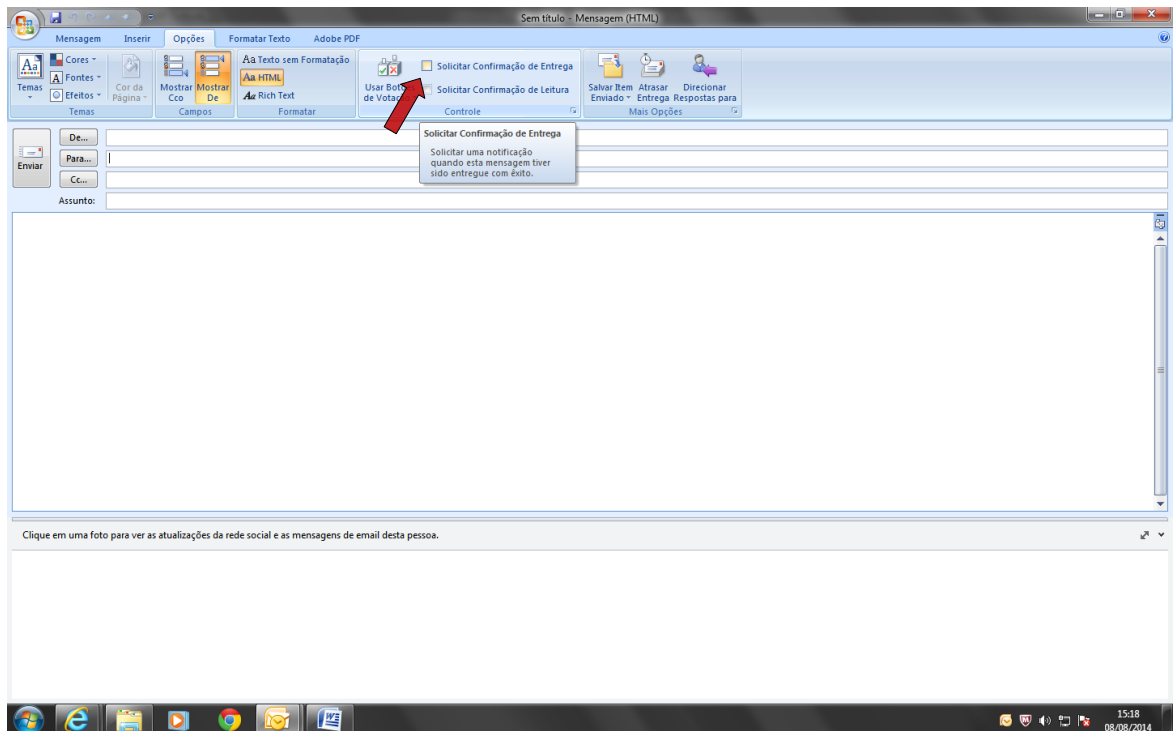
3.1 A inscrição será realizada mediante envio de correio eletrônico ao endereço [visite@senado.leg.br](mailto:visite@senado.leg.br), de 11 a 22 de agosto de 2014.

3.2 No campo *Assunto* do correio eletrônico, deverá constar o seguinte título: Processo Seletivo para o Programa Visite o Congresso.

3.3 O candidato deverá enviar o *e-mail* de inscrição com currículo e marcando as opções *solicitar confirmação de entrega para esta mensagem* e *solicitar confirmação de leitura para esta mensagem* habilitadas;

3.3.1 *Essa habilitação é feita no campo OPÇÕES do Outlook antes do envio da mensagem.*





3.4 É de total responsabilidade do candidato o acompanhamento do andamento das etapas do processo seletivo.

#### 4. DO PROCESSO SELETIVO

O processo de seleção e treinamento dos colaboradores compreende três etapas, com as datas previstas marcadas:

##### 4.1 Análise de currículo – 25 e 26 de agosto de 2014

Nessa etapa será avaliado o cumprimento dos requisitos desta seleção. Candidatos que apresentarem domínio de idiomas estrangeiros e libras terão preferência nessa etapa da seleção.

