FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

ANA CARINA DO PRADO ÁVILA VERBISCK

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DECISÓRIO DE PLANEJAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE CONCURSOS PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MS

CAMPO GRANDE/MS
2021

ANA CARINA DO PRADO ÁVILA VERBISCK

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DECISÓRIO DE PLANEJAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE CONCURSOS PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MS

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.ª Dra. Laura Aparecida dos Santos Gomes

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO

ANA CARINA DO PRADO ÁVILA VERBISCK

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DECISÓRIO DE PLANEJAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE CONCURSOS PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MS

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Profº

_____

Profº

_____

Profº

_____

Campo Grande/MS, ____ de _____ de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNA: ANA CARINA DO PRADO ÁVILA VERBISCK
AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DECISÓRIO DE PLANEJAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE CONCURSOS PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MS

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	**VALOR DO TÓPICO**	**NOTA**
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO **TOTAL:** 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: **TOTAL :** 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA **TOTAL:** 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DECISÓRIO DE PLANEJAMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE CONCURSOS PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MS

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DECISION-MAKING PROCESS OF PLANNING PUBLIC PROCUREMENT REQUESTS IN THE EXECUTIVE POWER OF THE STATE OF MS

Autor: Ana Carina do Prado Ávila Verbisck[1]

Orientador Dra. Laura Aparecida dos Santos Gomes[2]

RESUMO

A administração pública tem passado por diversas transformações ao longo da história e por mudanças nos modelos de gestão que impactam na cultura das organizações públicas. Atualmente, os modelos de gestão propostos pautam-se pela gestão gerencial, e, especificamente, na área de gestão de recursos humanos, pelo modelo de gestão estratégica de pessoas. As áreas de gestão de recursos humanos têm alcançado novas perspectivas dentro de suas atribuições, antes caracterizada por uma administração patrimonialista e burocrática, e agora por uma gestão estratégica, cujo papel no processo decisório tem assumido novas perspectivas. Da mesma forma, os processos estão sendo revistos pela administração pública, buscando sua adequação aos novos modelos gerenciais. Nesse sentido, tem sido necessário repensar o planejamento da gestão de pessoas do estado de MS, visando a otimização dos processos de contratação, dentre eles os concursos públicos. Ao se aprofundar nesse processo percebeu-se uma lacuna nas etapas que precedem à solicitação de concursos públicos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar essas etapas e o papel das áreas de recursos humanos nos processos decisórios, tendo respondido à pesquisa15 órgãos do poder executivo de MS, com participação de 16 servidores responsáveis pelas áreas de concursos. O referencial teórico foi pautado na evolução da administração pública, tendo como base a necessidade de modernização das áreas de Gestão de Recursos Humanos e a autonomia dos servidores para melhoria da gestão pública. Na análise da pesquisa foram identificadas 5 macro etapas da solicitação de concursos comuns nos órgãos e entidades participantes e a participação das aéreas de gestão de recursos humanos nos processos decisórios.

Palavras-chave: modernização; concursos; tomada de decisão; eficiência.

ABSTRACT

The objective of this work was to identify the steps that precede the request for public tenders and the role of human resources management in the decision-making process. To this end, exploratory research was conducted in which 15 organs of the executive branch of The MS participated, with the participation of 16 servants responsible for the area of competitions, of which 15 identified themselves as female, 10 with an effective bond, 12 with more than 20 years of public service and 12 who are developing their activities in the areas of people management. The theoretical framework was based on the evolution of public administration, based on the need to modernize the areas of Human Resources Management and the autonomy of servers to improve public management. In the analysis of the research, 5 macro stages of tender request were identified common in the participating bodies and entities, however, without a standardization of the process, with the absence of a physical structure and people for

[1] Servidora pública estadual, formada em psicologia licenciatura e formação pela universidade católica Dom Bosco, especialista em Gestão pública pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. E-mail: psiavilav@gmail.com

[2] Graduada em Administração. Especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Mestre e Doutora em Desenvolvimento local. Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas na Escola de Governo do Estado do MS- EGOV-MS. E-mail: professoralauragomes@gmail.com

planning the request for public tenders. The participation of human resources management airlines in decision-making processes is based on the formatting of reference data as vacant positions. When analyzed aspects of the definition of the profile of vacancies, quantitative and content of the tests, there is a gap of information about who defines them, as well as the external influences in the decision-making process.

Keywords: modernization; contests; decision making; efficiency.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública ao longo dos anos vem passando por transformações necessárias à sua adaptação aos serviços e às exigências dos seus usuários. “A disseminação da tecnologia, aliada ao efeito da globalização, permitiram ampliar a competitividade das organizações privadas e seus efeitos também são observados no setor público.” *(GONÇALVES E SOUZA, 2015).*

Segundo Bresser-Pereira (2001), a administração pública burocrática tem evoluído gradualmente para o estágio de gestão pública, mudança essa refletida no aumento dos direitos do cidadão e, por conseguinte, nas reponsabilidades do Estado.

