UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PEDRO SANTOS COELHO DE SOUZA

AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA CONCURSO PÚBLICO COMO PROCESSO SELETIVO: A SELEÇÃO DE ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

PORTO ALEGRE
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PEDRO SANTOS COELHO DE SOUZA

AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA CONCURSO PÚBLICO COMO PROCESSO SELETIVO: A SELEÇÃO DE ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: prof. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre
2013

RESUMO

Este estudo aborda a questão da seleção de pessoas em organizações públicas realizada por meio de concurso público. Tomando como objeto de estudo a seleção de assistentes administrativos realizada pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre em 2011, o estudo faz uso da teoria sobre aprendizagem para responder a seguinte pergunta de pesquisa: "O concurso público para assistentes administrativos selecionou as pessoas com o perfil e os conhecimentos necessários para o exercício da função?". Outras questões abordadas foram que outros conteúdos, além dos mensurados pelo instrumento de seleção, poderiam ter sido considerados. Com a ferramenta Inventário de Estilos de Aprendizagem, criada por David Kolb, foi possível diagnosticar o perfil dos candidatos aprovados, podendo então concluir sobre os impactos para a organização do uso desse método de seleção.

Palavras-chave: Inventário de Estilo de Aprendizagem. Seleção. Administração Pública. Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

ABSTRACT

This study approaches the question of the selection of workers in a public organization through exams. The study's object is the selection of administrative assistants by the City of Porto Alegre in 2011, the study uses the theory about learning to answer the following question: The selection process of the City of Porto Alegre selected workers with the necessaries profiles and knowledges for the job? Another question approached is what others knowledges, beyond the already measured by the selective process, could be measured for selection's purposes. With the Learning Styles Inventory, developed by David Kolb, was possible diagnose the profile of the selected workers, so concluding about the impact in the organization when utilizing this selection process.

Keywords: Learning Style Inventory, Selection, Public Administration, City of Porto Alegre.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Prefeitura 10
Figura 2 – Ciclo de aprendizagem 22
Figura 3 – Ciclo de Aprendizagem e Processo de Adaptação 22
Quadro 1 – Estilos de decisão 27
Quadro 2 – Descrição dos tipos junguianos: pensamento e sensação 28
Quadro 3 – Quadro-síntese: objetivos *versus* instrumentos 32
Quadro 4 – Diagnóstico do Perfil de Aprendizagem organizacional 33
Quadro 5 – Comparativo da aceitação dos estilos de aprendizagem pelas chefias 43
Quadro 6 – Comparativo da preferência entre eixos dos estilos de aprendizagem 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de servidores estatutários da Prefeitura: o peso do Assistente Administrativo 11
Tabela 2 – Relação de questões por item do edital 14
Tabela 3 – Distribuição das nomeações por órgão 15
Tabela 4 – Importância dos conteúdos do edital do ponto de vista dos candidatos aprovados (continua) 35
Tabela 5 – Perfil das chefias que responderam à pesquisa 37
Tabela 6 – Importância dos conteúdos do edital segundo as chefias (continua) 38
Tabela 7 – Comparativo das respostas dadas pelas chefias do DMAE com as demais . 40
Tabela 8 – Preferência entre os estilos de aprendizagem, ponto de vista das chefias 42
Tabela 9 – Primeira tentativa de análise de regressão linear com o SPSS IBM™ 45
Tabela 10 – Segunda tentativa de análise de regressão linear com o SPSS IBM™ 46
Tabela 11 – Análises complementares de regressão linear com o SPSS IBM™ 46

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 7
2 OBJETIVOS 9
3 CONTEXTO 10
3.1 A descrição do cargo de assistente administrativo 11
3.2 O Concurso Público para assistente administrativo 12
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 16
5 METODOLOGIA 30
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 33
6.1 Discussão sobre os resultados 47
7 CONCLUSÕES 56
7.1 Sugestões para próximos estudos 59
REFERÊNCIAS 61
APÊNDICE A - Formulário enviado aos candidatos aprovados 63
APÊNDICE B - Formulário enviado aos gestores 78

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Gestão Pública diferencia-se da Gestão Privada em quase todos os aspectos devido aos seus princípios. Enquanto o gestor privado tem liberdade para tomar suas decisões e realizar suas atividades, o gestor público é limitado pelos princípios inerentes à gestão pública, dentre os quais podemos destacar a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a supremacia e a indisponibilidade do interesse público, a eficiência, etc. Por outro lado, o respeito a esses princípios é o que legitima a atuação do gestor público.

