



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

A INTERDEPENDÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR SOBRE AS SELEÇÕES INTERNAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Douglas Ferreira Pinto, Luciléia Aguiar Da Silva, Priscila De Oliveira Vieira

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

A INTERDEPENDÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR SOBRE AS SELEÇÕES INTERNAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Resumo:

A gestão de pessoas vem se transformando nos últimos anos, o que tem exigido dos servidores públicos cada vez mais competências. Tendo em vista a desconcentração dos processos seletivos dentro do Ministério da Saúde, esta pesquisa procurou conhecer e analisar as competências exigidas nos editais de processos seletivos internos para os cargos e funções de confiança. As premissas utilizadas foram o Decreto nº 10.829/2021 e a teoria da Gestão por Competências, adaptada da metodologia DISC. Foram testadas as associações entre as variáveis de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes/Condutas e os resultados obtidos confirmaram o enviesamento nos editais publicados. Sugere-se a adoção de padronização desses editais, com aplicação de ranqueamento de candidatos por meio de equação criada pelos autores, com critérios dispostos nos normativos.

Palavras-chave: Interdependência. Gestão de Pessoas. Gestão por Competências.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas demandaram mais qualificação do trabalhador, tendo em vista o maior esforço cognitivo para a realização das novas atividades exigidas, na mesma direção, as relações de trabalho sofreram transformações e, não diferente disso, o setor público também precisou se adaptar (CARVALHO *et al.*, 2009). Os efeitos desses acontecimentos exigem da Gestão de Pessoas (GP) a melhoria de sua forma de atuação.

A GP é uma área que trabalha com relações espontâneas e instáveis, instabilidade essa que decorre de sua complexidade (BERGUE, 2015). A evolução da GP tradicional é marcada pela dificuldade em definir até mesmo o que é a gestão estratégica de pessoas, principalmente no contexto do serviço público. Bergue (2015) explica que a gestão estratégica não deve ser resumida à adoção de aspectos isolados que a caracterizam, mas um compartilhamento de elementos essenciais que precisam ser considerados pela alta administração em suas decisões, que, no contexto público, aproxima-se da governança, à medida que os âmbitos político e institucional são ressaltados.

O foco do recrutamento e seleção no serviço público, ainda voltado para os cargos, acaba por não considerar as competências dos candidatos, no entanto, em virtude da conversão da atenção dos trabalhadores para a aprendizagem e para o desenvolvimento, faz com que surjam novos modelos direcionados para os resultados (CARMO *et al.*, 2018). Silva e Mello (2011) acreditam que essa evolução exige um gestor estratégico de pessoas, o qual não deve ser resumido na sua qualificação, mas também por suas competências.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que a Gestão por Competências (GC) deve envolver diversos níveis, desde o organizacional, o grupal e o individual. Brandão e Bahry, em

2005, já faziam questionamentos quanto às implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança no setor público (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Em 2006, o Decreto nº 5.707, que instituiu a política de desenvolvimento de pessoal a ser implementada por toda a administração pública federal, trazia a definição de GC para o serviço público como a “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” (BRASIL, 2006).

Em 2019, o Decreto nº 9.991, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), considera que as competências devem ser identificadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários para a execução das funções requeridas pelos cargos (BRASIL, 2019).

No que tange ao processo de seleção para cargos em comissão e função comissionada no Poder Executivo Federal, com a publicação do Decreto nº 10.829, em 2021, os cargos atualmente existentes na Administração Pública Federal foram simplificados, criando-se somente o cargo comissionado executivo (CCE) e a função comissionada executiva (FCE), sendo as CCEs de livre nomeação (BRASIL, 2021).

O decreto estabelece critérios para a seleção de pessoal para os cargos a serem ocupados, inclusive, com a previsão de que 60% desses cargos sejam ocupados por servidores de carreira, sendo as FCEs somente ocupadas por servidores (BRASIL, 2021). A maior parte desses critérios para a ocupação dos cargos gira em torno da qualificação, desenvolvimento, formação e experiência profissional, inclusive determinando carga horária mínima em ações de desenvolvimento, atreladas às competências do cargo ou função.

No âmbito do Ministério da Saúde, os processos seletivos internos não são realizados diretamente pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP). Estudo realizado por Santos (2022), ao analisar os critérios para estabelecimento de um perfil ideal de servidor para cargo de chefia da própria COGEP, do Ministério da Saúde, constatou que não existe um único método de seleção a ser seguido pela área e que a escolha do candidato muda de acordo com o perfil do gestor que é responsável pela seleção. Insta destacar que o trabalho da autora informa que atualmente não existe um mapeamento dos perfis adequados de servidores para preenchimento dos cargos de gestão do próprio departamento de GP (SANTOS, 2022).

Assim, considerando os critérios já identificados pelo Decreto nº 10.829, bem como as competências individuais exigidas dos servidores públicos federais para ocupação dos cargos na administração pública, e, ainda, considerando os editais publicados pelas diversas áreas

existentes no Ministério da Saúde, este artigo tem o objetivo de conhecer como as competências individuais estão descritas nos processos seletivos internos do Ministério da Saúde. Procura-se com a pesquisa proporcionar um diagnóstico situacional das seleções, com possibilidade de adoção de parâmetros mínimos de competências e proposição de melhorias quanto à gestão de pessoas no Ministério da Saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), abordado pelo Decreto nº 5.707, necessário para o desempenho das atividades dos servidores, é definido por Leme (2005) como: Conhecimento é o saber; Habilidade significa saber fazer; e Atitude é querer fazer. Tal conjunto é denominado como competência, termo que vem sendo utilizado para qualificar o desempenho de um indivíduo no exercício de suas funções.

Segundo Santos (2014), esse conceito tem convergência com diversas publicações brasileiras que têm como foco o setor público e a aplicabilidade da tríade pode contribuir para o alcance dos objetivos institucionais. Assim, a descrição das competências é uma etapa necessária para que a organização aloque a pessoa certa, no lugar certo e na função certa, para a influência positiva no desempenho e resultados da organização, além de outros fatores (MONTEIRO, 2010).