Assim, o recrutamento, a seleção e o treinamento são fundamentais às organizações, uma vez que, a partir deles, são escolhidas as pessoas que de acordo com suas competências, comportamentais e técnicas, serão responsáveis pela qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, os estudos na área organizacional têm buscado aperfeiçoar os processos de atração e seleção de pessoas para atender às necessidades das organizações. Esse investimento é realizado dependendo do tamanho da organização em estruturas internas ou por meio da contratação de empresas especializadas na área, porém, com o mesmo objetivo de selecionar pessoas com competências que promovam a elevação dos níveis de qualidade dos serviços.

Contudo, quando se fala em serviços públicos, os processos de atração, seleção e treinamento de pessoas tiveram poucas alterações nos últimos 24 anos, pois esses processos estão vinculados a legislações como a Constituição Federal de 1988, cuja única alteração que consta para área de gestão de pessoas foi realizada com a Emenda Constitucional nº19, de 1998.

Ao analisar essa perspectiva histórica, percebe-se na administração pública uma tendência ao reformismo (MARCONI cita CARBONE, 2000), uma negação da metodologia anterior e a tendência a iniciar do marco zero, o que gera uma descontinuidade do aprendizado e algumas vezes uma repetição de erros.

A reforma na administração pública é outra temática que tem estado na pauta nacional de forma a mobilizar diversas organizações públicas e privadas a elaborar propostas para essa área. Entre as ações que se destacam na proposta de reforma administrativa, estão os processos de contratação no serviço público, quer sejam eles por concurso, cargos de livre nomeação ou processos seletivos simplificados.

Para além das discussões sobre o melhor modelo a ser adotado, outra análise antecede esse processo, que é a revisão da estrutura atual para identificar lacunas e potencialidades, de forma a repensar o processo, tornando-o mais eficiente e efetivo. BRESSER-PEREIRA (2001), enfatiza a atual problemática das políticas públicas de atender as demandas por serviços e bens mais econômicos e eficientes da mesma forma que os mercados, porém, mantendo sua característica de público.

Pode-se perceber esse interesse nas ações do CONSAD - Conselho de Secretários de Estado de Administração, que vem inserindo novas discussões nos governos, voltadas à modernização do Estado, dentre elas a gestão estratégica de pessoas, uma das temáticas mais relevantes nos seus Congressos, sendo apresentados entre os anos de 2008 e 2016, um total de 269 trabalhos com temáticas relacionadas a essa área. Contudo, em se tratando da área de ingresso, esse quantitativo representa apenas 4,1% dos trabalhos apresentados. (COELHO; MENON, 2017).

No que diz respeito à legislação de MS, considerando a definição proposta por Marconi (2010) sobre atribuições, quantitativo e perfil dos cargos, encontramos as informações necessárias para a definição de cada cargo em sua legislação de carreira. Porém, quando pensamos de uma forma mais estratégica, as informações ali contidas não parecem suficientes para as necessidades atuais do serviço público.

Essa análise de longo prazo do perfil dos servidores é fundamental para definir os quantitativos de servidores que serão necessários ao serviço público, bem como para a definição de novas competências requeridas pelos serviços.

Na legislação de MS, fica a cargo do governador a autorização para realização de concursos, porém, não há regramento de quais elementos devem compor a justificativa para a realização de concursos nem uma estrutura específica e formal nos órgãos da administração direta e indireta que tenha como responsabilidade planejar e propor concursos.

Nesse aspecto, é necessário analisar os processos que abrangem a realização de concursos públicos para identificar as etapas que antecedem os processos de seleção *in loco*, para trazer à tona

aspectos relevantes da tomada de decisão, que ficam submersos nas estruturas de gestão de pessoas na administração pública e que envolvem tópicos como legislações, planejamento, tomada de decisão e a escolha de metodologias de seleção mais adequadas aos perfis desejados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com servidores de 15 órgãos da administração pública direta e indireta do Estado de Mato Grosso do Sul, com intuito de analisar as etapas que antecedem a solicitação de concursos em cada órgão e compreender de onde surge a demanda e o conteúdo dos relatórios que subsidiam o processo decisório para aprovação do concurso.

Após a aplicação do questionário, os resultados foram tabulados visando identificar o fluxo comum às etapas de solicitação, os pontos de tomada de decisão e os setores envolvidos. Na análise, buscou-se identificar como e onde ocorre a tomada de decisão em relação a solicitação de concursos, quais as informações que subsidiam, a exemplo dos relatórios com o número de cargos vagos, áreas de necessidade e informações orçamentarias.

Com base na pesquisa realizada e na literatura apresentada, este artigo pretende identificar as etapas que antecedem a solicitação concursos públicos, com a descrição dos fatores legais, políticos e estruturais que impactam nas mesmas e, por conseguinte, e o papel das áreas de recursos humanos para o planejamento e o resultado da estruturação dos concursos públicos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para identificar as etapas que compõem a solicitação de concursos no executivo estadual de MS e o papel das áreas de recursos humanos, buscou-se um referencial teórico sobre a administração pública, o planejamento em Gestão de recursos humanos e a tomada de decisão no serviço público.