Nesse sentido, mais do que limitadores da atuação do gestor, os respeitos aos princípios constituem um desafio às diversas dimensões da atuação do gestor. Com relação a estes desafios destaca-se a atividade de seleção de pessoal, em que a maioria dos métodos usados pelo campo privado não são apropriados no campo público.

Análise de currículo, entrevista, dinâmicas de grupo e indicações, apenas para citar algumas soluções utilizadas na gestão privada, embora eficientes, não garantem o respeito à impessoalidade e à moralidade, tendo em vista que possuem um alto nível de subjetividade. Por outro lado, a solução utilizada pela gestão pública, o concurso público, é muito limitado no que pode avaliar do candidato. Segundo Bergue (2010, p. 541):

> [...] essa prática de seleção, assentada tão somente no conhecimento, tem demonstrado fragilidades, com a admissão de pessoas muito capazes intelectualmente, mas, em alguns casos, desprovidas das habilidades pessoais de relacionamento necessárias ao bom desempenho do cargo.

Ao pensarmos em processo seletivo, temos que levar em conta que o conhecimento é apenas uma das dimensões a ser avaliada. Conforme Fontes (1975, p. 31):

> O processo seletivo é o meio do qual se utiliza a empresa para a escolha das pessoas mais capazes e adequadas para o desempenho de cargos ou execução de trabalhos para o que se exige qualificação profissional definida, além dos requisitos de personalidade, de saúde e de condições físicas específicas.

Esse autor separa os requisitos que devem ser avaliados em um processo seletivo em três tipos: qualidades inatas, a facilidade que a pessoa possui em aprender ou desenvolver a função; qualidades adquiridas, que são os conhecimentos e as capacidades atuais; e as qualidades de adaptação, que são necessárias para a integração ao ambiente social da empresa.

Ribeiro (2005, p. 53), por sua vez, define o processo seletivo como um processo de comparação e decisão. A comparação é feita entre dois fatores: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. A partir dessa comparação, é tomada a

decisão de contratar ou não aquela pessoa. Essa visão é compartilhada por Banov (2010, p. 53), que acrescenta ainda a necessidade de se avaliar as diferenças individuais, a cultura da organização e os seus objetivos.

Todos estes pontos: cultura da organização, diferenças individuais, perfil do candidato, qualidades inatas e de adaptação, etc. não são avaliados pelo concurso público, ou são avaliados de forma muito limitada.

O caso concreto que esse trabalho se propõe a estudar é a seleção de Assistentes Administrativos no Município de Porto Alegre. A última seleção, cujo edital de abertura foi feito ainda em 2011, selecionou 122 pessoas, atualmente todas já convocadas, para o cargo de Auxiliar Técnico – Assistente Administrativo, para trabalharem nas mais diferentes áreas da Prefeitura, tanto na administração centralizada quanto na descentralizada.

Contando com o auxílio da teoria sobre aprendizagem, em especial o trabalho de David Kolb sobre estilos de aprendizagem, o trabalho buscará descobrir qual é o perfil de aprendizagem mais bem-sucedido na prova, e por meio de um questionário aplicado aos gestores da Prefeitura será verificado qual estilo é o mais apropriado para as funções de um assistente administrativo. Além disso, será pesquisada a adequação dos conteúdos da prova. Dessa forma, pretende-se responder a seguinte pergunta: “O concurso público para assistente administrativo selecionou as pessoas com o perfil e os conhecimentos necessários para o exercício da função?”.

