



GESTÃO DE PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA DE BELO JARDIM – PE

Franciele Ferreira Santos¹, Marco Aurélio Benevides de Pinho²

¹Aluna do Bacharelado em Administração Pública da Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia – UFRPE. Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail para contato: ffranferreira39@gmail.com

² Professor orientador. E-mail para contato: marco.pinho@ufrpe.br

RESUMO – Os processos seletivos que envolvem o recrutamento e seleção de pessoal são complexos, necessitando de um planejamento estratégico para direcionar cada uma das atividades que envolvem esse processo. Quando esse processo é falho, consequências como: perdas financeiras, perdas de tempo, entre outros, podem ocorrer. O objetivo é descrever o processo de seleção de pessoas no âmbito da prefeitura municipal de Belo Jardim – PE. A metodologia adotada foi pesquisa bibliográfica, documental estudo de caso, com a utilização da entrevista. Os resultados encontrados foram de uma gestão de pessoas falha, bem como um processo de seleção que dribla as prerrogativas legais, o que demonstra uma gestão municipal ineficiente e por essa razão foi substituída na última eleição em novembro de 2020. Conclui-se assim, que na Prefeitura de Belo Jardim, são feitos processo de seleção de pessoas que reforçam o modelo burocráticos, contudo existe ainda muitos contratos que remetem ao modelo patrimonialista de gestão, não apresentando ainda uma política de pessoal adequada, que vise a motivação e o monitoramento do pessoal.

Palavras-chave: concurso público, gestão municipal, modelo de gestão.

1INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é a forma de lidar com os indivíduos dentro das organizações. Essa expressão veio substituir o termo Administração de Recursos Humanos ou ARH, isso porque, a ideia atual, é que cada vez mais os indivíduos são vistos como parceiros das organizações nas quais trabalham e não mais meros recursos a serem usados. Na definição de Gil (2001) essa gestão tem a função de cooperação dos funcionários para o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais.

De acordo com Paula e Nogueira (2016) é nessa área que é feita a avaliação e desenvolvimento do novo colaborador, para que ele fique ciente do funcionamento da organização e, dessa forma, fique mais qualificado para o cargo que vai assumir, o que traz uma maior produtividade para a organização. Por essa razão, o capital humano é a parte mais importante da organização.



O trabalho com a gestão de pessoas não é uma tarefa simples, tendo em vista que trabalhar com outros seres humanos é uma tarefa árdua e que pode trazer muitos desafios. Assim, profissionais que trabalham nesse setor devem ser qualificados e atualizados, tendo a consciência que é do trabalho deles que depende a classificação de outros funcionários que vão ser a alma da organização (PAULA; NOGUEIRA, 2016)

Segundo Carvalho *et al.* (2015), na administração pública a gestão de pessoas é fundamental, pois dela depende a seleção de servidores que devem seguir os objetivos estratégicos da organização, ou seja, os princípios da administração pública, trazidos pela Constituição Federal de 1988. Outra contribuição da Carta Magna, é sobre a gestão de pessoas, sendo um marco de mudança para a administração pública, no qual estabelece que a contratação de novos servidores seja feita através de concurso público, visando evitar a aquisição de servidores desqualificados, frente à grandiosidade das funções de um administrador público (CARVALHO, *et al.*, 2015).

Os processos seletivos que envolvem o recrutamento e seleção de pessoal são complexos, necessitando de um planejamento estratégico para direcionar cada uma das atividades que envolvem esse processo. Quando esse processo é falho, consequências como: perdas financeiras, perdas de tempo, entre outros, podem ocorrer (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Entendendo assim a importância do tema de recrutamento e seleção de pessoal, o presente artigo busca analisar e descrever o processo de seleção de pessoas dentro da prefeitura municipal de Belo Jardim.

A gestão de pessoas é um tema que vem sofrendo inúmeras mudanças, especialmente a partir da década de 1990, quando passou a adotar uma perspectiva estratégica voltada aos resultados, qualificação e valorização do pessoal, perdendo assim, as características anteriores, as mudanças, que eram marcadas pela burocracia e impessoalidade (CARMO, *et al.*, 2018).