2.1 Os Princípios da Administração Pública e o Planejamento Gestão de Recursos Humanos

O desenvolvimento da Administração Pública no estado brasileiro parte de um estado patrimonialista a um estado gerencialista, que tem como marco referencial a década de 1980, onde iniciaram-se os primeiros passos para se implantar no País um modelo gerencialista de Administração Pública, face às novas demandas da sociedade. (OLIVEIRA, 2007)

Esse processo tem como marco legal a promulgação da Constituição Federal de 1988, onde foi estabelecido, dentre outros fundamentos de organização da estrutura gerencial do estado, os princípios fundamentais da administração pública, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Outro marco referencial foi a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que trouxe alguns

elementos da gestão de pessoas para administração pública, como avaliação de desempenho, estágio probatório, processos seletivo e definição de atribuições relacionadas a complexidade e reponsabilidade.

Porém, se por um lado, há a necessidade de uma orientação legal para garantir a impessoalidade e a moralidade, dentre outros princípios da administração pública, por outro, a implementação de uma visão estratégica é fundamental para garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos concursos. Para Fontainha (2014), "a legislação que envolve os concursos já está esgotada em sua função, restando às áreas de gestão de pessoas repensar os processos de seleção, de forma a torná-los mais eficientes".

Ao se adotar a legalidade como único critério para a tomada de decisão, restringindo o gestor público a fazer somente o que está previsto em lei, a gestão de pessoas no serviço público encontra dificuldades em sair dos paradigmas da burocracia, "…modelo de organização idealizada por Max Weber como uma máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com as regras, baseada no processo de autoridade-obediência" (Maximiano, 2004, p. 88), para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Segundo Coelho (2018, p.07), "…o déficit de trabalhos sobre concursos públicos deve-se à primazia da lógica jurídico-legal na seleção de pessoal no serviço público; no caso, é como se o instituto jurídico, rígido e estanque, fosse impermeável aos instrumentos de GRH".

Coelho (2018) destaca ainda que, se os editais são direcionadores dos concursos públicos, a construção desses deveria ser pautada em um planejamento feito pelas áreas de gestão de recursos humanos, sendo fundamental definir: o perfil de competências, número de vagas e o conteúdo das provas, subsidiando o processo decisório para concursos, Marconi (2005, p. 02) destaca que "o planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil".

O planejamento da força de trabalho, como subsistema da Gestão de Recursos Humanos, deveria ser um aspecto relevante no processo de contratação de pessoas para as organizações, pois do ponto de vista estratégico, ele subsidia a tomada de decisão, "para que sejam definidos o cronograma, o quantitativo de vagas, os cargos ofertados, as competências requeridas, o regime e a jornada de trabalho desejados" (MARCONI, 2005, p. 08).

Nesse sentido a administração gerencialista, pautada na gestão de recursos humanos e dessa forma no planejamento torna-se um atributo essencial da modernização do estado, que requer a

implantação de modelos mais eficientes de planejamento, o que se aplica também aos concursos públicos.

2.2 Tomada de decisão no serviço público

É importante compreender que as dificuldades encontradas na implantação de um modelo estratégico de gestão de recursos humanos ou de pessoas no poder público é um reflexo da construção histórica advinda de um estado patrimonialista, burocrático e gerencial, que gerou um ônus cultural na administração, refletindo no clima organizacional, no comportamento, e, principalmente na reponsabilidade na tomada de decisões.

> O papel de longa data] desempenhado pela área de RH dos governos [e das organizações públicas no Brasil] enfatiza duas funções clássicas: o processamento de tarefas administrativas relacionadas aos pagamentos e aos benefícios, bem como a proposição de regras e regulamentos (...), ficando conhecida como departamento de pessoal [ou DP]. De um modo geral, a área acaba sendo gerenciada de forma reativa: uma área que apenas responde a demandas de outras áreas e que parecem estar fora de seu controle (...). [Enfim], uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha constantemente para apagar incêndios (MARCONI, 2005, p. 330).

Porém, a mudança no perfil do usuário como cidadão de direitos, mais bem informado e em busca qualidade e agilidade na prestação dos serviços públicos, impôs aos servidores a necessidade de estarem melhor preparados, com conhecimentos, habilidades e atitudes em níveis adequados para assegurar a qualidade dos serviços prestados.

> O cidadão usuário, conhecedor de seus direitos e motivado pelo acesso às informações sobre a oferta de bens e serviços produzidos mundialmente, questiona o desempenho das instituições públicas e as comparam com estruturas semelhantes disponíveis na iniciativa privada e também com serviços públicos existentes em outros países. (GONÇALVES E SOUZA, 2015, p.01).

Observa-se a preocupação dos gestores com a eficiência do serviço público ao implementarem uma nova gestão voltada a promover no âmbito da administração pública modelos voltados a resultados mais eficientes. Segundo Bresser-Pereira, é parte do perfil do novo gestor buscar atender às necessidades da população e ainda, "garantir serviços públicos adequados e assegurar direitos sociais são papéis legítimos do estado …" (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.11).

Essa nova gestão é pautada na mudança cultural do serviço público operacional, ou seja, que executa sem discricionariedade, para um serviço público que pensa estratégias para melhoria dos serviços e desta forma por um processo de promoção da autonomia no pensar, de modo que os servidores "…deixam de ser vistos como simplesmente técnicos responsabilizáveis perante políticos

eleitos e começam a ser considerados como homens e mulheres políticos responsabilizáveis diretamente perante a sociedade." (BRESSER-PEREIRA, p 11, 2001).