2 OBJETIVOS

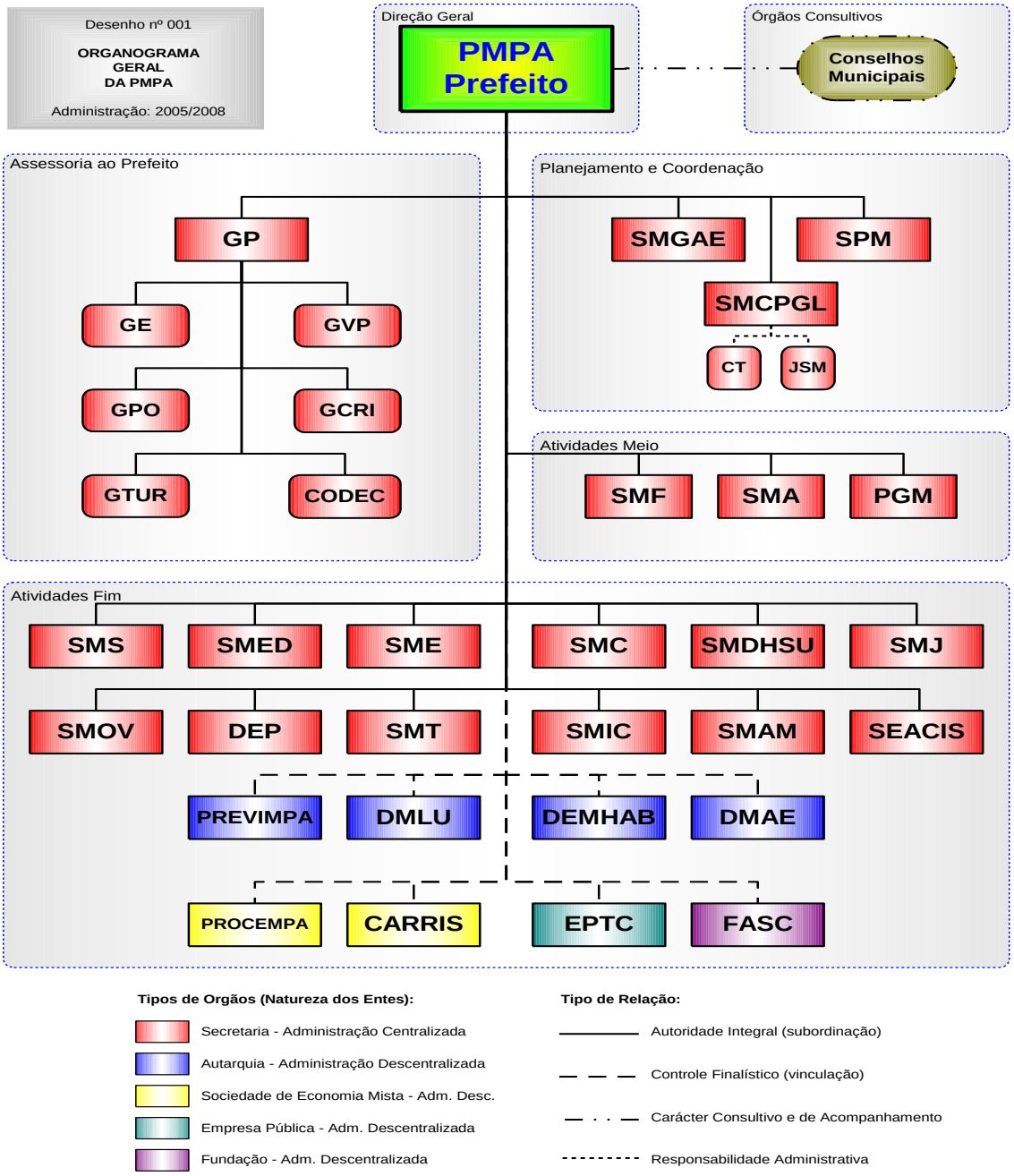
O objetivo geral deste trabalho é analisar o concurso público como processo seletivo. Pretende-se comparar o desempenho no concurso com características que não são avaliadas pela prova, a fim de verificar se esse processo seletivo tende a selecionar um determinado perfil de candidato. Também buscará verificar quais, dentre os perfis identificáveis, são os perfis desejáveis, do ponto de vista dos gestores. A fim de cumprir este objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar junto aos gestores qual dos perfis de aprendizagem é o mais adequado para as funções de um assistente administrativo.
2. Verificar junto aos gestores a adequação do conteúdo da prova às necessidades da organização, bem como quais outros conteúdos poderiam ser incluídos no edital.
3. Verificar junto aos candidatos a adequação do conteúdo da prova ao trabalho de um assistente administrativo, bem como quais outros conteúdos poderiam ser incluídos no edital.
4. Mapear os perfis dos candidatos aprovados de acordo com a teoria de aprendizagem.
5. Verificar a existência de correlação entre perfil de aprendizagem e desempenho no concurso.

3 CONTEXTO

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) é uma entidade com autonomia político-administrativa e duas grandes divisões: a Administração Centralizada, formada pelas secretarias, e a Administração Descentralizada, formada pelas autarquias, fundações e sociedades de economia mista do município.

Figura 1 – Organograma da Prefeitura



Fonte: site da Prefeitura.

Em termos de Recursos Humanos, a Prefeitura conta com 13.233 servidores estatutários, no âmbito da administração centralizada, e 3.893 na administração descentralizada. Do total de 17.126 servidores, o cargo de Assistente Administrativo é o segundo mais ocupado, perdendo apenas para o cargo de professor. São 1.287 assistentes administrativos na administração centralizada e 463 na administração descentralizada, conforme consta na tabela abaixo:

Tabela 1 – Número de servidores estatutários da Prefeitura: o peso do Assistente Administrativo

	Servidores estatutários	**Assistentes administrativos**
Administração centralizada	13.233	1.287
DMAE	2044	274
DMLU	1194	51
DEMHAB	245	38
FASC	327	50
PREVIMPA	83	50

Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações do Portal da Transparência do Município de Porto Alegre/RS (em abril/2013).