##### 4.2 Entrevista em dinâmica de grupo – 27 de agosto em dois horários (8h30 às 9h30; 14h às 15h), seguido pela redação.

Os candidatos serão entrevistados por uma banca de, no mínimo, dois servidores responsáveis pelo Programa de Visitação. Nessa etapa são avaliados o domínio da norma culta da Língua Portuguesa; a oratória e a habilidade de falar em público; a fluência em idiomas estrangeiros, com ênfase na língua falada, dicção; experiências profissionais e conhecimentos gerais.

##### 4.3 Redação – 27 de agosto logo após a entrevista (9h30 às 10h30; 15h às 16h)

O candidato deve redigir um texto a respeito de tema definido pelas Relações Públicas.

4.4 Simulação da visita (28 e 29 de agosto em vários horários a serem agendados pelos selecionados).

O candidato aprovado nas etapas anteriores será convidado, então, a conduzir um grupo de avaliadores em visita simulada, sobre tema a ser definido pela Coordenação de Relações Públicas. Para tanto, um roteiro básico lhe será encaminhado com antecedência de, ao menos, dois dias úteis.

Nessa fase, serão avaliadas suas capacidades de comunicação oral e de memorização, sua apresentação pessoal, controle emocional e postura.

Os inscritos receberão, caso aprovados na primeira etapa, o roteiro básico no dia 26 de agosto até 16h.

## **5. DO TREINAMENTO**

Os servidores considerados aptos receberão treinamento específico, cujo formato será definido pela Secretaria de Relações Públicas, com conteúdos relacionados à qualidade no atendimento ao cidadão, noções básicas de Direito Constitucional, Processo Legislativo, história do Brasil e da fundação de Brasília, obras de arte do acervo do Congresso, estrutura do Senado Federal, canais de relacionamento do Senado com o cidadão e roteiro de visita.

## **6. DA ESCALA DE TRABALHO E DA REMUNERAÇÃO**

Após o cumprimento das etapas anteriores, a lista de nomes dos servidores treinados será submetida à Diretoria-Geral, para aprovação prévia de realização de jornada de trabalho extraordinária em finais de semana e feriados. Os servidores serão convocados conforme escala de trabalho elaborado pela Coordenação de Visita Institucional e Relacionamento com a Comunidade da Secretaria de Relações Públicas.

O pagamento das horas-extras correspondentes ao trabalho executado será feito aos servidores respeitando-se as determinações do Ato do 1º. Secretário nº. 2, de 2013.

## **7. DISPOSIÇÕES FINAIS**

7.1 A confirmação das datas e os horários das etapas seletivas serão divulgados aos candidatos, por *e-mail*.

7.2 Será eliminado do processo seletivo o candidato que não comparecer a qualquer uma das etapas da seleção.

7.3 Os resultados de cada etapa serão encaminhados, por *e-mail*, aos candidatos.

7.4 É de responsabilidade dos candidatos conhecerem as notas de divulgação do processo, bem como acompanharem a convocação para as etapas seletivas.

7.5 Uma vez integrados ao Programa Visite o Congresso, os servidores deverão observar todos os procedimentos estabelecidos para a atividade de visitação institucional do Senado Federal.

7.6 A inobservância dos procedimentos poderá ocasionar ao servidor advertência, suspensão ou mesmo desligamento do Programa.

## ANEXO II

EDITAL Nº /2013, de de outubro de 2013.

### SELEÇÃO DE CANDIDATOS PARA A FORMAÇÃO DE CORPO DOCENTE PARA O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CIÊNCIA POLÍTICA

#### PREÂMBULO

O Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), visando formar e atualizar servidores do Senado Federal nas práticas do Legislativo, contribuindo para o desenvolvimento, qualificação e valorização das relações do trabalho do corpo funcional do Poder Legislativo, torna pública a abertura das inscrições para o processo seletivo de docentes para o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Ciência Política, em conformidade com o Ato da Comissão Diretora nº 10, de 2011.