Numa perspectiva de desenvolvimento para o serviço público no Brasil, "os gerentes públicos, para serem mais eficientes, tornam-se mais autônomos; essa maior autonomia traz como compensação maior responsabilização política" (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Cada vez mais os gestores públicos se tornam responsáveis pela eficiência dos serviços. Nesse sentido, "…a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, na qual, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões de acordo com alternativas racionais de comportamento." (SIMON cita MORITZ; PEREIRA, 2010).

Contudo, ainda que haja um reconhecimento crescente de que o planejamento para a tomada de decisão deva ser observado, ainda há situações que levam a decisões precipitadas e com pouco amparo técnico. Segundo Sanematsu:

> "ante a falta de parâmetros, muitas autoridades públicas acabam alicerçando suas escolhas em pressupostos equivocados, interpretações distorcidas, diagnósticos e projeções dissociadas do respectivo contexto ou, na pior das hipóteses, em interesses pessoais ou escusos." (2016, p. 03)

Nesse contexto, a administração gerencial orientada para resultados tem buscado imbuir os administradores públicos de capacidades legais e estratégicas para a tomada de decisão. "A tomada de decisão decorre da capacidade dos administradores em escolher a alternativa que melhor satisfaz às necessidades, em função das circunstâncias temporais para assegurar os resultados desejados". (GONÇALVES E SOUZA CITA PORTO, 2008)

Gonçalves e Souza (2015, p.05), cita que Simon sugere seis elementos clássicos no processo de tomada de decisão:

- *O tomador de decisão – a pessoa que faz a escolha ou opção;*
- *Os objetivos – o que o tomador de decisão pretende;*
- *As preferências – critérios que o tomador de decisão se utiliza para realizar escolhas;*
- *A estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão opta para alcançar seus objetivos;*
- *A situação – aspectos do ambiente que influenciam o tomador de decisão;*
- *O resultado – a consequência de determinada estratégia de decisão.*

A tomada de decisão passa então por diversos fatores internos e externos nas organizações. O que Gonçalves e Souza (2015) definem como os atores do processo decisório podem ser várias entidades ou apenas um simples indivíduo.

Para repensar os processos decisórios que antecedem a realização de concursos, faz-se necessário compreender a estrutura informal ainda existente, para torná-la formal, e assim melhor conhecer essa realidade.

A pesquisa realizada buscou entender as etapas da solicitação de concursos na visão do servidores da área de recursos humanos, processo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada por meio da aplicação de um questionário, com perguntas abertas e de múltipla escolha, sobre os elementos que compõem a solicitação de concursos no âmbito da administração pública estadual em Mato Grosso do Sul.

2.3 Metodologia

Para a coleta de dados, foi aplicado questionário utilizando-se da ferramenta *google forms*. O formulário (apêndice I) foi composto de um texto informativo sobre o objetivo do trabalho. O questionário foi dividido em dois blocos, com 23 perguntas ao todo, sendo que, no bloco 1, as perguntas estavam relacionadas às informações sobre o perfil do participante, sendo essas objetivas e de múltipla escolha. No bloco 2, as perguntas foram dissertativas, e direcionadas ao processo de solicitação do concurso.

A opção foi pela realização da pesquisa exploratória que, segundo Sanematsu cita Gil (2009), "tem por objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado".

A abordagem qualitativa permite, por meio de registro das respostas e posterior análise dos dados, um aprofundamento e uma riqueza das respostas, bem como uma interpretação com base em conhecimentos teórico-empíricos (SANEMATSU cita SEVERINO, 2007; VIEIRA, ZOUAIN, 2006).

O *link* do questionário foi encaminho por *e-mail* e por grupo de *watts* para os responsáveis das áreas de gestão de pessoas dos 35 órgãos da administração pública direta e indireta de MS. Foi orientado aos gestores que fosse respondido pelos servidores que estão ou estiveram envolvidos nos processos de realização de concursos do órgão nos últimos anos, ficando disponível para receber as respostas no período de 15 de março até 30 de abril de 2021.

3 DISCUSSÃO

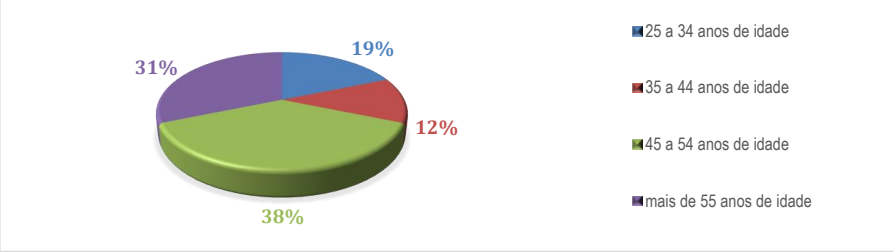
3.1 Apresentação dos resultados

O questionário foi respondido por 16 servidores de 15 órgãos da administração direta e indireta, correspondendo a 43% do total de órgãos convidados. Esse índice de participação foi entendido como satisfatório, considerando a margem de 25% de participação apontada como mediana por Marconi e Lakatos (2002). Os participantes representam, em sua maioria, um grupo gerencial de servidores efetivos com longa experiência no serviço público, com mais de 20 anos de trabalho e faixa etária acima de 45 anos.