A despesa com pessoal é a maior dentre as despesas da Prefeitura e totalizou, no ano de 2012, R$ 1.875.366.604,87. Tendo a organização como finalidade a prestação de serviços (públicos), esse peso do custo de pessoal é justificado, porém, como consequência, torna-se necessária uma atenção maior às políticas de recursos humanos por parte dos gestores.

3.1 A descrição do cargo de assistente administrativo

Conforme o Plano de Carreira da Prefeitura, expresso na Lei Municipal 6.309/1988, é atribuição do Assistente Administrativo executar trabalhos que envolvam a interpretação e aplicação de leis e normas administrativas; redigir e datilografar expedientes administrativos; proceder à aquisição, guarda e distribuição de material. Segue ainda sua descrição analítica:

> Examinar processos; redigir e datilografar pareceres e informações, redigir e datilografar expedientes administrativos, tais como: memorandos, cartas, ofícios, relatórios; revisar quanto ao aspecto redacional, ordens de serviço, instruções, exposições de motivos, projetos de lei, minutas de decreto e outros; secretariar reuniões e lavrar atas; realizar e conferir cálculos relativos a

> lançamentos, alterações de tributos, avaliação de imóveis e vantagens financeiras e descontos determinados por lei; realizar ou orientar coleta de preços de materiais que possam ser adquiridos sem concorrência; efetuar ou orientar o recebimento, conferência, armazenagem e conservação de materiais e outros suprimentos; manter atualizados os registros de estoque; fazer ou orientar levantamentos de bens patrimoniais; operar com terminais eletrônicos e equipamentos de microfilmagem; auxiliar no trabalho de aperfeiçoamento e implantação de rotina; auxiliar na escrituração de livros contábeis; executar tarefas afins. (Lei Municipal 6.309/1988)

A carga horária para o cargo é de 30 horas semanais, podendo ser ampliada para 40 horas semanais, tendo como contrapartida um acréscimo de 50% sobre o vencimento básico, que é R$ 1.004,90. Além do vencimento, o assistente administrativo recebe um vale-alimentação no valor de R$ 325,00 e outras gratificações de acordo com sua lotação.

3.2 O concurso público para assistente administrativo

O concurso público nº 74/2011 aprovou 122 candidatos para exercerem o cargo de assistente administrativo. No edital, que funciona como a lei do concurso público, instituindo todas as normas relevantes a ele, bem como servindo de instrumento de divulgação do evento, foram anunciadas 10 vagas, sendo 10% as cotas de afrodescendentes e mais 10% para as cotas de portadores de deficiência. Quanto à atribuição do cargo, foi divulgada apenas a sintética.

A prova foi organizada pelo Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE), que foi o principal beneficiado pelo concurso, sendo o órgão que mais nomeou candidatos, embora não tenha sido o único, uma vez que o edital previa aproveitamento do concurso por outros órgãos. Embora fosse previsto pelo edital esse aproveitamento, muitos candidatos, ao serem nomeados em outros órgãos, ficam surpresos com sua lotação.

O valor empenhado pela Prefeitura para a realização do concurso foi de R$ 1.600.000,00, sendo que o concurso selecionou não apenas assistentes administrativos, como também fresadores, instaladores hidrossanitários, montadores eletromecânicos, operadores de máquinas especiais, técnicos em tratamento de água e esgoto, técnicos industriais e auxiliares de serviços técnicos, cargos em que se exige prova prática, além de administradores, analistas de TI, arquitetos, assistentes sociais, engenheiros, estatísticos, químicos, técnicos em treinamento e seleção, técnicos em segurança do trabalho e operadores de subestação.

A modalidade de prova escolhida foi a objetiva, com 70 questões de igual peso de múltipla escolha, com cinco alternativas por questão e apenas uma correta. A distribuição das questões foi organizada pelo seguinte critério: 20 questões de língua portuguesa, 20 de conhecimentos específicos e 30 de conhecimentos gerais. Os critérios de desempate foram na seguinte ordem: maior pontuação na prova de conhecimentos específicos, maior pontuação na prova de conhecimentos gerais e maior pontuação na prova de língua portuguesa.

Na prova de língua portuguesa, os conteúdos exigidos foram conhecimentos básicos, necessários para a boa comunicação oral e escrita, divididos em quatro grupos de conteúdo: fonologia, morfologia, sintaxe e semântica.