Com a publicação do Decreto nº 9.991, o termo “Atitude” deixou de ser adotado, passando o novo decreto a utilizar o termo “Conduta”, assim, as competências passaram a ser identificadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e conduta. Alves (2008) explica que a conduta é um comportamento, uma ação, e que a atitude é uma intenção, a qual não necessariamente mudará um comportamento/conduta. Nesse sentido, é importante que a organização selecione indivíduos com perfis comportamentais adequados para o desenvolvimento das atividades dos cargos.

Marston, em 1928, procurou agrupar pessoas com as mesmas características comportamentais, identificando 4 elementos preponderantes: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, surgindo assim a metodologia DISC (ALTOÉ *et al.*, 2022). O Quadro 1 mostra as principais características de cada elemento segundo Montenegro *et al.* (2015).

Quadro 1. Características DISC

| DOMINÂNCIA | INFLUÊNCIA |
|---|--|
| Ativos Independentes Líderes natos Assertivos Orientados para resultados Estimulados a desafios | Comunicativos Extrovertidos Abertos a relacionamentos Amigáveis |
| ESTABILIDADE | CONFORMIDADE |
| Ponderados Pacientes Leais Desenvolvem tarefas rotineiras Organizadores Preferência por ambientes Previsíveis Passivos Evitam conflitos | Pessoas estruturadas Detalhistas Precisos Associados a regras Tradicionalistas Atração por trabalhos técnicos |

Fonte: Elaborado a partir de Montenegro *et al.* (2015).

Na administração pública federal, o Decreto nº 10.829, estabelece os critérios gerais e específicos para ocupação dos cargos CCEs e FCEs (BRASIL, 2021). Os critérios gerais são relativos a: idoneidade moral e reputação ilibada; perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo; e não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade (BRASIL, 2021). No que tange aos critérios específicos, elencados no Quadro 2, o candidato, dentro do seu respectivo nível, deve atender no mínimo um deles.

Quadro 2. Critérios específicos para ocupação de CCE e FCE na Adm. Pública Federal

| Nível | Requisito | Tempo | Área |
|--------------|---|--------------|---|
| 5 a 8 | Experiência profissional | 2 anos | Atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou relacionadas às atribuições e às competências do cargo/função |
| | Já ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança | 2 anos | Qualquer Poder, na administração pública indireta, de qualquer ente federativo |
| | Título de especialista, mestre ou doutor | | Área correlata às áreas de atuação do órgão/entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo/função |
| | Ser servidor público de cargo efetivo de nível superior | - | - |
| | Ter concluído ações de desenvolvimento | 120 horas | Áreas correlatas ao cargo/função |
| | Ter obtido certificação profissional | - | |
| 9 a 11 | Experiência profissional | 3 anos | Atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou relacionadas às atribuições e às competências do cargo/função |
| | Já ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança | 3 anos | Qualquer Poder, na administração pública indireta, de qualquer ente federativo |

| | | | |
|---------|---|-----------|---|
| | Título de especialista, mestre ou doutor | - | Área correlata às áreas de atuação do órgão/entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo/função |
| | Ter concluído ações de desenvolvimento | 120 horas | Áreas correlatas ao cargo/função |
| | Ter obtido certificação profissional | | |
| 12 a 14 | Experiência profissional | 4 anos | Atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou relacionadas às atribuições e às competências do cargo/função |
| | Já ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança | 4 anos | Qualquer Poder, na administração pública indireta, de qualquer ente federativo |
| | Título de especialista, mestre ou doutor | - | Área correlata às áreas de atuação do órgão/entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo/função |
| | Ter concluído ações de desenvolvimento | 120 horas | Em liderança, estabelecidas pelo Ministério da Economia |
| 15 a 17 | Experiência profissional | 6 anos | Atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou relacionadas às atribuições e às competências do cargo/função |
| | Já ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança equivalente a CCE de nível 13 ou superior | 6 anos | Qualquer Poder, na administração pública indireta, de qualquer ente federativo |
| | Título de mestre ou doutor | - | Área correlata às áreas de atuação do órgão/entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo/função |
| | Ter concluído ações de desenvolvimento | 120 horas | Em liderança, estabelecidas pelo Ministério da Economia |

Fonte: Elaborado a partir de BRASIL (2021).

O referido decreto informa ainda que o órgão pode adotar processos de pré-seleção como forma de auxílio na escolha do candidato, inclusive, utilizando-se de requisitos de competências gerais e específicas, que podem ser comprovados por meio de certificação ou algum meio próprio do órgão (BRASIL, 2021). Camões *et al.*, (2010) destacam que a área de gestão de pessoas tem papel estratégico, devendo conhecer as suas áreas, de maneira a garantir que a alocação dos recursos humanos possa ser realizada da melhor forma possível.

Além disso, a União determinou que os órgãos e entidades da administração pública federal devem manter atualizado os perfis profissionais desejados para cada CCE e FCE, dos níveis 11 ao 17, podendo ser estendido aos níveis de 1 a 10, e divulgá-los por meio de transparência ativa, bem como os currículos dos ocupantes (BRASIL, 2021).

No âmbito do Ministério da Saúde, a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) é a área responsável pelo planejamento, coordenação, e orientação de gestão de pessoas (BRASIL, 2023). No entanto, observa-se uma interdependência na gestão de recursos humanos do MS no que tange às seleções internas.

Os processos seletivos são realizados de maneira desconcentrada pelas áreas em Brasília e pelas superintendências estaduais, ficando a critério dessas a escolha de pessoal para ocupação dos cargos de CCEs e FCEs. No sistema “IntegraMS”, portal interno institucional do Ministério da Saúde, é possível verificar a publicação de editais de seleção para os mais diversos cargos, os quais seguem um modelo padronizado, fazendo referência a conhecimentos profissionais ou comportamentais desejados dos candidatos às vagas.

No que se refere aos processos seletivos internos dos órgãos públicos, a gestão por competências pode contribuir para o estabelecimento de perfis adequados às funções disponíveis. No entanto, Pires *et al.* (2005) esclarece que o essencial para a gestão é que o servidor possua propriedade de um conjunto de competências para o desempenho da função e não um perfil de servidor ideal. Os autores informam ainda que maior importância deve ser dada ao aprimoramento do processo de seleção e não necessariamente à existência de um banco de talentos (PIRES *et al.*, 2005).