#### 1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

- 1.1 O processo destina-se à seleção de candidatos para formar o corpo docente que atuará no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Ciência Política, no período de fevereiro de 2014 a junho de 2015, promovido pelo Senado Federal/ILB.
- 1.2 O processo seletivo será regido por este Edital e executado pelo ILB, a cargo da Coordenação de Educação Superior (COESUP).

#### 2. ATIVIDADE DO CURSO

- 2.1 O curso ocorrerá nas dependências do ILB, na Via N2, Brasília/DF, no auditório e em salas de aula, em encontros realizados às segundas-feiras, sextas-feiras e, quinzenalmente, às quintas-feiras, das 8h30min às 11h30min, preferencialmente.
- 2.2 O corpo docente será formado por facilitadores de aprendizagem que assumirão a condição de professores titulares ou de substitutos das disciplinas do curso.
- 2.3 Os candidatos selecionados como professores titulares serão convocados para assumir a docência das disciplinas, ficando os selecionados a professores substitutos em cadastro de reserva até que ocorra a necessidade de convocação para assumirem a titularidade.

### 3. PARTICIPANTES

Poderão participar do processo seletivo os servidores efetivos ou comissionados lotados no Senado Federal, servidores aposentados do Senado Federal, servidores efetivos da Câmara dos Deputados e servidores efetivos do Tribunal de Contas da União.

### 4. ATRIBUIÇÕES DOS DOCENTES

- 4.1 Elaborar o Plano de Ensino da respectiva disciplina;
- 4.2 Realizar a avaliação dos estudantes durante o processo de aprendizagem, atribuindo menção final;
- 4.3 Participar das reuniões convocadas pela COESUP/ILB;
- 4.4 Cumprir o estabelecido no Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* do ILB;
- 4.5 Comprometer-se com o calendário das aulas;
- 4.6 Ministras aulas;
- 4.7 Auxiliar os estudantes na busca de informações adicionais;
- 4.8 Conhecer o projeto didático-pedagógico do curso;
- 4.9 Liderar grupos e realizar projetos de pesquisa vinculados à COESUP.

### 5. DISCIPLINAS

5.1 As disciplinas a serem ministradas no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Ciência Política, o conjunto de conhecimentos associados a cada uma delas e o período provável da realização das disciplinas estão descritos a seguir:

- a) **Fundamentos de Ciência Política:** conceitos fundamentais da Ciência Política com o recurso a autores clássicos, representativos de enfoques teóricos diferenciados: política, poder, dominação, autoridade, legitimidade, estado e regime político; nascimento das instituições políticas e sua relação com a cultura, a religião, a economia;  
a.1) Período provável da realização: fevereiro e março de 2014;
- b) **Metodologia de Pesquisa em Ciência Política:** natureza do conhecimento e o conhecimento científico; fundamentos da ciência e o método científico;

processos didáticos; definição dos objetivos de pesquisa; definição de problema de pesquisa; revisão de literatura; tipos de pesquisa: quantitativa e qualitativa; técnicas e métodos de coleta de dados; introdução à análise de dados; elaboração de projetos e relatórios de pesquisa; normas associadas à elaboração de trabalhos científicos; redação técnico-científica; estrutura e elementos da monografia; elaboração e formatação de monografias; inclusão de ilustrações e tabelas; apresentação de trabalhos científicos;

**b.1)** Período provável da realização: fevereiro, março de 2014, e março e abril de 2015;

- c) **Teoria Política Moderna:** análise e discussão dos principais teóricos que contribuíram para os fundamentos do poder político, a gênese dos conceitos de contrato social, Estado e soberania (estatal e popular); estrutura das concepções que anteciparam e expressaram o processo de construção do Estado nacional moderno e as revoluções burguesas; ascensão do arcabouço institucional democrático;