A prova de conhecimentos gerais tinha, entre seus conteúdos, noções do sistema de Gestão da Qualidade: fundamentos da qualidade, noções de sustentabilidade, planejamento estratégico, gestão de pessoas, liderança e noções de segurança de trabalho. Ainda fizeram parte da prova: noções de legislação, que incluem a Constituição Federal, Lei Orgânica do Município, o Estatuto dos Servidores Públicos do Município e o Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Município. O uso recorrente da palavra "noções" no edital indica que os conteúdos seriam cobrados de forma superficial pelas questões da prova.

Por fim, a Prova de conhecimentos específicos foi dividida em três grupos de conhecimento: informática, matemática e um terceiro conjunto chamado no edital de "geral" que inclui conhecimentos de redação oficial, contabilidade pública, orçamento e planejamento público, direito administrativo, licitações, entre outros.

A tabela a seguir demonstra a distribuição das questões entre os itens do edital:

Tabela 2 – Relação de questões por item do edital

Item do edital	Nº de questões	% do total de questões
Fonologia: conceito, encontros vocálicos, dígrafos, ortoépia, divisão silábica, prosódia-acentuação e ortografia	3	4,29%
Morfologia: estrutura e formação das palavras, classes de palavras	3	4,29%
Sintaxe: termos da oração, período composto, conceito e classificação das orações, concordância verbal e nominal, regência verbal e nominal, crase e pontuação	9	12,86%
Semântica: a significação das palavras no texto; Interpretação de texto	5	7,14%
Noções de sistemas de Gestão da Qualidade: Modelo de Excelência em Gestão do Programa Nacional da Qualidade, Fundamentos da Qualidade, Noções de Sustentabilidade, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Liderança, Noções de Segurança do Trabalho	15	21,43%
Noções de Legislação: Constituição Federal: Capítulo II do Título II – Dos Direitos Sociais: arts; 6º e 7º; Capítulo VII do Título III – Da Administração Pública: arts; 37-41	5	7,14%
Lei Orgânica Municipal: Capítulo I do Título I – Dos Princípios Gerais da Organização Municipal: arts; 1º a 10; Capítulo III do título I – Da Administração Pública: arts; 17 a 29; Capítulo IV do Título I – Dos Servidores Municipais: arts; 30 a 33, 38 a 42	5	7,14%
Lei Complementar Municipal nº 133: Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre	4	5,71%
Lei Complementar Municipal nº 478: Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município	1	1,43%
Informática: conceito de Internet e Intranet. Principais aplicativos comerciais para: edição de textos e planilhas, geração de material escrito, visual e sonoro e outros. Windows 2000/Me/XP, Word 2000/XP/2003, Excel 2000/XP/2003. Principais navegadores para Internet. Correio eletrônico. Procedimento para a realização de cópia de segurança. Conceitos de organização de arquivos e métodos de acesso	5	7,14%
Matemática: Conjunto: Teoria dos conjuntos, símbolos lógicos, pertinência, representação, igualdade, desigualdade e inclusão. Subconjuntos: Reunião, intersecção, conjunto vazio, diferença, complementar. Conjuntos Numéricos: Conjunto (N) dos números naturais; Conjunto (Z) dos números inteiros; Conjunto (Q) dos 22 números racionais; Conjunto (I) dos números irracionais; Conjunto (R) dos números reais, intervalos reais. Funções: Produto Cartesiano, relação binária, diagrama de flechas, gráfico cartesiano, domínio, contradomínio e imagem de uma função, domínio de uma função real/função inversa e função composta. Função Polinomial do 1º Grau: Função crescente e decrescente, raiz ou zero de uma função do 1º Grau; estudo dos sinais da função do 1º Grau, gráfico. Inequações, sistemas de inequações, inequação-produto, inequação quociente. Função Polinomial do 2º Grau: Gráfico, raízes ou zeros da função quadrática; vértice da parábola; conjunto, imagem, estudo dos sinais. Função logarítmica; logaritmo; propriedades operatórias; mudança de base; equações logarítmicas; inequações logarítmicas. Trigonometria; trigonometria no triângulo retângulo e no círculo; funções trigonométricas; relações trigonométricas. Progressões: seqüência ou sucessão; progressão aritmética; progressão geométrica	10	14,29%
Geral: Redação Oficial. Conceito de Contabilidade Pública/Regimes Contábeis, conceito, princípios, regime de caixa e regime de competência. Orçamento Público, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamentos Anuais. Princípios Orçamentários (programação, unidade, universalidade, anuidade, exclusividade, clareza e equilíbrio)/Despesa Pública, conceito, classificação (despesa orçamentária e despesa extra-orçamentária). Direito Administrativo: Administração Pública Geral; Administração Pública Municipal; Atos Administrativos; Contratos Administrativos, Licitações e suas modalidades, das dispensas e inexigibilidades. Empenho: ordinário ou normal, por estimativa e global; liquidação e pagamento.	5	7,14%

Fonte: elaborada pelo autor com base no Edital do Concurso público nº 74 de 2011 e a prova.