Procurando conhecer como ocorre na prática a GC no setor público, Carmo *et al.* (2018) analisou a percepção de gestores e funcionários de uma autarquia federal e constatou que ainda não era possível verificar uma gestão que promova o desenvolvimento. Além disso, observou-se que os entrevistados, além de não perceberem a gestão estratégica por uma visão sistêmica, essa também não estava inserida no planejamento estratégico do órgão (CARMO *et al.*, 2018). Os autores destacam que ainda existe dificuldade em mapear competências tendo em vista a rigidez dos normativos e a dificuldade em definir um perfil de candidatos por meio de concurso público, o que tira a autonomia do gestor no gerenciamento de pessoas (CARMO *et al.*, 2018).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois é direcionada a um problema prático profissional e, quanto aos objetivos, configura-se como descritiva, tendo em vista a investigação quanto às competências individuais dispostas nos editais de processos seletivos internos do Ministério da Saúde, procurando proporcionar um novo olhar sobre a temática (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

O estudo é de abordagem qualitativa, considerando que existe uma dissociação entre o objetivo e o subjetivo (DA SILVA; MENEZES, 2005). Também é considerada quantitativa, propondo-se a testar o método (CRESWELL, 2007), por meio de técnica estatística.

Os procedimentos para coleta de dados combinaram técnicas: bibliográfica, com pesquisa para estruturação de características comportamentais dos indivíduos; documental, com dados do tipo secundários, com tratamento e tabulação estruturada (GIL, 2002, 2008).

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foram utilizados o método descritivo e o método hipotético-dedutivo. Esse arranjo é necessário para analisar as possíveis características da amostra coletada e testá-la por meio de hipóteses para confirmação de teorias, fenômenos e cenários observados (GIL, 2008; BAPTISTA; CAMPOS, 2016).

Conforme Hair Júnior *et al.* (2005) explica, a análise multivariada é utilizada para explorar os dados, testar associações e/ou agrupamentos, na tentativa de realizar inferências sobre as informações coletadas. Dessa forma, considerando as características das informações contidas na amostra, como os tipos de variáveis e as escalas obtidas, as técnicas desenvolvidas para este estudo são do tipo exploratória, sendo utilizado Teste χ^2 (Qui-Quadrado) para a associação entre as variáveis e a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para investigar as relações latentes entre as variáveis e as respectivas cargas fatoriais distribuídas.

Sobre o recorte temporal da coleta dos dados dos editais, o trabalho de mineração de dados e a tabulação são referentes às publicações realizadas entre o mês de fevereiro de 2022 e o início de novembro de 2022. Foram analisados editais de processos seletivos, disponíveis no site “IntegraMS”, para 50 cargos/funções no Ministério da Saúde e tabuladas informações quanto à/ao (às/aos): área; nível de escolaridade exigido; quantidade de vagas; cargo/função; carga horária; etapas do processo; conhecimentos gerais/específicos; perfil comportamental; outras exigências e solicitações; atribuições dos cargos; critérios de desempate; restrições; previsão de interposição de recursos, teletrabalho e deslocamento; bem como identificação de menção nos editais de participação da COGEP nas etapas do processo.

Quadro 3. Hipóteses da pesquisa, métodos e técnicas

| Hipóteses | | Variáveis | Método / Técnica |
|----------------|---|-------------------------------------|---|
| H ₁ | O nível profissional da posição é associado à escolaridade? | CAT_NP* CAT_ESC* | Análise Multivariada Técnica de associação (χ^2)* |
| H ₂ | O nível de escolaridade exigido é associado à gratificação? | CAT_GRAT* CAT_ESC* | |
| H ₃ | A indicação de chefia influencia na associação entre a escolaridade e o nível profissional? | CAT_NP* CAT_ESC* CHEFIA==1* | |
| H ₄ | Não ser cargo de chefia influencia na associação entre a escolaridade e o nível profissional? | CAT_NP* CAT_ESC* CHEFIA!=1* | |
| H ₅ | A indicação de chefia influencia na associação entre a escolaridade e a gratificação? | CAT_GRAT* CAT_ESC* CHEFIA==1* | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| H ₆ | Não ser cargo de chefia influencia na associação entre a escolaridade e a gratificação? | CAT_GRAT* CAT_ESC* CHEFIA!=1* | |
| H ₇ | A quantidade de conhecimentos e habilidades é associada ao nível profissional? | QTDE_C* CAT_NP* | |
| H ₈ | A quantidade de perfis (atitudes) é associada ao nível profissional? | QTDE_P* CAT_NP* | |
| H ₉ | Quais são as competências (CHA) preponderantes, para chefia ou sem chefia, nos processos seletivos promovidos pelas áreas do Ministério da Saúde? | C_1 a C_32* H_1 a H_24* A_1 a A_56* | Análise Multivariada Técnica de AFE* |
| Legenda(*) : CAT_ESC – Variável Categórica de Escolaridade. CAT_GRAT – Variável Categórica de Gratificação. CAT_NP – Variável Categórica de Nível Profissional. CHEFIA==1* – Variável Binária com condição de afirmação de exercício de chefia. CHEFIA!=1* – Variável Binária com condição de afirmação de não exercício de chefia. QTDE_C – Variável Tipo Discreta de Quantidade de Conhecimento e Habilidades. QTDE_P – Variável Tipo Discreta de Quantidade de Perfis (Atitudes). C_1 a C_32 – Conjunto de variáveis coletadas nos editais relacionados ao Conhecimento. H_1 a H_24 – Conjunto de variáveis coletadas nos editais relacionados a Habilidades. A_1 a A_56 – Conjunto de variáveis coletadas nos editais relacionados à Atitude. χ^2 – Teste Chi ² . AFE – Análise Fatorial Exploratória. | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme demonstra o Quadro 3, para mensuração e análise das informações coletadas, foram criadas variáveis ordinais de Nível Profissional, de Nível de Escolaridade, de Nível de Gratificação e de Chefia, além da criação de variáveis quantitativas discretas relativas a Conhecimentos e Habilidades. Para identificar as competências ou perfis comportamentais especificados nos editais, para as características relacionadas às Atitudes/Condutas, utilizou-se como parâmetro a metodologia DISC, de modo a reduzir/mitigar a subjetividade e as classificações incorretas verificadas nos documentos consultados, realizando-se contagem das variáveis e aglutinação.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dos 50 cargos/funções analisados na pesquisa, 23 eram destinados à chefia e 27 não. Desses 50 cargos, para 31 foram oferecidas FCE, 3 ofereciam CCE, 5 concediam gratificações específicas e 11 não ofereciam qualquer tipo de gratificação. Das FCEs oferecidas, 16 não faziam diferenciação entre candidatos de nível médio ou superior para as vagas. No caso das CCEs, as 3 exigiam nível superior.