Essa pesquisa é relevante, pois compreender o processo de seleção de pessoas no setor público envolve entender a importância da qualificação profissional para a excelência dos serviços público, bem como saber onde estão sendo alocados recursos públicos, tendo em vista que tais processos seletivos utilizam recursos e tempo daqueles que participam.

Dessa forma, frente à importância da gestão de pessoas e da administração pública, podemos observar que a inserção de indivíduos qualificadas no âmbito público é fundamental para a garantia de serviços públicos eficazes para a sociedade, e essa inserção é uma das funções da área de gestão de pessoas, sendo então primordial que seja feita de forma eficaz para ter resultados positivos para todos os cidadãos de Belo Jardim.

O objetivo geral dessa pesquisa foi descrever o processo de seleção de pessoas no âmbito da prefeitura municipal de Belo Jardim – PE. Os objetivos específicos para alcançar o objetivo geral, foram: identificar os processos de seleção já adotadas pela gestão municipal; entender se o processo de seleção da prefeitura reforça o modelo de gestão patrimonialista, burocrática ou gerencial; verificar a percepção que os servidores públicos municipais possuem em relação à política de pessoal utilizada na Prefeitura.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1A gestão de pessoas

Em palavras simples a gestão de pessoas é o recrutamento de pessoas qualificadas para desempenhar determinadas funções dentro das organizações, pois, de acordo com Sousa (2009) os funcionários são partes fundamentais para o sucesso das organizações, assim, devem ser capacitados, motivados e mantidos no ambiente de trabalho adequado, visando alcançar uma maior eficiência do trabalho.

Sousa (2009) aponta que o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) foi substituído pela expressão Gestão de Pessoas. Essa mudança na nomenclatura desta atividade organizacional, quer dizer que anteriormente os indivíduos eram vistos como recursos da organização, assim como recursos financeiros, materiais entre outros. Desse modo, a intenção dessa nova expressão é pensar os funcionários como parte da organização, ou seja, parceiros, tendo um viés mais humano e participativo, em que muitos dos trabalhadores se tornam até acionistas, e trabalham juntos em busca do sucesso.

Nessa discussão levantada por Souza (2009) sobre os trabalhadores serem parceiros ou recursos, Chiavenato (1999) apresenta a diferença entre funcionários como recursos e como parceiros, ressaltando que organizações em que os funcionários são vistos como recursos possuem algumas características que se destacam, tais como: empregados isolados nos cargos; horário rigidamente estabelecido; preocupação com normas e regras; subordinação ao chefe; fidelidade à organização; alienação em relação à organização; ênfase na especialização; executoras de tarefas; ênfase nas destrezas manuais; e mão de obra.

Já quando os funcionários são visto como parceiros, as características são diferentes, sendo elas: colaboradores agrupados em equipes; metas negociadas e compartilhadas; preocupação com resultados; atendimento à satisfação do cliente; vinculação a visão e a missão; participação e comprometimento; ênfase na ética e na responsabilidade; fornecedoras de atividades; ênfase no conhecimento; e inteligência e talento (CHIAVENATO, 1999).

Diante do exposto pelo autor é possível perceber e concluir que a gestão de pessoas é muito mais eficiente quando se fala em resultados positivos para a organização, uma vez que se preocupa em trabalhar de forma a ter colaboração de todos, ou seja, parceiros que tenha objetivos em comum, que é o sucesso da organização, e não máquinas programadas a fazer o que se manda.

Essa mudança é fruto do nascimento do novo milênio, que visa a supremacia da Era da Informação em detrimento da Era Industrial, no qual os indivíduos são vistos como seres humanos. Assim, as organizações passam a dar ênfase em conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade, ou seja, uma forma diferenciada de ver os talentos e o capital intelectual dos funcionários, e assim aprender a administrar toda essa nova bagagem que vem junto de cada indivíduo (FAVENI, 2017).