Na análise da pesquisa resultados, foi realizada a amostragem não probabilística, que é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. (MATTAR, F. p. 132).

Em relação ao perfil dos servidores que responderam ao questionário, 94% se identificou como do sexo feminino. Conforme gráfico 1, a faixa etária de 45 anos a 54 anos representou 38%, e a de mais de 55 anos, 31%, o que caracteriza que mais de 69% dos participantes têm mais de 45 anos.

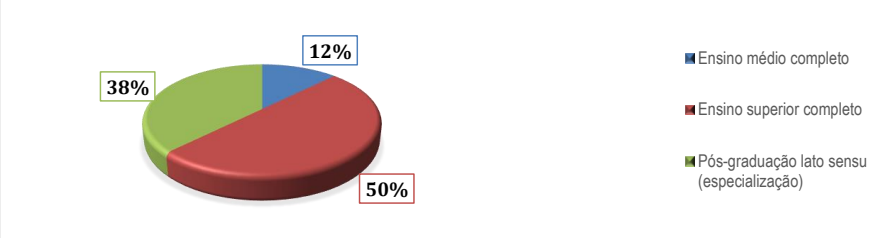
Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Em relação à escolaridade, 88% têm ensino superior e, desses, 38% têm especialização (gráfico 2).

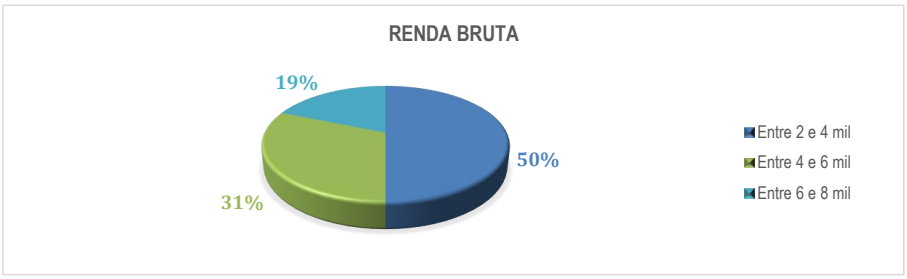
Gráfico 2 - Escolaridade do Servidor



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Contudo, tendo como referência a escolaridade do cargo, 56% ocupam cargos de nível médio e 38% de nível superior, o que reflete diretamente no valor da renda bruta, que, na maioria das respostas, está entre 2 e 4 mil reais mês (gráfico 3).

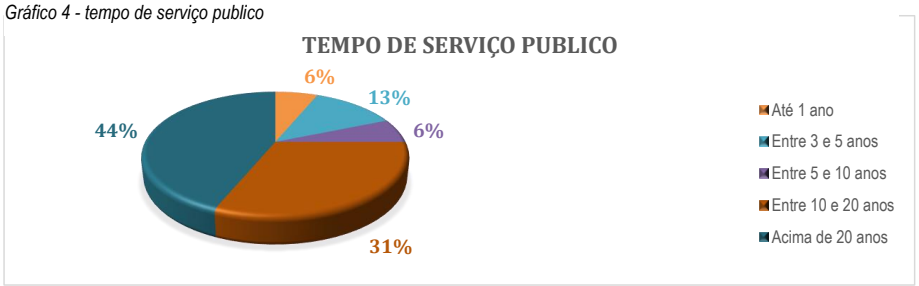
Gráfico 3 - Renda Bruta



Fonte: dados da pesquisa, 2021

O tempo de serviço público de 75% dos participantes corresponde a mais de 10 anos e, desses, 44% têm mais de 20 anos (gráfico 4).

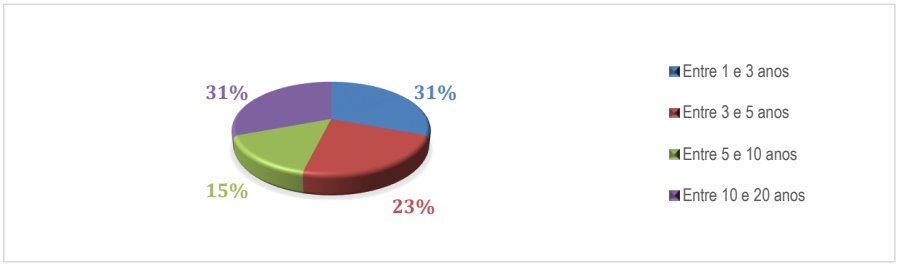
Gráfico 4 - tempo de serviço publico



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Porém, quando perguntado sobre o tempo executando as atuais tarefas, 34% têm mais de 10 anos e 34% têm entre 1 e 5 anos na execução das atuais tarefas (gráfico 5).