Para os 48 cargos/funções, os editais definiram basicamente 2 etapas: análise de currículo e entrevista individual. Somente em 2 cargos foi mencionada nos editais a participação

da área de gestão de pessoas no processo, pois era a área para a qual o processo seletivo se destinava.

Observou-se também a falta de padronização dos editais quanto aos conhecimentos exigidos nos editais, que faziam referência a conhecimentos gerais, conhecimentos específicos, conhecimentos desejáveis, conhecimentos gerais/específicos, perfil comportamental. Para apenas 2 cargos foram verificados critérios de desempate. Entre os 50 cargos/funções, para somente 22 foi mencionada a previsão de interposição de recurso, no entanto, não havia como o candidato verificar quais os critérios objetivos dispostos no edital.

Em relação à mensuração e à análise relacionadas ao CHA, foi realizada a associação entre as variáveis, conforme apresenta o Quadro 4, com indicação de existência de associação em 5 hipóteses dentre as 8 elencadas no Quadro 3.

Quadro 4. Resultados dos testes de H1 a H8

| Hipóteses | <i>p</i> -valor | Cramér's V | Resultado do teste qui-quadrado |
|--|-----------------|------------|--|
| Premissa do teste Chi² (χ²) | | | |
| H ₀ : as variáveis são independentes – não existe associação entre as variáveis. H _a : as variáveis não são independentes – existe associação entre as variáveis. | | | |
| <i>p</i> -value < α, se rejeita a hipótese nula. <i>p</i> -value > α, não se rejeita a hipótese nula. α = 0.05** | | | |
| H ₁ | 0.011*** | 0.5361 | Com base no <i>p</i> -valor, existem evidências que as variáveis são associadas ¹ . |
| H ₂ | 0.026** | 0.5361 | Com base no <i>p</i> -valor, existem evidências que as variáveis são associadas ¹ . |
| H ₃ | 0.013*** | 0.6845 | Com base no <i>p</i> -valor, existem evidências que as variáveis são associadas ¹ . |
| H ₄ | 0.151 | 0.4716 | Com base no <i>p</i> -valor, não existem evidências que as variáveis são associadas. |
| H ₅ | 0.009*** | 0.7128 | Com base no <i>p</i> -valor, existem evidências que as variáveis são associadas ¹ . |
| H ₆ | 0.670 | 0.2739 | Com base no <i>p</i> -valor, não existem evidências que as variáveis são associadas. |
| H ₇ | 0.407 | 0.4540 | Com base no <i>p</i> -valor, não existem evidências que as variáveis são associadas. |
| H ₈ | 0.008*** | 0.6020 | Com base no <i>p</i> -valor, existem evidências que as variáveis são associadas ¹ . |
| Legenda: *** 0,01 de significância estatística. ** 0,05 de significância estatística. * 0,10 de significância estatística. Notas dos autores: ¹ Existem evidências de enviesamentos em decorrência das significâncias estatísticas, <i>p</i> -valor ≤ 0.05, com o entendimento, distinção e aplicação da importância ao conceito, ou seja, a hipótese é corroborada por um viés de aplicação de compreensão e diferenciação – também conhecido como Erro Tipo I. | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Todavia, foi constatado enviesamento de Erro Tipo I, ou seja, rejeitar a hipótese nula quando essa é verdadeira, pois, dos achados obtidos nas oito hipóteses, foi constatado comportamento enviesado em H₁, H₂, H₃, H₅ e H₈, em decorrência da falta de distinção e classificação de escolaridade, habilidades e/ou atitudes para ocupação da posição, partindo da premissa de que para os cargos mais altos de chefia e assessoramento é necessária uma maior gama de conhecimentos (o saber) e atitudes (querer fazer). Essa inferência é possibilitada por causa da subpopulação identificada como “indiferente” para escolaridade e/ou as posições que não exigiram competências (CHA) em seus respectivos editais.

A explicação sobre o enviesamento é corroborada pelo comportamento de H₄, H₆ e H₇, pois, essas hipóteses apontam diferenças e inexistência de associação entre as variáveis elencadas sob a significância de 95% da amostra analisada, ou seja, as áreas promotoras dos processos seletivos coletados indicaram que o grau de escolaridade não importava para ocupação da posição, além de não exigir competências para a ocupação desses cargos e/ou funções.

De modo exemplificativo, ao analisarmos a Tabela 1, de contingência de H₁, na qual os comportamentos e interpretações também se aplicam e estendem à H₂, H₃, H₅ e H₈, a estatística *p*-valor é significativa e corrobora para associação entre variáveis enquanto existe a indicação de indiferença para o nível do “saber”, de “como fazer” e de “querer fazer”.