É notório que para uma gestão de pessoas satisfatória, é preciso levar em consideração inúmeros fatores dentro das organizações, onde a falta de um pode ser identificado como uma grande falha. É possível verificar ainda que a gestão de pessoas não se preocupa apenas com o trabalhador dentro da organização, mas também com sua vida particular, sendo essa um fator relevante para o bom desempenho do trabalhador, por essa razão, a assistência social às



famílias é uma das atribuições da gestão de pessoas.

Dessa forma, a gestão de pessoas atualmente baseia-se em três aspectos fundamentais, que são: os funcionários são vistos como seres humanos, são ativadores inteligentes de recursos organizacionais e parceiros da organização (FAVENI, 2017). Esses aspectos básicos concordam com as ideias dos autores supracitados, Chiavenato (1999) e Sousa (2009), os quais afirmam que a modernização da gestão de pessoas possibilita o sucesso da organização.

Frente a todo exposto percebe-se a magnitude da gestão de pessoas dentro das organizações, pois dela depende parte de seu sucesso, por essa razão é fundamental entendermos como essa gestão de pessoas funciona na administração pública no Brasil, já que ela é a responsável por cuidar dos interesses de toda a sociedade, enfocando o caso particular da prefeitura municipal de Belo Jardim (PE).

2.2 Administração Pública no Brasil

Antes de qualquer coisa é importante saber o conceito de administração pública, que é melhor explicando por Silva (2013) o qual ressalta que é um conjunto de órgãos que decidem e implementam as normas direcionadas ao bem-estar social mantidos com recursos públicos.

A administração pública teve sua origem a partir de três modelos principais, o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial. Para melhor entender, vamos conceituar todos os modelos e assim ter um conhecimento sobre a história da administração pública no país.

O modelo patrimonial é segundo Mansoldo (2009) caracterizado pelo domínio absoluto do rei sobre a sociedade, ou melhor, seus súditos. Portanto, depreende-se que a administração patrimonialista é aquela que não faz diferença entre as coisas públicas e as privadas, sendo que, nesse modelo, tudo está à mercê das ordens do rei. Essa característica do modelo patrimonialista é a mesma dos governos absolutistas, que eram muito presentes no período do império brasileiro.

Teve sua acessão no Brasil colônia, Reino e Império que trazia heranças dos governos absolutistas da Europa do século XVIII e permaneceu no Brasil até os anos de 1530 até 1930, ou seja, 400 anos de servidão total do povo.

Dessa forma, o início da administração pública no Brasil não nasceu da melhor forma, tendo uma característica totalmente diferente da que se tem atualmente. Hoje a administração pública tem objetivos em torno do bem comum, no seu início beneficiava apenas o governante, em detrimento do bem-estar do povo.

Em continuidade à história da administração pública, o modelo burocrático, que vigorou durante o período da segunda República, na Era Vargas e vai até a quinta República, entre os anos de 1930 até 1985 e teve como principal objetivo acabar com algumas das características que estavam ligados ao modelo anterior, como o nepotismo e a corrupção, citados por Mansoldo (2009).

Essa nova etapa da administração pública traz consigo ideias liberais, deixando de lado o absolutismo. É nessa fase que o Estado de Direito surge e os governantes de antes, passam a ser controlados por leis e parlamentos, que garante os direitos da sociedade.



O Estado de Direito nas palavras de Coelho (2012, p. 98) “A primeira das regras básicas do Estado de Direito é a do império da lei, que significa que em uma sociedade, todos – do mais simples cidadão ao mais alto magistrado – se encontram submetidos ao ordenamento legal”, ou seja, como já mencionado, os governantes até então donos de todo poder, passam a ser submetidos à regras e leis iguais ao resto do povo.

Dessa forma, a administração burocrática se tornou um modelo que pregava a organização e controle, tendo características voltadas a normas e regulamentos estabelecidos por escrito. Apresentando ainda outras características, descritas por Mansoldo (2009), sendo elas: cobrir toda área organizacional; é racionalmente organizada; as autoridades têm poder de coação, padronizar as organizações.