Como resultado deste concurso foram aprovados 122 candidatos que foram distribuídos em 11 diferentes órgãos da Prefeitura, embora nem todos tenham entrado em exercício. Segue abaixo um quadro que mostra a distribuição das nomeações e das desistências:

Tabela 3 – Distribuição das nomeações por órgão

Órgão	Nomeações	Desistências
DMAE	45	1
SMA	4	0
SMS	2	0
SPM	1	0
SMCPGL	5	0
SMIC	1	0
SMC	1	0
SMDHSU	1	0
FASC	37	11
DEMHAB	12	0
DMLU	13	2
TOTAL	122	14

Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações presentes no site da Prefeitura Municipal de Porto Alegre).

Destaca-se o alto número de desistências na Fundação de Assistência Social e Cidadania (FASC). Muitas podem ser as explicações para tal fenômeno: a ausência de gratificações, a natureza insalubre das atividades da fundação, a expectativa de ser nomeado no DMAE (devido à divulgação do concurso), a distribuição geográfica dos equipamentos dessa fundação, entre outros.

Outro dado interessante foi a distribuição do aproveitamento, embora o DMAE tenha ficado com o maior aproveitamento, este se resumiu a 41,12% dos candidatos nomeados (descontando as desistências), ou seja, a maior parte dos candidatos foi aproveitada em outras secretarias. Tal informação é importante no momento em que avaliaremos a adequação dos conteúdos às necessidades da organização Tendo em vista que o concurso foi organizado pelo DMAE, existe a possibilidade de que os conteúdos sejam específicos para a necessidade daquele departamento em detrimento das necessidades dos demais.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A análise que este trabalho propõe sobre o processo seletivo de assistentes administrativos no âmbito da administração pública municipal está baseada no entendimento de dois fenômenos: o processo seletivo e a aprendizagem. Nesta seção do trabalho, explicaremos sobre a perspectiva de diferentes autores o que compõe o processo seletivo e como as teorias sobre aprendizagem podem nos ajudar a identificar o perfil de uma pessoa e, portanto, servir como uma ferramenta para a avaliação de um processo seletivo.

3.2 4.1 Seleção

A seleção, ou processo seletivo, é utilizada para recrutar pessoal profissionalmente capaz e em número suficiente para o atendimento das necessidades de uma organização (Fontes, 1975, p. 31). Segundo Bergue (2010, p. 525), é um dos três macroprocessos da gestão de pessoas, sendo os outros dois a manutenção e o desenvolvimento de pessoas.

Fontes (1975, p. 31) ainda nos alerta para a necessidade de observar a adequação da pessoa ao cargo que ela ocupará, evitando selecionar pessoas cujas aptidões e ambições são maiores do que o cargo oferece em termos de desafios e recompensas. Ele nos propõe a seguinte metodologia para o processo seletivo:

- verificar que tipo de pessoa e em qual quantidade se quer selecionar;
- decidir aonde recrutar: dentro da organização, fora dela, ou de ambas as precedências;
- decidir quais métodos devem ser utilizados para atrair as pessoas mais capazes;
- decidir a técnica pela qual se identificará os realmente mais capazes;
- utilizar algum sistema de avaliação de desempenho para verificar os resultados dessa seleção.

Por meio do uso de técnicas apropriadas, pode-se avaliar as pessoas conforme sua aptidão, ou não, para um cargo. O uso dessas técnicas é o que denominamos processo seletivo científico ou sistemático.

Fontes (1975, p. 33) propõe três categorias nas quais podemos classificar os requisitos a serem avaliados para um cargo, sendo elas: as qualidades inatas, adquiridas e de adaptação. As qualidades inatas são aquelas que permitem à pessoa aprender ou

desenvolver a função, é o potencial. As adquiridas são os conhecimentos e habilidades adquiridos, é a capacidade atual da pessoa. Por fim, mas não menos importante, as de adaptação são aquelas necessárias para a integração ao ambiente social da organização.