Tabela 1. Teste qui-quadrado H₁

| Nível Profissional | Categoria de Escolaridade | | | |
|---|--|----------------------------------|----------|-------|
| | Indiferente | Médio | Superior | Total |
| Alto Executivo | 0 | 0 | 6 | 6 |
| Coord. Téc. | 3 | 0 | 11 | 14 |
| Prof. Esp. | 0 | 1 | 4 | 5 |
| Chefe Op. | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Assessor Téc. | 4 | 0 | 2 | 6 |
| Chefe Enc. | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Assessor Apoio | 0 | 1 | 3 | 4 |
| Serv. Op. | 6 | 0 | 5 | 11 |
| Total | 16 | 2 | 32 | 50 |
| Pearson chi2(14) = 28.7449 Likelihood-ratio chi2(14) = 31.0525 Cramér's V = 0.53610 | | Pr. = 0.011*** Pr. = 0.005*** | | |
| H₀ | As variáveis são independentes – não existe associação entre as variáveis. | | | |
| H_a | As variáveis não são independentes – existe associação entre as variáveis. | | | |
| <p><i>p</i>-value < α, se rejeita a hipótese nula. <i>p</i>-value > α, não se rejeita a hipótese nula. Legenda: *** 0,01 de significância estatística. ** 0,05 de significância estatística. * 0,10 de significância estatística.</p> | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A indiferença nos editais também se repetiu para a quantidade de competências exigidas para os cargos e/ou funções em cerca de 32% da amostra, o que indica enviesamento nas classificações estabelecidas nos processos seletivos. Por outro lado, as hipóteses H₄, H₆ e H₇ tiveram seus resultados de associação entre as variáveis falseadas, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2. Teste qui-quadrado H₇

| Quantidade de Conhecimentos | Nível Profissional | | | | | | | | Total |
|---|--|----|---|----------------------------|---|---|---|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 6 | 14 |
| 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| Quantidade de Conhecimentos | Nível Profissional | | | | | | | | Total |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 6 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 7 | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 8 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 12 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | 6 | 14 | 5 | 3 | 6 | 1 | 4 | 11 | 50 |
| Pearson chi ² (70) = 72.1382 Likelihood-ratio chi ² (70) = 61.4320 Cramér's V = 0.4540 | | | | Pr. = 0.407 Pr. = 0.758 | | | | | |
| H₀ | As variáveis são independentes – não existe associação entre as variáveis. | | | | | | | | |
| H_a | As variáveis não são independentes – existe associação entre as variáveis. | | | | | | | | |
| <p><i>p</i>-value < α, se rejeita a hipótese nula. <i>p</i>-value > α, não se rejeita a hipótese nula. Legenda: *** 0,01 de significância estatística. ** 0,05 de significância estatística. * 0,10 de significância estatística. Nível Profissional 1 – Alto Executivo. Nível Profissional 2 – Coordenador(a) Técnico(a). Nível Profissional 3 – Profissional Especialista. Nível Profissional 4 – Chefe Operacional. Nível Profissional 5 – Assessor(a) Técnico(a). Nível Profissional 6 – Chefe Encarregado(a). Nível Profissional 7 – Assessor(a) de Apoio. Nível Profissional 8 – Servidor(a) Operacional.</p> | | | | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para constatar quais são as competências (CHA) mais preponderantes nos processos seletivos promovidos pelas áreas do Ministério da Saúde para os cargos de chefia ou não, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5. Análise Fatorial Exploratória (AFE) rotacionada

| Cargas fatoriais de CHA | | Exercer Chefia | | | Não Exercer Chefia | | | | |
|--|--------------|-------------------|--------|--------|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|
| | | Var. | Unic. | Load. | KMO | Var. | Unic. | Load. | KMO |
| CONHECIMENTOS | | C * | 0.5694 | 0.6562 | 0.5469 | C * | 0.5252 | 0.6891 | 0.6344 |
| HABILIDADES | | H * | 0.6755 | 0.5696 | 0.7377 | H * | 0.5396 | 0.6785 | 0.7599 |
| ATITUDES (DISC) | Dominância | A_1 a A_14 | 0.2971 | 0.8384 | 0.7277 | A_1 a A_14 | 0.5319 | 0.6842 | 0.5919 |
| | Influência | A_15 a A_28 | 0.2883 | 0.8436 | 0.5798 | A_15 a A_28 | 0.5453 | 0.6743 | 0.8045 |
| | Estabilidade | A_29 a A_42 | 0.2975 | 0.8382 | 0.5861 | A_29 a A_42 | 0.2936 | 0.8405 | 0.7420 |
| | Conformidade | A_43 a A_56 | 0.4030 | 0.7726 | 0.4934 | A_43 a A_56 | 0.8402 | 0.3998 | 0.5036 |
| Overall KMO | | | | | 0.5980 | Overall KMO | | | 0.6822 |
| Cronbach's alpha | | | | | 0.8577 | Cronbach's alpha | | | 0.7979 |
| Legenda: Var. = Variável. Unic. = Unicidade. Load. = Carga fatorial. KMO = <i>Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy</i> . C_* = Conjunto de variáveis coletadas nos editais relacionadas à Conhecimentos. H_* = Conjunto de variáveis coletadas nos editais relacionadas à Habilidades. | | | | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após as rotações ortogonais dos dados na modelagem proposta, do tipo *varimax*, e a verificação das adequações das variáveis e a composição dos modelos, por meio dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy* (KMO) e de *Cronbach's alpha*, confirmam as distorções quanto às competências.

No cenário Exercer Chefia, a modelagem geral do CHA apresentou o coeficiente KMO próximo de 0.60, permitindo inferir que o conjunto das variáveis inseridas se apresentavam como válidas. Entretanto, ao analisar as variáveis de forma isolada, nota-se que apenas as variáveis de Conhecimentos, Habilidades, Dominância, Influência e Estabilidade, se aproximam ou ultrapassam a referência de 0.50 de coeficiente KMO.

Ao analisar a estatística de unicidade para esse mesmo cenário, observa-se que Conhecimentos e Habilidades possuem variância não compartilhada, possuindo características que foram individuais e únicas. Por outro lado, com relação às Atitudes (Conduitas) de Dominância, Influência e Estabilidade, indicadas nos editais, essas compartilham características semelhantes, na seguinte ordem de importância: (1) Influência, (2) Dominância e (3) Estabilidade. Ressalta-se que, para esses cargos, o critério da Conformidade não obteve relevância.

Em relação aos cargos definidos como Não Exercer Chefia, o coeficiente KMO da modelagem geral confirmou a adequabilidade do conjunto de variáveis inseridas. Sob a mesma

premissa, todas as variáveis se mostraram individualmente adequadas. Ao verificar a unicidade de cada variável, somente se mostrou válida a variável de Estabilidade.

Quanto à confiabilidade dos resultados, o coeficiente de *Cronbach's alpha* permite inferir que, caso os processos seletivos internos no Ministério da Saúde não sejam revisados, alterados ou reformados, existe uma tendência para repetição das mesmas características e comportamentos obtidos nessa pesquisa.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em que pese o Decreto n.º 10.829/2021 adotar critérios de competências de forma objetiva para nomeação/designação para cargos e funções de confiança, os resultados dessa pesquisa apontam que a concessão de autonomia às secretarias e superintendências do MS para elaboração de seus próprios processos seletivos internos termina por prejudicar a seleção de pessoal.