Por fim, o modelo gerencial que teve seu início nos anos de 1980 até 1990, ou seja, durante a quinta República, é o modelo que se segue atualmente, e seu surgimento foi impulsionado pelas falhas dos modelos anteriores. Assim, o que caracteriza esse modelo nas palavras de Mansoldo (2009, p. 23) “é priorizada a eficiência da Administração Pública, bem como, a qualidade de seus serviços e a redução de custos”.

Chegamos agora à administração pública atual que se preocupa com o bem estar da sociedade, e que entende que depende dela para que muitos projetos e políticas públicas funcionem da forma adequada.

Atualmente vivenciamos a nova gestão pública, que trouxe consigo mudanças no âmbito público, mudanças essas voltadas à forma de alcançar os objetivos. Algumas das mudanças facilmente identificadas são: a participação popular sobre os gastos públicos, observados através dos portais de transparência que permite ao cidadão observar a utilização dos recursos públicos. Outra mudança é a flexibilidade no planejamento, o que permite que os serviços públicos sejam igualmente eficientes para todos (SILVA, 2009).

A administração pública no Brasil atualmente de acordo com Machado (2006) apresenta princípios fundamentais que norteiam sua ação, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência. Dando continuidade ao conhecimento da administração pública no Brasil, entenderemos agora a importância e conceito de cada um dos princípios, iniciando pelo princípio da legalidade, que através da contribuição de Di Pietro (2011) é o princípio mais importante e merece um destaque diferenciado, pois é a base para qualquer julgamento nos atos do administrador público. Tal princípio diz que toda ação do administrador público deve ser norteada pelas leis, tendo sempre respaldo legal.

O segundo princípio descrito por Machado (2006) é o da impessoalidade, que segundo o mesmo autor não deve ter distinção de qualquer natureza entre as pessoas, ou seja, o tratamento dos administradores públicos deve ser sempre igualitário.

Outra definição é apresentada por Meirelles (1996) que ressalta que o princípio da impessoalidade é na verdade o princípio da finalidade, ou seja, é imposto ao servidor público praticar apenas atos com fim legal.

O princípio da moralidade é apresentado por Di Pietro (2011), que em sua fala diz que o administrador público precisa ter ética e moral dentro do seu trabalho, para assim evitar abusos e desvios de recursos, em outras palavras, evitar a corrupção.

Sobre a Moralidade, Melo (1992, p. 61) afirma que:



A Administração e seus agentes têm de atuar na conformidade de princípios éticos. Violá-los implicará violação ao próprio direito, configurando ilicitude que as sujeita a conduta viciada à invalidação, porquanto tal princípio assumiu foros de pauta jurídica, na conformidade do art. 37 da Constituição.

O princípio da publicidade é descrita por Moraes (2008), no qual afirma que todos os atos e atividades exercidas pelo administrador público com o uso de recursos públicos devem ser prontamente publicados, ou seja, deve ter transparência, para que o povo possa assim ter acesso às informações sobre as verbas públicas, sendo essa uma das características da nova gestão pública, como já mencionado.

Dessa forma, é possível verificar a importância do princípio da publicidade, que segundo Silva (2003) é imprescindível na defesa dos direitos, uma vez que possibilita a eficácia das atividades administrativas.

Por fim, o princípio da eficiência, essa apresentada por Machado (2006) que elucida dizendo que tal princípio só foi reconhecido após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o que significa agir seguindo todos os princípios e trabalhando de forma a atingir todos os objetivos propostos. Assim, Meirelles (2003) fecha a discussão sobre eficiência dizendo que todo administrador público deve agir com presteza, perfeição e rendimento funcional, tendo resultados positivos e satisfatórios para o serviço público, e assim atendendo as necessidades de toda sociedade e promovendo o bem-estar social.

2.30 funcionamento da gestão de pessoas na Administração Pública

No setor público de acordo com Carvalho *et al.* (2015) é necessário a criação de práticas que possibilitem uma maior competência dos servidores, desenvolvendo também estratégias que enalteçam a participação e o comprometimento dos servidores.