No âmbito da gestão pública, o macroprocesso do suprimento de recursos humanos é, segundo Bergue (2010, p. 526), dividido em dois: recrutamento e seleção. O recrutamento tem como gatilho a necessidade de pessoal na administração pública, ele é o processo pelo qual se atrai candidatos interessados, aptos e disponíveis para participar da seleção. Como todo processo na administração pública, existe uma série de formalidades que devem ser obedecidas no recrutamento.

Bergue (2010, p. 526) o divide em cinco subprocessos: (1) Identificação da efetiva necessidade de pessoal, (2) análise da existência legal de vaga, (3) elaboração/publicação do edital de abertura do concurso, (4) inscrições e (5) homologação das inscrições. O subprocesso 3 é crítico neste processo, é na elaboração do edital que são definidos os conteúdos que constaram na prova, ou seja, é neste momento que são definidas as bases sobre as quais se selecionarão os candidatos.

A seleção, por sua vez, é a fase que visa identificar entre os candidatos os que são mais aptos a preencher as vagas. Para tanto, se avalia e ordena os candidatos colhidos na fase anterior conforme critérios previamente estabelecidos pelo edital do concurso.

Conforme o artigo 37 da Constituição Federal, o instrumento da seleção pública é o concurso público, podendo ele ser de provas ou provas e títulos. A formulação do concurso toma como referência o perfil do cargo, devendo a prova ser adequada à natureza do dele. Bergue (2010, p. 537) nos alerta para o fato de frequentemente haver incompatibilidade entre os conteúdos cobrados e as atividades efetivamente desenvolvidas no exercício do cargo.

Cabe ressaltar ainda que as provas, elemento central do concurso público, podem ser de três tipos: práticas, escritas e de títulos. Sendo que, enquanto as provas escritas e práticas podem ter caráter eliminatório ou classificatório, as provas de título podem ter caráter apenas classificatório, sendo vedado o concurso que tenha somente provas de título.

Milkovich et al. (2006, p. 241), ao falar de testes de conhecimentos e provas práticas, revela que esses “têm-se mostrado relativamente livres da acusação de discriminatórios”, o que vai ao encontro do proposto pela administração pública. Entretanto, esses mesmos autores nos alertam para o fato de que essas técnicas de seleção

são mais apropriadas para funções cujas tarefas são muito bem definidas e claramente observáveis.

3.3 4.2 Aprendizagem

O segundo fenômeno a ser entendido para este trabalho é a aprendizagem, que se constitui num fenômeno organizacional resultante em mudança de comportamentos. Funciona continuamente: os valores e comportamentos passados são continuamente alterados pelas novas experiências, estímulos, situações, etc. Inicialmente estudado no campo da psicologia, a análise de tal fenômeno vem sendo apropriado pelos estudos organizacionais.

Kolb (1997, p. 321) afirma que o que diferencia o gerente ou administrador altamente bem-sucedido não são seus conhecimentos ou sua habilidade, mas sua capacidade de adaptação, ou seja, sua capacidade de aprender. Ele nos alerta para a necessidade de a organização gerenciar o processo de aprendizagem dentro dela, como condição para sua sobrevivência no longo prazo, devendo, a aprendizagem, ser buscada pela organização tanto quanto o lucro e a produtividade.

No campo da psicologia, existem diversas teorias acerca do fenômeno aprendizagem. Cerqueira (2000, p. 9) propõe classificar as teorias dentro de duas grandes tradições filosóficas: o empirismo e o racionalismo. O empirismo, ou comportamentalismo, entende a aprendizagem como a associação de comportamentos/ideias a experiências.

O conceito de reflexo condicionado proposto por Pavlov em 1904 é um dos expoentes dessa corrente filosófica. Tal conceito propõe que existe uma associação entre comportamentos e estímulos externos, reforçando certos comportamentos quando os estímulos eram favoráveis e os eliminando quando os estímulos eram desfavoráveis. O aprendizado surgiria desse condicionamento.

A aplicação prática de tal teoria nas organizações é, por exemplo, os sistemas de remuneração variáveis. Os comportamentos considerados desejados são reforçados por meio do estímulo “remuneração”, condicionando os funcionários a repetirem esses comportamentos. O foco fica, portanto, nos processos periféricos ao indivíduo, ou seja, nos estímulos externos.

Enquanto a tradição empirista se foca na avaliação objetivo dos fatores externos, a tradição racionalista abraça a subjetividade dos processos mentais próprios do indivíduo. A escola cognitivista segue essa tradição. Para os cognitivistas, a aprendizagem seria a mudança de percepções, isto é, a reestruturação das percepções que construímos sobre os fenômenos ao nosso redor (Vasconcelos et al, 2007, p. 5). Ou seja, a mudança de comportamento frente a uma situação seria consequência da mudança de percepção dessa mesma situação. Dessa forma, além dos estímulos externos, outros gatilhos para o aprendizado podem ser a reflexão e o pensamento direcionado.