Ressalta-se que os editais não deixam clara a participação da área de GP do MS no processo de seleção, bem como não possuem previsão de pontuação relativa aos critérios mínimos [Conhecimentos e Habilidades] estabelecidos pelo Decreto em vigor, independentemente ser a vaga destinada à chefia ou não, o que está em desacordo com a transparência. Um exemplo disso é a exigência de nível médio ou superior para a realização de atividades específicas, mas sem demonstrar de que forma será avaliado o candidato. Não é possível verificar o ranqueamento do tempo de experiência, de tempo de ocupação anterior no cargo, títulos adquiridos na área, o que leva a uma subjetividade do processo, corroborando com o estudo apontado por Sousa (2022).

No que se refere à Atitude/Conduta, o estudo mostra a falta de uniformidade e unanimidade dos editais quanto às características exigidas para os cargos/funções, uma vez que foram apontadas: 3 características relevantes [Influência, Dominância e Estabilidade] para os cargos/funções de chefia; 1 característica [Estabilidade] relevante para cargos/funções de sem chefia; e a ausência de relevância da característica de Conformidade para ambos os cenários. Nota-se que as áreas do Ministério da Saúde buscaram para os cargos de chefia o perfil composto essencialmente pelas características de: persuasão, autoconfiança, foco em resultados, decisor, previsibilidade, rotineiros e que evitam conflitos. Enquanto para os cargos que não exercem chefia, as características foram de lealdade, de passividade, de previsibilidade e de complacente/resignado.

O comportamento do conjunto de dados estudados vai de encontro às promoções de capacitação e de desenvolvimento que a administração pública federal tem fomentado e que Ministério da Saúde tem incentivado para a sua força de trabalho, demonstrando um desalinhamento da área de Gestão de Pessoas do MS com a Gestão por Competências.

Dessa forma, resumido ao Decreto n.º 10.829/2021, que trata apenas das competências relacionadas a Conhecimentos e Habilidades, como forma de potencializar a capacidade da gestão de competências, esta pesquisa propõe a seguinte equação empírica de competências:

$$\sum = \left(\frac{EPi}{EPij}\right) + \left(\frac{HCFi}{HCFij}\right) + (FT_{wj}) + \left(\frac{ACDPi}{ACDPij}\right) + \left(\frac{OCESi}{OCESij}\right) \dots \dots \dots (1)$$

Onde:

EPi = Experiência Profissional do candidato.

EPij = Exigência de Experiência Profissional (Arts. 16, 17, 18 e 19 do Decreto n.º 10.829/2021).

HCFi = Histórico de Chefia e/ou Função do candidato.

HCFij = Histórico de Chefia e/ou Função do candidato (Arts. 16, 17, 18 e 19 do Decreto n.º 10.829/2021).

FTwj = Formação e Titulação do candidato (Arts. 16, 17, 18 e 19 do Decreto n.º 10.829/2021) em que se somaria cumulativamente, sugere-se: a Graduação – 1; a Especialização – 2; o Mestrado – 5; e, o Doutorado – 7.

ACDPi = Ações e Certificado de Desenvolvimento Profissional do candidato.

ACDPij = Exigência de Ações e Certificado de Desenvolvimento Profissional do candidato (Arts. 16, 17, 18 e 19 do Decreto n.º 10.829/2021).

OCESi = Ocupação de Cargo Efetivo de Nível Superior Serviço Público do candidato.

OCESij = Exigência de Ocupação de Cargo Efetivo de Nível Superior Serviço Público do candidato (Arts. 16, 17, 18 e 19 do Decreto n.º 10.829/2021).

Quanto às Atitudes/Condutas, é preciso que a área de gestão de pessoas apresente requisitos que proporcionem assegurar as características ideais para os diversos tipos de cargos existentes no MS, como forma de melhor aproveitamento da força de trabalho do órgão. Ademais, destaca-se ainda que, na etapa de entrevista individual, não foi possível verificar a existência de um ranqueamento com requisitos mensuráveis a serem avaliados pelo entrevistador com o objetivo de deixar o processo menos subjetivo possível, o que também deve ser observado pela área de GP.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou conhecer e analisar as competências individuais descritas nos processos seletivos internos do Ministério da Saúde, obtendo-se um diagnóstico situacional das seleções, constatando-se enviesamento decorrente da interdependência nos processos e possível

falta de atuação da gestão de pessoas do órgão no processo. Observa-se que o cenário possibilita a adoção de competências e requisitos desejáveis, melhorando a GP no Ministério da Saúde.

A discussão dos resultados demonstrou que o Ministério da Saúde, por meio da GP, necessita padronizar os editais, que devem conter elementos mínimos capazes de mensurar e promover a melhor adequação do candidato ao cargo oferecido. Pode-se utilizar de formulário *web* para preenchimento pelas áreas demandantes com vistas à elaboração de processos seletivos sob o enfoque das competências exigidas e desenvolvimento de pessoas.

O problema da interdependência no MS pode ser mitigado com a aplicação direta dos critérios específicos que foram estabelecidos no Decreto n.º 10.829/2021, com escalas de classificação prévia que demonstre a adequabilidade e performance do candidato para ocupar a posição. Além disso, de forma a valorizar as competências para desempenho dos cargos, a disfunção do Decreto n.º 10.829//2021 sobre o grau de titulação para ocupação de cargo pode ser corrigida ao ser atribuído um escalonamento de preferência entre os títulos de Graduação, Especialização (Lato Sensu), Mestrado e Doutorado (Stricto Sensu).