Fica evidente que a gestão de pessoas na administração pública precisa formular estratégias que tenha impactos nos servidores, tais como: promovendo a motivação, por meio de remunerações, capacitações, formação de carreiras, etc. Tudo isso se traduz, na constância de tais estratégias, para que sempre exista na organização a atualização de ideias e de realizações humanas em todos os níveis de manifestação (MATOS, 1982).

Como citado por Carvalho *et al.* (2015), muitas vezes o recrutamento é feito de forma adequada, mas no curso do trabalho os servidores se desmotivam, o que provoca uma falha nos serviços prestados a sociedade, dessa forma se entende que a motivação deve ser o foco da gestão de pessoas no âmbito público.

De acordo com Chivenato (1997) a motivação é uma das principais responsabilidades da gestão de pessoas. Dessa forma, é fundamental que ela esteja sempre atualizada, sobre o que motiva os servidores e o que deve ser feito para manter a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Dando continuidade a problemática, o funcionamento da gestão de pessoas dentro do âmbito público enfrenta ainda desafios, que são correspondentes a manter os profissionais bem capacitados, motivados, com responsabilidade e leais a organização (CARVALHO *et al.* 2015).



Sobre esses desafios Santos (2009) diz que as organizações têm dificuldades em administrar os recursos humanos e esses tem dificuldade em gerir o capital humano, o que se transforma em um grande desafio para as organizações públicas, que prestam serviços a sociedade, serviços esses que são essenciais à manutenção da vida da sociedade, nesse viés o autor afirma que é vital saber recompensar o desempenho dos servidores, e manter um tratamento justo entre todos.

Uma explanação que explica perfeitamente os obstáculos é feita por Dutra (2009, p. 38) que a gestão de pessoas enfrenta na administração pública, afirmando que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas emergencialistas, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, no qual atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Percebe-se assim, que infelizmente o funcionamento da gestão de pessoas na administração pública deveria ter um viés mais participativo, no qual mantivesse os servidores motivados e leais as suas funções, procurando sempre melhorar, mas a realidade é que a gestão de pessoas se encontra burocratizada, como afirma Dutra (2009), o que retarda a evolução da administração pública no país.

2.4 Gestão de processo de seleção de pessoas nos serviços públicos

O conjunto de funções, tais como: planejamento, direção e avaliação são realizadas na gestão por processos, tais funções tem o objetivo de diminuir conflitos interpessoais e corresponder às expectativas e necessidades dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Hörbe (2015) a gestão por processos é utilizada como ferramenta para melhoria dos processos produtivos, auxiliando na elevação dos níveis de eficiência e diminuindo as perdas, dessa forma, é importante sempre avaliar os processos organizacionais buscando sempre sua melhoria, tendo em mente que ambientes organizacionais estão em constantes mudanças.

Segundo Pavani e Scucuglia (2011), para desenvolver a gestão de processos, inicialmente se faz um mapeamento de processos, a qual envolve o estudo do trabalho, que é observação e levantamento de informações ligadas a execução do trabalho, e a compreensão do trabalho, que é feito com as informações coletadas no estudo do trabalho.

3METODOLOGIA



Para a análise da gestão dos processos de seleção de pessoas dentro da prefeitura municipal de Belo Jardim – PE, será feito um estudo com abordagem qualitativa, que segundo Zanella (2012, p. 73) “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

Assim, como o estudo será feito objetivando uma única organização, sendo ela a Prefeitura de Belo Jardim-PE o estudo se caracteriza como estudo de caso apresentado por Godoy (1995, p. 25) “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental, para responder ao primeiro objetivo, utilizando o site oficial da Prefeitura municipal de Belo Jardim – PE - Portal da transparência –publicações de editais, para selecionar um edital de seleção de pessoas, para assim identificar os critérios utilizados pela gestão.