**c.1)** Período provável da realização: março a maio de 2014;

- d) **Teoria Política Contemporânea:** problemas e matrizes que caracterizam a reflexão política dos séculos XX e XXI, por meio do contato com autores relevantes do período; debates sobre democracia competitiva; o papel do Estado; os dilemas da ação coletiva e da produção de bens públicos; o papel da cultura cívica; a débâcle entre ideologias; conceitos contemporâneos de liberdade e justiça;

**d.1)** Período provável da realização: junho a setembro de 2014;

- e) **Formação Política do Brasil:** desenvolvimento histórico do país sob o ponto de vista político, com ênfase no período nacional, abordando-se desde logo a distonia entre a construção das instituições nacionais e a ordem jurídica colonial; evolução do sistema eleitoral deverá ser utilizada para explicar a resistência às mudanças institucionais de caráter político; o Estado Novo;



experimento democrático inaugurado pela constituição de 1946; o regime autoritário que tem início em 1964 e o presente ciclo democrático, pós-1988;

e.1) Período provável da realização: maio a julho de 2014;

- f) **Tópicos Especiais em Ciência Política:** democracia e representação; participação e cidadania; teorias da democracia; grupos de interesse e lobbies; capital social; redes de políticas; coalizões de advocacia; teorias de formação da agenda: múltiplos fluxos e equilíbrio pontuado;

f.1) Período provável da realização: setembro a dezembro de 2014;

- g) **Sistema Partidário e Sistema Eleitoral:** conceitos fundamentais de partidos, de sistema partidário e sistema eleitoral; estudos comparados; sistema partidário brasileiro: evolução histórica e legislação atual; sistema eleitoral brasileiro: evolução histórica e legislação atual; debates sobre a reforma política;

g.1) Período provável da realização: agosto a setembro de 2014;

- h) **Introdução aos Estudos Legislativos:** sistemas de governo; funções dos Poderes Executivo e Legislativo; bicameralismo: estudos comparados e característica brasileira; federalismo e relações federativas; noções de processo legislativo;

h.1) Período provável da realização: setembro a outubro de 2014;

- i) **Instituições Políticas Brasileiras:** presidencialismo de coalizão; comportamento parlamentar e carreiras legislativas; Legislativo e controle; partidos políticos na arena legislativa; conteúdo da produção legislativa; orçamento e governabilidade; poderes de agenda do Executivo; centralização do processo decisório e prerrogativas das lideranças partidárias; novas agendas de pesquisa no ramo dos estudos legislativos em Ciência Política;

i.1) Período provável da realização: outubro a dezembro de 2014; fevereiro a março de 2015;

- j) **Fundamentos de Políticas Públicas:** conceitos essenciais e principais modelos analíticos para a compreensão das políticas públicas; concepções e ideologias de políticas públicas; estudo da ação governamental em suas funções de proposição, elaboração, implementação e avaliação de políticas; compreensão do ciclo das políticas públicas;

j.1) Período provável da realização: outubro a novembro de 2014;

- k) **Políticas Públicas no Brasil:** a produção de políticas públicas em contexto democrático; relação entre a ação governamental e os processos políticos; limites institucionais na produção de políticas públicas de caráter no cenário brasileiro; o poder local, o federalismo e a atribuição de responsabilidades nas políticas públicas; atores sociais e institucionais na gestão e formulação de políticas públicas; análise de políticas: indicadores, receitas e gastos; Estudos de caso: políticas públicas sociais, econômicas e regulatórias.

k.1) Período provável da realização: dezembro de 2014; fevereiro e março de 2015.

## 6. VAGAS

- 6.1 Prevê-se o preenchimento de, no mínimo, 12 (doze) vagas para serem ocupadas por professores titulares.
- 6.2 O preenchimento e a distribuição das vagas para cada disciplina ficará a cargo da COESUP/ILB, de acordo com as necessidades do Curso.
- 6.3 Aqueles que forem selecionados, sejam na condição de professor titular ou de substituto, terão prioridade para assumir a função de orientação dos trabalhos de conclusão de curso, bem como a função de líderes de grupos ou de projetos de pesquisa.