Considerando ainda a natureza do tema, resta a reflexão sobre uma criação e gestão de bancos de talentos público para ocupação dos cargos do tipo CCE, em que poderia ser combinada com a utilização do índice preliminar de currículo, a equação empírica de competências com base no Decreto n.º 10.829/2021, para aderência aos cargos de gestão com divulgação do processo seletivo. Isso corroboraria ao que é parcialmente atendido atualmente no âmbito do Ministério da Saúde, pois, embora exista a transparência ativa em relação aos currículos dos ocupantes, não é apresentado o perfil profissional desejado para cada CCE e FCE. Além disso, todas essas informações podem servir como fonte de dados para a elaboração de diagnóstico de competência, identificação de competências profissionais e comportamentais desejáveis em setores e/ou níveis hierárquicos.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa não vê como um problema a desconcentração dos processos seletivos internos dentro do Ministério da Saúde, tendo em vista que cabe a cada área conhecer suas necessidades e o perfil de servidor para realização das atividades necessárias. No entanto, é importante o papel orientativo, além do monitoramento pela área responsável pela gestão de pessoas no MS, com participação ativa nos processos, no intuito de diminuir possíveis injustiças na seleção e de melhor aproveitar as capacidades dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Milton Ruiz. **Reflexões sobre atitude, comportamento e oftalmologia**. Revista Brasileira de Oftalmologia, v. 67, p. 57-58, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbof/a/dSZQmQCRXKrzVtwCLx5vBZt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2023.

ALTOÉ, Solange da Silva Alves; JÚNIOR, Altair Alessi; SOUSA, Douglas Antoni de Jesus; SOUZA, Jaqueline Valéria dos Santos. O uso de tecnologias e ferramentas digitais na prática profissional do psicólogo organizacional. **Revista Contemporânea/Contemporary Journal**, v. 2, n. 1, p. 331-349, 2022. Disponível em: <https://revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/86/56>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. In: Metodologias de Pesquisa em Ciências: análises Quantitativa e Qualitativa. 2015. p. 299-299.

BERGUE, Sandro Trescato. **Governança e Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. In Gestão Pública, município e federação/organizador Diogo Joel Demarco. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131065/000980624.pdf?sequence=1#page=35>. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2001, v. 41, n. 1 [Acessado 24 Novembro 2022] , pp. 8-15. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Epub 19 Set 2011. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021**. Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Diário Oficial da União, DF, 05 out. 2021. Edição: 189-B, Seção: 1 – Extra, p. 3. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.829-de-5-de-outubro-de-2021-350514088>. Acesso em: 02 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, DF, 29 ago. 2019. Edição: 167. Seção: 1. p. 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-9991-de-28-de-agosto-de-2019-213196312>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.358, de 1º de janeiro de 2023.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União, DF, 01 jan. 2023. Edição: Especial. Seção: 1. p. 262. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.358-de-1-de-janeiro-de-2023-455353763?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content. Acesso em: 13 jan. 2023.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 24 nov. 2022.

Carvalho, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph. E.; TATHAM, Ronald. L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MONTEIRO, Rogério. **Busca e Retenção.** In: Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências. S.P., Ed. Saraiva, 2010.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa; ARRUDA, Eduardo Heliodoro; PEREIRA, Marcelo Bandiera; MAIA, Patrícia de Albuquerque; PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **O mapeamento DISC/Etalent como ferramenta de desenvolvimento e orientação empreendedora: um estudo na Incubadora Empreende UnP.** Fonte: etalent.com.br, 2015. Disponível em: <https://www.etalent.com.br/wpcontent/uploads/2016/03/artigodiscempreendedorismANPROTEC.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

PIRES, Alexandre Kalil; PRATA, César Felício; SANTOS, Delor Moreira dos; BRANDÃO, Hugo Pena; MORAES, Humberto, CARVALHO, Isamir M. de,... e DANTAS, Vera Cecília. **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 24 nov. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 62, n. 4, p. p. 369-386, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v62i4.78. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SANTOS, Danielle de Oliveira Magalhães. **Estudo sobre o perfil dos gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde: o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) como instrumento de apoio à gestão**. Dissertação (mestrado profissional). Florianópolis: UFSC, 2022. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PGCG0022-D.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005.

APÊNDICE A – COMPETÊNCIAS COLETADAS NOS EDITAIS

| n.º | Descrição | Variável | Ind. Edital |
|-----|---|----------|-------------|
| 1 | Ter conhecimento em Auditoria nível lato sensu... | C_1 | |
| 2 | Ter conhecimento em Auditoria nível modular (curso)... | C_2 | |
| 3 | Ter conhecimento em Auditoria nível stricto sensu... | C_3 | |
| 4 | Ter conhecimento em qualquer área de nível lato sensu... | C_4 | |
| 5 | Ter conhecimento em qualquer área de nível superior... | C_5 | |
| 6 | Ter conhecimento em qualquer área nível stricto sensu... | C_6 | |
| 7 | Ter conhecimento na área de atuação nível modular (curso)... | C_7 | |
| 8 | Ter conhecimento sobre Administração Pública... | C_8 | |
| 9 | Ter conhecimento sobre Auditoria... | C_9 | |
| 10 | Ter conhecimento sobre Banco de dados... | C_10 | |
| 11 | Ter conhecimento sobre Contabilidade Pública e Finanças... | C_11 | |
| 12 | Ter conhecimento sobre Controle de Gestão... | C_12 | |
| 13 | Ter conhecimento sobre Elaboração de informações gerenciais... | C_13 | |
| 14 | Ter conhecimento sobre Estrutura Organizacional e Regimento Interno MS... | C_14 | |
| 15 | Ter conhecimento sobre Ética... | C_15 | |
| 16 | Ter conhecimento sobre Fiscalização de Contratos... | C_16 | |
| 17 | Ter conhecimento sobre Gestão de Contratos... | C_17 | |
| 18 | Ter conhecimento sobre Gestão de Pessoas... | C_18 | |
| 19 | Ter conhecimento sobre Gestão de Projetos... | C_19 | |
| 20 | Ter conhecimento sobre Governança... | C_20 | |
| 21 | Ter conhecimento sobre Língua Portuguesa (escrita e interpretação)... | C_21 | |
| 22 | Ter conhecimento sobre Logística... | C_22 | |
| 23 | Ter conhecimento sobre Proteção de Dados... | C_23 | |
| 24 | Ter conhecimento sobre Redação Oficial... | C_24 | |
| 25 | Ter conhecimento sobre SUS... | C_25 | |
| 26 | Ter conhecimento sobre TI... | C_26 | |
| 27 | Ter conhecimentos sobre Área da Saúde em nível de pós-graduação... | C_27 | |
| 28 | Ter conhecimentos sobre Gestão de Riscos... | C_28 | |
| 29 | Ter conhecimentos sobre Gestão Estratégica... | C_29 | |
| 30 | Ter conhecimentos sobre Idiomas Estrangeiros... | C_30 | |
| 31 | Ter conhecimentos sobre Licitações e Contratos... | C_31 | |
| 32 | Ter conhecimentos sobre Plano de Integridade do MS... | C_32 | |
| 1 | Ter habilidade como Instrutor... | H_1 | |
| 2 | Ter habilidade em Articulação... | H_2 | |
| 3 | Ter habilidade em Auditoria como Servidor Nível Superior... | H_3 | |
| 4 | Ter habilidade em Banco de dados... | H_4 | |
| 5 | Ter habilidade em Comunicação... | H_5 | |
| 6 | Ter habilidade em Contabilidade Pública e Finanças... | H_6 | |
| 7 | Ter habilidade em Controle de Gestão... | H_7 | |
| 8 | Ter habilidade em Elaboração de informações gerenciais... | H_8 | |
| 9 | Ter habilidade em Estratégia de Integridade... | H_9 | |
| 10 | Ter habilidade em Fiscalização de Contratos... | H_10 | |
| 11 | Ter habilidade em Gestão de Contratos... | H_11 | |