A pesquisa documental segundo Silva *et al.* (2009) é o estudo de diferentes documentos, que permitem a identificação de características específicas de determinados setores, permitindo o entendimento do modo de atuação dos setores investigados.

Para o segundo objetivo, foi feita uma pesquisa bibliográfica, para auxiliar na comparação com os dados encontrados no primeiro objetivo. A pesquisa bibliográfica segundo Santos e Parra Filho (2012, p.83) é o trabalho com “informações já escritas em livros, jornais, revistas, entre outros” existentes.

Por fim, para responder ao terceiro objetivo, foi feita uma entrevista, feita de forma estruturada, ou seja, o “[...] entrevistador segue fielmente o roteiro criado especialmente para a entrevista, com mínima ou nenhuma liberdade de inserir novas questões durante a conversa” (ZANELLA, 2012, p. 117).

Devido as recentes eleições e mudança de gestão no município de Belo Jardim, entrevista foi feita com apenas um servidor, com objetivo de esclarecer sobre a política de pessoa utilizada, nesse caso pela antiga gestão do município.

Em pesquisas qualitativas o objetivo da coleta de dados por meio da entrevista é obter o conhecimento sobre a opinião do público em análise, para conhecer uma situação ou fato específico (ZANELLA, 2012).

4RESULTADOS E DISCUSSÃO

O artigo intitulado “Gestão de Processos de seleção de pessoas na Prefeitura Municipal de Belo Jardim – PE” teve como objetivo analisar e descrever o processo de seleção de pessoas no âmbito da prefeitura municipal de Belo Jardim – PE. Essa pesquisa é necessária pois apresenta a importância da qualificação para a excelência dos serviços públicos, além de auxiliar no cumprimento do princípio da impessoalidade, previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, que visa o cumprimento dos interesses públicos e não individuais (BRASIL, 1998).



Assim, para alcançar o objetivo geral, foi necessário responder ao objetivos específicos. O primeiro foi identificar os critérios de seleção já adotadas pela gestão municipal de Belo Jardim, encontradas nos editais de seleção publicados pela prefeitura de Belo Jardim.

O edital selecionado, foi o edital de nº 01/2019, que corresponde ao Concurso de Provas e Títulos para provimento de vários cargos do município de Belo Jardim, tal documento apresenta um quadro, constando os cargos e os requisitos mínimos para concorrer a cada vaga (PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO JARDIM, 2021), sendo apresentado alguns desses cargos no quadro 1.

Quadro 1 – Cargos e Requisitos Mínimos

CARGO	REQUISITOS MÍNIMOS
AGENTE DE COMBATES AS ENDEMIAS	Ens. Médio Completo.
ASSISTENTE SOCIAL	Curso superior de Serviço Social e está inscrito no CRESS.
ARQUITETO	Curso Superior em Arquitetura e registro no conselho profissional.
AGENTE ADMINISTRATIVO	Ensino Médio Completo.
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	Ensino Fundamental Completo.
AUXILIAR EM SAÚDE BUCAL	Ensino Nível Médio completo e curso específico na área.
AUXILIAR DE FARMÁCIA	Ensino Médio e curso específico na área.
BIOMÉDICO	Curso superior de Biomedicina e registro no conselho profissional.
CONTADOR	Curso Superior em Ciências Contábeis e Inscrição no Conselho Profissional.
COORDENADOR EXECUTIVO	Curso Superior em qualquer área.
EDUCADOR FÍSICO	Bacharel em Educação Física e registro no Conselho Profissional.
ENFERMEIRO	Bel. em Enfermagem E registro no COREN.
ENGENHEIRO AMBIENTAL	Curso Superior em engenharia ambiental e registro no conselho

Fonte: Elaborado pelos autores com base no edital nº 01/2019 – Prefeitura Municipal de Belo Jardim

Diante do conteúdo do quadro, é possível afirmar que os critérios de seleção adotados pelo município é ter qualificação mínima para preencher os cargos disponibilizadas, bem como ser aprovados na etapas de seleção, que correspondem a prova escrita e em alguns cargos provas práticas.