Gráfico 5 - tempo nas atuais tarefas

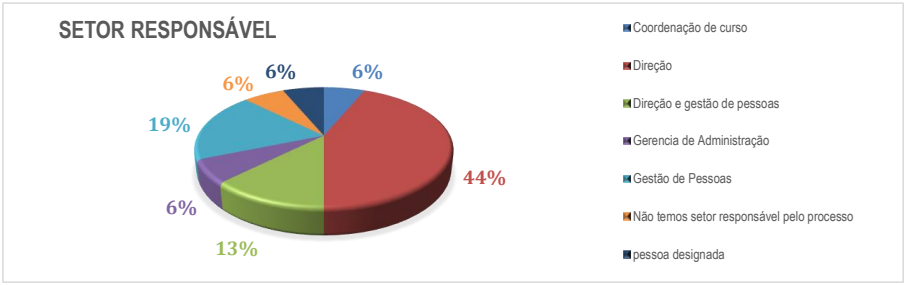


Fonte: dados da pesquisa, 2021

Outra questão levantada foi em relação a área responsável para responder o questionário, onde 75% dos que responderam à pesquisa informaram ser da área de gestão de pessoas, 19% das áreas administrativas e 6% de áreas específicas vinculadas a alta direção.

No segundo bloco do questionário, as perguntas foram direcionadas aos processos de solicitação dos concurso e à tomada de decisão. Quanto ao setor identificado como responsável pela solicitação de concursos nos órgãos, as respostas indicaram: 44% para direção da instituição, 19% para a área de gestão pessoas e 13% para direção e gestão de pessoas (gráfico 6).

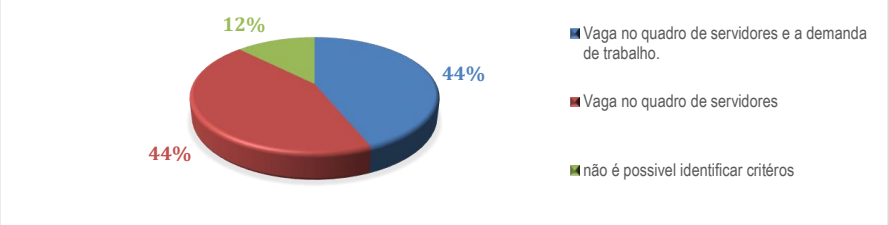
Gráfico 6 - Setor responsável pela solicitação de concursos



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Em relação aos critérios para identificar as necessidades para realização de concurso, foi verificado que esses estão geralmente relacionados à demanda de trabalho e à vacância dos cargos na instituição (gráfico 7). Contudo, verificou-se não existir uma área de planejamento especifica nos órgãos para essas demandas.

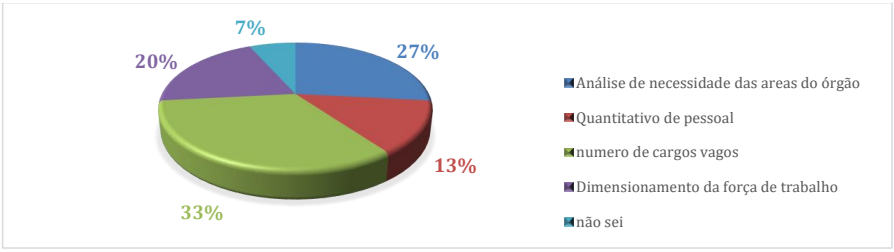
Gráfico 7 - Critérios para solicitação de concursos



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Quando perguntado aos servidores sobre quais critérios poderiam ser adotados para melhoria do processo, os percentuais para número de cargos vagos e necessidades dos setores ainda corresponderam a 60%. Porém percebe-se que 20% dos participantes levantaram a necessidade de realização de um dimensionamento da força de trabalho (gráfico 8).

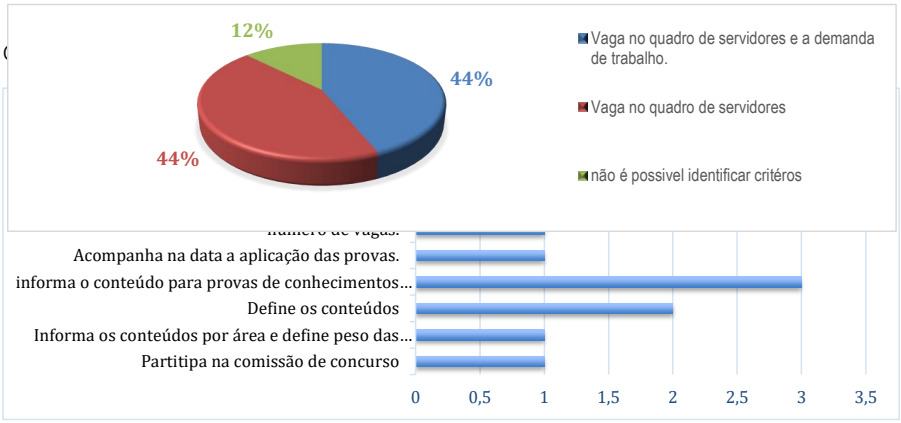
Gráfico 8 -Quais critérios deveriam ser utilizados para identificar a necessidade de concursos



Fonte: dados da pesquisa, 2021

Quando consultados sobre quem define o perfil das vagas, verificou-se que tal critério está vinculado à legislação dos cargos, sendo percebida uma variação em relação às necessidades elencadas pelos setores (gráfico 9).