## 7. INSCRIÇÕES

- 7.1 O candidato poderá inscrever-se para ser docente em até 3 (três) disciplinas.
- 7.2 São documentos necessários para a inscrição:
- a) Ficha de inscrição devidamente preenchida (Anexo II);
  - b) Original e cópia do diploma de maior titulação, reconhecido pelo MEC;

- c) Cópia da carteira funcional e CPF;
  - d) *Curriculum Vitae*, modelo *Lattes*, atualizado em 2013;
  - e) Se houver, cópias de artigos completos em periódicos e capítulos de livro com ISSN, publicados nos últimos cinco anos;
  - f) Carta de intenção, no máximo uma lauda, indicando os motivos pelos quais o candidato deseja participar como docente do curso, explicitando suas disciplinas de interesse (conforme item 5 deste Edital), e a correlação destas escolhas com a experiência profissional e docente.
- 7.3 A inscrição do candidato, mediante entrega de todos os documentos constantes no item 7.2, será efetuada no período de 7 de outubro a 8 de novembro de 2013 no horário das 9h às 17h, na Secretaria Acadêmica da COESUP/ILB, localizada no seguinte endereço: VIA N2, Edifício Interlegis, 2º andar, Brasília/DF.
- 7.4 A inscrição deverá ser feita pessoalmente ou por intermédio de procurador, mediante a entrega de procuração simples do interessado, acompanhada de cópia autenticada legível do documento de identidade oficial do candidato e de toda a documentação necessária, de acordo com o item 7.2.
- 7.5 Somente serão aceitas as inscrições dos candidatos que cumprirem todos os requisitos deste Edital, dentro do período estabelecido no item 7.3.
- 7.6 Terão as inscrições homologadas pelos coordenadores do curso apenas os candidatos que apresentarem a documentação exigida dentro do prazo previsto no item 7.3.
- 7.7 No ato da entrega dos documentos, será emitido um comprovante de recebimento para o candidato.
- 7.8 Para inscrever-se o candidato deverá, preliminarmente, certificar-se de que preenche todos os requisitos exigidos para a participação no processo seletivo.
- 7.9 A inscrição valerá, para todo e qualquer efeito, como forma de expressa aceitação, por parte do candidato, de todas as condições, normas e exigências constantes deste processo seletivo e demais instrumentos reguladores, dos quais o candidato não poderá alegar desconhecimento, bem como de todos os atos que forem expedidos sobre o processo seletivo.
- 7.10 São de responsabilidade exclusiva dos candidatos as informações prestadas nas fichas cadastrais.

## **8. PROCESSO SELETIVO**

- 8.1 O processo seletivo levará em consideração três critérios:
- a) Titulação acadêmica, a ;
  - b) Experiência em Docência;
  - c) Experiência Profissional.
- 8.2 O processo seletivo será realizado por disciplina e os candidatos serão ordenados de acordo com o valor decrescente da pontuação final, conforme a atribuição de pontos apropriada a cada critério de avaliação, constante no Anexo I.
- 8.3 Para fins do registro de titulação acadêmica, somente será levado em consideração o certificado referente à maior titulação.
- 8.4 Os registros de Experiência em Docência e de Experiência Profissional deverão estar compatíveis com os conhecimentos necessários para cada disciplina do Curso e com as informações constantes no Currículo Lattes do candidato.
- 8.5 Em caso de empate terá preferência o candidato que, pela ordem, obtiver maior pontuação, respectivamente, nas alíneas “a”, “b” e “c” do item 8.1. Persistindo o empate, será convocado o candidato mais idoso.
- 8.6 Conforme pontuação auferida, cada candidato poderá, prioritariamente, ser titular de até 2 (duas) disciplinas.
- 8.7 Se o candidato atingir pontos suficientes para ser titular de até 3 (três) disciplinas, conforme a escala de prioridades assinalada no formulário de inscrição, será selecionado como titular nas duas de maior prioridade, ficando na condição de professor substituto daquela em que tiver manifestado menor prioridade. Caso não tenha havido nenhum outro candidato para esta disciplina, a COESUP/ILB poderá convocá-lo para assumir o posto de titular.
- 8.8 O processo seletivo será conduzido pelos coordenadores do curso, que poderão solicitar a cooperação de outros servidores do Senado Federal quando julgarem necessário.
- 8.9 Será desclassificado o candidato que apresente informações ou documentos que não correspondam à realidade.