Os critérios de aprovação dos candidatos, está prevista no edital no capítulo V- Classificação e Aprovação, o qual pontua que será considerado classificado o candidato aprovado cujo número representativo de sua classificação for menor ou igual ao número de



vagas oferecidas, para o respectivo cargo e com nota igual ou superior a 50 (cinquenta pontos).

O edital disponibiliza ainda critérios de desempate, critérios para candidatos com deficiência previstos em lei, critérios para nomeação dos aprovados, entre outros.

Assim, já respondendo ao segundo objetivo específico: entender se o processo de seleção da prefeitura reforça o modelo de gestão patrimonialista, burocrática ou gerencial, verifica-se que tal edital reforça o modelo burocrático, que foi apresentado por Mansoldo (2009), como sendo o modelo que busca o cumprimento de leis e parlamentos, combatendo assim a corrupção e o nepotismo.

Segundo Junquillo (2010) essa forma de administração pública, presa a requisitos legais, com características como: regras impessoais (leis, decretos, portarias), separação dos recursos pessoais dos servidores dos recursos públicos, e ingresso dos cargos públicos por meio de concurso público, levando em consideração os “meios meritocráticos (aptidões e/ou capacidade técnica), em que são medidos conhecimentos e habilidades do indivíduo sobre determinadas áreas, tornando o saber um recurso de poder” (p. 52).

Portanto, os meios de seleção adotados pela gestão municipal de Belo Jardim são concursos públicos de caráter burocrático, que visa candidatos bem qualificados e habilitados a assumir os cargos públicos.

Por fim, o terceiro objetivo específico que foi verificar a percepção que os servidores públicos municipais possuem em relação à política de pessoal utilizada na Prefeitura, feita por meio de entrevista estruturada, com um servido do setor de recursos humanos.

Na entrevista foi relatado a existência de três modelos de seleção de pessoal, que eram: contratos, concurso público e seleções simplificadas, com uma maior quantidade de contratos, que são formados por pessoas indicadas aos cargos, não seguindo assim a meritocracia.

Sobre os incentivos a qualificação dos servidores, foi informado a existência, sendo elas: oferta de cursos de capacitação, liberação para estudar (graduação, especialização, mestrado, doutorado).

Sobre as ações de motivação, foi pontuando a não existência, os servidores eram desmotivados pois não eram elogiados ou recompensados diante da excelência de seus trabalhos e completando não eram monitorados, o que resulta em trabalhos sem qualidade, afetando a eficiência dos serviços públicos.

Dessa forma, evidencia-se uma gestão de pessoas falha, bem como um processo de seleção que dribla as prerrogativas legais, o que demonstra uma gestão municipal ineficiente e por essa razão foi substituída na última eleição em novembro de 2020.

5 CONCLUSÃO

O processo de seleção de pessoas no setor público é o meio de ocupar os cargos disponíveis, esse processo atualmente segue o modelo de administração burocrática, ou seja, segue leis e parlamentos que regem o ordenamento público, o qual seleciona seus servidores por meio de concurso público, levando em conta a meritocracia e as habilidades.

O processo de seleção de pessoas está ligado a gestão de pessoas dentro das



organizações públicas, nas quais, tais seleções são organizadas pelo setor de recursos humanos, responsável pelo monitoramento dos servidores, ações motivacionais e incentivos de qualificação profissional.

No município de Belo Jardim, tais processo de seleção são realizados como já mencionados por meio de concurso, além de contratos e seleções simplificadas, como apresentado nos dados da entrevista.

Foi possível identificar que apesar de seguir o modelo burocrático nos processos de seleção, sendo esse um modelo que visa o combate do nepotismo e corrupção, dentro da prefeitura ainda existe muitos contratos, o que permite um drible as leis, pois são contratados funcionários não pela meritocracia, mas pelas “peixadas”, ou seja, contratos de cunho pessoal, familiar, voltando assim aos moldes do modelo patrimonialista.