| n.º | Descrição | Variável | Ind. Edital |
|------------|---|-----------------|--------------------|
| 12 | Ter habilidade em Gestão de Pessoas... | H_12 | |
| 13 | Ter habilidade em Gestão de Projetos... | H_13 | |
| 14 | Ter habilidade em Gestão de Riscos... | H_14 | |
| 15 | Ter habilidade em Gestão Estratégica... | H_15 | |
| 16 | Ter habilidade em Logística... | H_16 | |
| 17 | Ter habilidade em Office... | H_17 | |
| 18 | Ter habilidade em Pesquisa Clínica ou em Saúde de precisão... | H_18 | |
| 19 | Ter habilidade em Proteção de dados... | H_19 | |
| 20 | Ter habilidade em SEL... | H_20 | |
| 21 | Ter habilidade em Sistemas de Planejamento do SUS... | H_21 | |
| 22 | Ter habilidade em Sistemas Estruturantes do Governo Federal... | H_22 | |
| 23 | Ter habilidade em TI... | H_23 | |
| 24 | Ter habilidade na área de atuação como Servidor Nível Superior... | H_24 | |
| 1 | Ter atitude como Dinâmico... | A_1 | |
| 2 | Ter atitude como Direto... | A_2 | |
| 3 | Ter atitude como Ágil... | A_3 | |
| 4 | Ter atitude como Competitivo... | A_4 | |
| 5 | Ter atitude como Rápido... | A_5 | |
| 6 | Ter atitude como Determinado... | A_6 | |
| 7 | Ter atitude como Independente... | A_7 | |
| 8 | Ter atitude como Automotivado... | A_8 | |
| 9 | Ter atitude como Líder... | A_9 | |
| 10 | Ter atitude como Visionário... | A_10 | |
| 11 | Ter atitude como Focado em resultados... | A_11 | |
| 12 | Ter atitude como Centralizador... | A_12 | |
| 13 | Ter atitude como Confiante... | A_13 | |
| 14 | Ter atitude como Assertivo... | A_14 | |
| 15 | Ter atitude como Sociável... | A_15 | |
| 16 | Ter atitude como Entusiasta... | A_16 | |
| 17 | Ter atitude como Autoconfiante... | A_17 | |
| 18 | Ter atitude como Comunicativo... | A_18 | |
| 19 | Ter atitude como Referência Interpessoal... | A_19 | |
| 20 | Ter atitude como Promotor... | A_20 | |
| 21 | Ter atitude como Articulador... | A_21 | |
| 22 | Ter atitude como Caloroso... | A_22 | |
| 23 | Ter atitude como Amigável... | A_23 | |
| 24 | Ter atitude como Extrovertido... | A_24 | |
| 25 | Ter atitude como Persuasivo... | A_25 | |
| 26 | Ter atitude como Formador de opinião... | A_26 | |
| 27 | Ter atitude como Otimista... | A_27 | |
| 28 | Ter atitude como Influente... | A_28 | |
| 29 | Ter atitude como Paciente... | A_29 | |
| 30 | Ter atitude como Persistente... | A_30 | |
| 31 | Ter atitude como Previsível... | A_31 | |

| n.º | Descrição | Variável | Ind. Edital |
|------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------|
| 32 | Ter atitude como Reflexivo... | A_32 | |
| 33 | Ter atitude como Paciente... | A_33 | |
| 34 | Ter atitude como Sensível... | A_34 | |
| 35 | Ter atitude como Metódico... | A_35 | |
| 36 | Ter atitude como Leal... | A_36 | |
| 37 | Ter atitude como Detalhista... | A_37 | |
| 38 | Ter atitude como Planejador... | A_38 | |
| 39 | Ter atitude como Adaptável... | A_39 | |
| 40 | Ter atitude como Organizado... | A_40 | |
| 41 | Ter atitude como Questionador... | A_41 | |
| 42 | Ter atitude como Especialista... | A_42 | |
| 43 | Ter atitude como Assegurador... | A_43 | |
| 44 | Ter atitude como Visão sistêmica... | A_44 | |
| 45 | Ter atitude como Objetivo... | A_45 | |
| 46 | Ter atitude como Passivo... | A_46 | |
| 47 | Ter atitude como Preciso... | A_47 | |
| 48 | Ter atitude como Pesquisador... | A_48 | |
| 49 | Ter atitude como Analítico... | A_49 | |
| 50 | Ter atitude como Crítico... | A_50 | |
| 51 | Ter atitude como Lógico... | A_51 | |
| 52 | Ter atitude como Disciplinado... | A_52 | |
| 53 | Ter atitude como Diplomata... | A_53 | |
| 54 | Ter atitude como Ponderador... | A_54 | |
| 55 | Ter atitude como Meticuloso... | A_55 | |
| 56 | Ter atitude como Legalista... | A_56 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).