- 8.10 O resultado desta etapa do processo seletivo será divulgado no dia 22 de novembro de 2013, no site [www.senado.leg.br/ilb](http://www.senado.leg.br/ilb) e também será afixado no mural da Secretaria Acadêmica, nas dependências da COESUP/ILB.

## **9. DOS RECURSOS**

- 9.1 O candidato poderá interpor recurso, mediante exposição fundamentada e documentada, referente à pontuação obtida no processo seletivo.
- 9.2 Os recursos e pedidos de revisão terão o prazo de 2 (dois) dias úteis, a contar do primeiro dia útil subsequente ao da divulgação, conforme item 8.9.
- 9.3 A solicitação de recursos obedecerá ao modelo contido no Anexo IV e deverá ser entregue no horário das 8h30min às 18h30min, na Secretaria Acadêmica da COESUP/ILB, localizada no seguinte endereço: VIA N2, Edifício Interlegis, 2º andar, Brasília/DF.
- 9.4 O recurso deverá ser entregue pessoalmente ou por intermédio de procurador, mediante procuração simples do interessado, acompanhada de cópia autenticada legível do documento de identidade oficial do candidato.
- 9.5 Não serão considerados os recursos formulados e/ou interpostos fora do prazo ou que não contemplem as especificações estabelecidas neste Edital.

## **10. DA CONVOCAÇÃO**

- 10.1 O ILB poderá convocar quantos professores titulares achar necessários para ministrar as disciplinas do curso, cabendo, inclusive, a possibilidade de haver mais de um professor titular por disciplina.
- 10.2 A convocação acontecerá de acordo com as necessidades da COESUP/ILB, obedecendo a ordem de classificação dos candidatos.
- 10.3 A convocação do candidato será feita por meio de telefonema, correio eletrônico ou correspondência de acordo com as informações constantes na ficha de cadastro entregue no ato da inscrição.
- 10.4 No caso de não comparecimento, desistência ou qualquer incompatibilidade do candidato selecionado à vaga, será convocado o candidato com a pontuação imediatamente posterior.

- 10.5 A COESUP/ILB não se responsabiliza por eventuais prejuízos decorrentes de informações incorretas constantes no formulário de inscrição e de:
- a) endereço não atualizado ou de difícil acesso;
  - b) correspondência devolvida pela ECT por qualquer razão.

## **11. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

- 11.1 Não será cobrada taxa de inscrição.
- 11.2 A documentação apresentada pelos candidatos ficará disponível para devolução por um período de três meses após o término do processo seletivo, sendo que, após este período, os documentos não retirados serão descartados.
- 11.3 Ao inscrever-se no processo seletivo o candidato estará reconhecendo os termos deste Edital.
- 11.4 Os casos omissos serão decididos pela COESUP, ouvindo, se necessário, o Comitê Científico-Pedagógico.
- 11.5 O Candidato obriga-se a manter suas informações de contato atualizadas junto à COESUP/ILB, em qualquer tempo, durante o prazo de validade desta seleção.
- 11.6 Os itens deste Edital poderão sofrer eventuais alterações, atualizações ou acréscimos, circunstância que será mencionada em edital ou aviso publicado.

Brasília-DF, de outubro de 2013.

**ANTÔNIO HELDER MEDEIROS REBOUÇAS**  
Diretor do Instituto Legislativo Brasileiro