Gráfico 9 - Como é definido o quantitativo e perfil das vagas



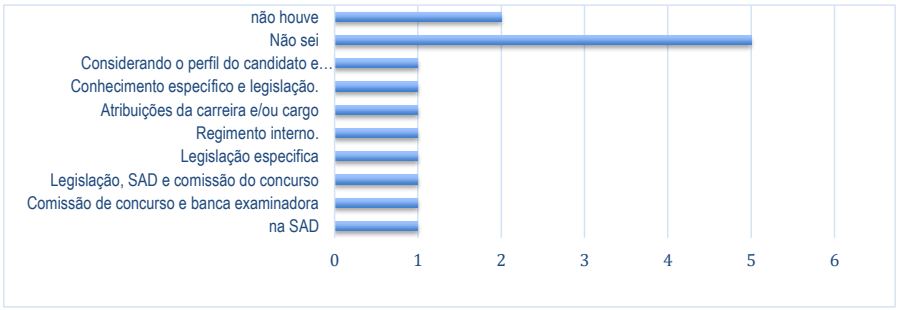
Fonte: dados da pesquisa, 2021

Segundo os participantes da pesquisa, os órgãos participam da seguinte forma do conteúdo das provas: 20% responderam que informam o conteúdo da prova específica; 7% que informam o conteúdo por área e definem o peso de cada uma; 13% que definem o conteúdo da prova, e apenas 6% informaram participar da comissão de concursos. (Gráfico 10)

Fonte: dados da pesquisa, 2021

Em relação às decisões sobre o conteúdo e tipos de prova que farão parte dos concursos, dentre os participantes da pesquisa, 30% informaram não saber quem decide essa etapa. As demais respostas variaram entre normas legais, comissão e a Secretaria de Administração.

Gráfico 101 - Conteúdo e quais tipos de prova farão parte do concurso por resposta



Na aplicação do questionário, foi possível identificar também as etapas que antecedem a autorização de concursos nos órgãos participante. Embora essa não seja padronizada para todos os órgãos da administração, pôde-se perceber algumas etapas mais comuns, conforme gráfico 12.

Gráfico 12 - Etapas de preparação para concurso.

Dentre as etapas mais comuns identificadas, estão a verificação de vagas e orçamentos e o encaminhamento da solicitação para o governador. Também foi possível verificar que em 3 casos existe um fator anterior à verificação de vagas e orçamentos, que é a indicação da necessidade, e um posterior, de validação do Secretário (gráfico 12).

Fonte: dados da pesquisa, 2021

3.2 Análise dos resultados

A análise das respostas da pesquisa identificou que a solicitação de concursos segue um esquema tácito não formal. Essas etapas envolvem a identificação da necessidade, a elaboração do relatório que subsidia a solicitação de concursos, a análise do responsável pelo órgão e a solicitação ao governador.

Figura 1 - Processo básico de solicitação de concurso

Fonte: dados da pesquisa, organizado pela pesquisadora, 2021

A partir desse esquema pode-se observar alguns pontos, onde o gestor é provocado interna ou externamente para uma necessidade de contratação, dando início ao processo. Contudo, não foi possível identificar com clareza todas as motivações que impactam na tomada de decisão. Os principais fatores identificados foram *demandas dos setores* e a *vacância de cargos*. Não foi identificado em nenhum órgão participante o Planejamento da força de trabalho.

Em relação à segunda etapa -- elaboração do relatório de justificativa para o concurso – verificou-se que está pautado somente nos aspectos jurídicos e burocráticos, como a legislação de carreira, o número de cargos previstos e cargos vagos e a previsão orçamentaria.

Outra informação importante demonstrada na pesquisa, em relação aos processos decisórios da solicitação de concursos, é que embora as ações de contratação de pessoal sejam parte da gestão de recursos humanos, a pesquisa demonstrou que as áreas de gestão de pessoas não participam dos processos decisórios, sendo estes centralizados na alta gestão dos órgãos.

Os gestores de RH que participaram da pesquisa são servidores em sua maioria com mais de 45 anos de idade e mais de 20 de serviço público. A análise desse perfil demonstra que esses servidores vivenciaram os primeiros anos da mudança da administração burocrática para gerencial, o que hoje é identificado como um fator importante para visão de serviço público, ou seja, esses servidores têm mais dificuldade para ter autonomia na tomada de decisão.

Outro aspecto que demonstra essa desconexão da gestão de recursos humanos com os processos decisórios foi a visão de como poderia ser identificada a demanda. As respostas apontaram para a legislação, não sendo identificada, portanto, uma visão estratégica nas solicitações de concurso.

A validação do relatório pelo gestor e o encaminhamento da solicitação ao governador são etapas que cumprem a formalização do processo. Percebe-se que a decisão de realização de concurso é feita antes mesmo da solicitação do relatório e que há fatores motivadores da solicitação, ainda não identificados, externos à organização, que tornam o processo de planejamento pouco relevante no processo decisório.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a modernização da sociedade requeira da administração pública a revisão dos seus modelos de gestão, percebe-se ainda a cultura dos modelos patrimonialista e burocrático arraigados nos processos decisórios da esfera pública.