Outro ponto identificado na entrevista, é a falta de uma política de pessoal satisfatória, não existindo ações motivacionais, monitoramento dos servidores, o que deixa alguns relapsos e sem cumprir seus deveres, o que ocasiona em serviços públicos ineficientes. Contudo, foi relatado a existência de incentivo a qualificação dos funcionários.

Conclui-se assim, que no Prefeitura de Belo Jardim, são feitos processo de seleção de pessoas que reforçam o modelo burocráticos, contudo existe ainda muitos contratos que remetem ao modelo patrimonialista de gestão, não apresentando ainda uma política de pessoal adequada, que vise a motivação e o monitoramento do pessoal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09 jan. 2021.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da gestão de pessoas na administração pública:** um estudo de caso. *In:* XII- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET, Resende, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2020.

COELHO, R. C. **Ciência política.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.



CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 24ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, A. **Gestão de Pessoas na Área Pública,** Curso de Especialização em Administração Pública, Unoesc, Joaçaba, outubro, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública.** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

FAVENI. **Gestão de Pessoas.** Curso de pós-graduação *latosensu*. Núcleo de pós-graduação e extensão. 2017. Disponível em: <http://ava.faveni.edu.br/wp-content/uploads/2017/10/GEST%C3%83O-DE-PESSOAS.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional.** *In:* XI- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET, Resende, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo, Atlas, 2001.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.

HÖRBE, T. A. N. et al. Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa no ramo de alimentação. **Sistemas & Gestão,** 10, 2015, pp 226-237.

MACHADO, A. **Agências reguladoras.** 2006. Monografia (Bacharel em Direito) - Universidade vale do Itajaí – UNIVALI, 2006. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Adilson%20Machado.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

MANSOLDO, M. C. N. **Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública: o principio da eficiência do atendimento ao público.** 2009. Monografia (Bacharel em Direito) - Universidade José do Rosário Vellano - UNIFENAS, Belo Horizonte, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 21 ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, C. A. B. **Elementos de Direito Administrativo.** 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

MORAES, A. **Direito Constitucional.** 23ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.



MATOS, R. A. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública RAP. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n.3, set. 1982.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** *In*: XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

PAVANI Jr., Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM.** Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011. Disponível em: https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf. Acesso em: 18 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO JARDIM. **Portal da Transparência** – Publicações de Editais. Disponível em: <https://belojardim.pe.gov.br/portal-transparencia/>. Acesso em: 09 jan. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** 7ª ed., Atlas, São Paulo, SP, 2011.

SANTOS, D. R. C. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes.** 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

SANTOS, João A; PARRA Filho, Domingos. **Metodologia científica.** 2ª Ed. São Paulo: Cengage, 2012.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 20 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

SILVA, L. R. C.; DAMACENO, A. D.; MARTINS, M. C. R.; SOBRAL, K. M.; FARIAS, I. M. S. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9.; ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 3., 2009, Paraná. **Anais [...]**. Paraná: PCUPR, 2009.

SOUSA, A.P.C. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos:** estudos de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. 2009. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis,



Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

APÊNDICE



Universidade Federal Rural de Pernambuco
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ARTIGO: GESTÃO DE PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS NA
PREFEITURA DE BELO JARDIM – PE

Entrevista estruturada com servidores do setor Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Belo Jardim

Essa entrevista servirá como coleta de dados para a construção do trabalho de conclusão de curso da aluna Franciele Ferreira Santos a qual busca conhecer a política de pessoal utilizada na Prefeitura Municipal de Belo Jardim.

As respostas contidas nesse formulário serão de uso exclusivo da aluna, mantendo a identidade dos servidores preservada.

1. Qual a forma de seleção de pessoal mais adotada pela gestão municipal?
 Concurso Público
 Seleção simplificada
 Contratos
2. Existe incentivos a qualificação dos servidores? Se sim, quais?
 Sim, _____
 Não
3. Existe motivação dentro do ambiente organizacional?
 Sim, _____
 Não
4. Existe o monitoramento do servidores?
 Sim



Bacharelado em
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

- Não
- As vezes