A análise dos dados coletados evidenciou que grande parte dos servidores das áreas de gestão de recursos humanos do executivo estadual, ainda que tenham buscado realizar uma formação acadêmica, ocupam cargo de nível médio, o que repercute na faixa salarial, que é inferior se comparada

à dos servidores que realizam as mesmas tarefas, mas ocupando cargos cuja escolaridade é de nível superior.

Também foi observado que as decisões sobre a solicitação de concursos são tomadas pela alta gestão do órgão ou entidade, e que não fica claro quais informações são utilizadas para subsidiar essas, pois as áreas de gestão de recursos humanos fornecem somente os dados referentes a número de cargos vagos, o que dista de uma perspectiva estratégica, na qual o planejamento de concursos deve ser gerido pela área de gestão de pessoas.

Ainda em relação ao planejamento, percebe-se que as informações que compõem os relatórios de solicitação de concursos estão muito focadas no quantitativo de servidores e o perfil do candidato é definido pelo que está previsto nas leis de carreiras, o que torna estanque as decisões relativas à elaboração do processo de seleção.

Hoje, a área de planejamento de recursos humanos tem abordado temáticas como perfil de competências para os cargos, assim como a definição de quantitativos qualificados, ou seja, o foco deve estar em dimensionar as necessidades de pessoal pautado do futuro da atividade ou serviço como aumento da tecnologia, prazo da utilização do serviço, tempo de realização da atividade.

Percebe-se que a área de gestão de recursos humanos tem uma perspectiva da necessidade de identificar os critérios mais técnicos para o planejamento de concursos, como dimensionamento da força de trabalho e a análise dos postos de trabalho para a definição do relatório de concursos, porém, a não participação nos processos decisórios inibe a continuidade desse interesse.

Em relação às demais etapas do concurso, como definição do conteúdo das provas e tipos de prova, novamente as informações ficam vagas, ou seja, a área de gestão de pessoas pouco participa na definição de etapas importantes do processo seletivo de concursos, ficando a cargo de órgãos externos as definição dessas.

Foram identificadas 5 etapas no processo de solicitação dos concursos e que estas não estão alinhadas ao planejamento de recursos humanos, no que tange à evolução da força de trabalho, gestão do quadro pessoal e perfil de competências necessárias.

O aprimoramento dos processos de concursos, assim como das responsabilidades dos servidores públicos das áreas de gestão de pessoas, faz-se necessário para a modernização e a transparência na gestão de recursos humanos. Nesse sentido, sugere-se a estruturação de um processo

de solicitação de concursos pautado no planejamento da força de trabalho, de modo que os processos decisórios possam ser melhor subsidiados de informações para uma tomada de decisão voltada à qualidade do processo.

Nas áreas de gestão de recursos humanos dos órgãos e entidades faz-se necessário melhorar as estruturaras setoriais, com a revisão do plano de cargos e carreiras e a realização de concursos públicos, visando promover o desenvolvimento das competências necessárias à gestão de recursos humanos, entre elas o gerenciamento da força de trabalho, para que dessa forma possa elas possam contribuir de forma significativa no processo de seleção por concurso,

Propõem-se também a realização de novos estudos para identificar algumas lacunas não sanadas nessa pesquisa, como os fatores externos que possam influenciar no processo decisório na solicitação de concursos no âmbito do poder executivo de Mato Grosso do Sul.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. RT Legislação.

COELHO, F. S. **Repensando os concursos públicos no Brasil:** subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público. In: Bassotti, I.; Pinto, S.; Santos, T. (Org.). Uma nova gestão é possível. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap, 2015.

COELHO, Fernando S. e MENON, Isabela O. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro?** Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 151-180 dez 2017.

FONTAINHA, F. C. et al. **O concurso público brasileiro e a ideologia concurseira.** Revista Jurídica da Presidência Brasília v. 16 n. 110 out. 2014/jan. 2015 p. 671-702

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público; tradução Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil, Paulo Anthero Barbosa; revisão Helena Jansen; revisão técnica Pedro Anibal Drago, Sandra Souza Pinto. – São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Levy, E; Drago, P. A. (Orgs.). Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap, 2005. p. 330-348.
MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MORAES, L. L.; COELHO, F. S. **(Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público**: análise de uma carreira do ciclo de gestão. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 23, n. 75, p. 284-308, mai.-ago. 2018.

GONÇALVES, Monica F. C. P. e SOUZA Marcelo Aldair. **Processo decisório dos setores público e privado:** estudo exploratório e comparativo sobre a dimensão decisão XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO

UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2015 XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – ISBN: 978-85-68618-01-1

SANEMATSU, Caroline Reis. **O processo de tomada de decisões no âmbito da Administração Pública:** reflexões teórico-empíricas sob a perspectiva da Teoria da Decisão e da Teoria dos Jogos. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. 2016.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. **A racionalidade e processo decisório**: algumas reflexões teóricas. Revista Enfoque: reflexão contábil. 25 - N.º 1 janeiro-abril/2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos **Uma nova gestão para um novo estado:** liberal, social e republicano. Revista do Serviço Público, 52 (1), janeiro 2001: 5- 24. The 2001 John L. Manion Lecture, Ottawa, Canadá

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **História da Administração**: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração. São Paulo: Atlas, 2012.

Comentado [ETV1]: Ou todos os autores por extenso, ou com sigla