Para entender o cognitivismo, é necessário entender alguns conceitos correlatos, como o de percepção. Maximiano (2000, p. 270) o descreve como o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e interpretam estímulos. É a partir da percepção que se atribui um significado ao estímulo. Uma vez que o estímulo por si só não tem significado próprio e depende do indivíduo que o perceba, ou seja, que use sua percepção, o foco que os comportamentalistas davam aos estímulos perde importância.

O mesmo estímulo aplicado a diferentes pessoas resulta em diferentes resultados, ou seja, as pessoas têm diferentes percepções sobre o mesmo estímulo, portanto o processo que atribui significado ao estímulo é tão importante quanto ele. Maximiniano (2000, p. 272) ainda destaca dois fenômenos e três fatores que influenciam a percepção: os fatores observador, estímulo e situação, bem como os fenômenos da percepção seletiva e adaptação sensitiva.

O observador influencia na percepção com suas particularidades: suas motivações, interesses, experiências prévias e atitudes. Cabe aqui conceituar atitudes, que são estados de predisposição para avaliação de certos estímulos, ou seja, uma pessoa com atitude solidária perceberá melhor um estímulo externo como um pedido de ajuda.

O estímulo tem características que privilegiam sua percepção ou os tornam menos perceptíveis, são variáveis como intensidade, frequência, tamanho, etc. Por fim, a situação ou o contexto também podem interferir no significado dado a certo estímulo.

O fenômeno da percepção seletiva constitui no fato de que, uma vez que o ambiente oferece muitos estímulos ao mesmo tempo, apenas alguns são percebidos, sendo que os fatores anteriormente apresentados influenciam quais serão ignorados e quais serão percebidos. Já o fenômeno da adaptação sensitiva é o processo pelo qual o observador passa no qual sua sensibilidade a certos estímulos é alterada, por exemplo, quando estes são muito repetitivos, a sensibilidade é reduzida.

Outro conceito correlato ao aprendizado é o de inteligência. Maximiano (2000, p. 283) o define como a capacidade de lidar com a complexidade. Ela se relaciona com capacidades como abstrair, resolver problemas, raciocinar, compreender, criar, etc. A capacidade de aprender está correlacionada com a inteligência de um indivíduo.

Um dos modos de compreender a inteligência é a teoria do fator geral. Segundo essa teoria, a inteligência seria uma aptidão ou característica que estaria acima das demais, pois ela governaria o desenvolvimento e a utilização destas. Dessa forma, a inteligência poderia ser expressa por "fator geral de inteligência", do qual o mais conhecido, fruto destas teorias, é o QI – Quociente de Inteligência.

Estudos estatísticos comprovam que há uma correlação positiva entre as aptidões para lidar com números, palavras e com problemas de lógica. A conclusão lógica desse fato seria de que existe uma quarta variável que influenciaria essas três, a variável proposta foi o QI. Entretanto, existe uma grande gama de aptidões que não estão compreendidas por essa teoria.

O contraponto se dá com a teoria das inteligências múltiplas, cujo principal teórico é Howard Gardner. Segundo ela, existe uma série de diferentes inteligências, muitas vezes não correlacionadas, que resultam em diferentes aptidões. Um tipo de inteligência seria como um conjunto de aptidões. Essa visão não nega o QI, porém ela apresenta outras formas de inteligência sem colocar nenhuma hierarquia entre elas. Como exemplos de diferentes inteligências, temos a corporal sinestésica, que é a capacidade de controlar o movimento do corpo e dos objetos com habilidade; a interpessoal, que é a capacidade de entender e se relacionar com outros indivíduos; entre várias outras.

Todos esses conceitos estão relacionados com o conceito central que temos aqui, a aprendizagem. A aprendizagem tem por fim desenvolver novas aptidões, ou inteligências, porém é um processo influenciado por fatores externos ao indivíduo, os estímulos externos da teoria comportamentalista, e fatores internos, a percepção do indivíduo, da teoria cognitivista.

Neste trabalho utilizaremos o modelo de aprendizagem vivencial, como descrito por David Kolb em 1984, que divide o processo de aprendizagem em quatro fases. Dentro dessas quatro fases, ele compreende as experiências, as experimentações, as observações, as reflexões e as abstrações. Por abarcar dentro de sua teoria a reflexão e abstração junto com a experiência e a experimentação, podemos perceber as influências das duas tradições: a empirista e a racionalista.

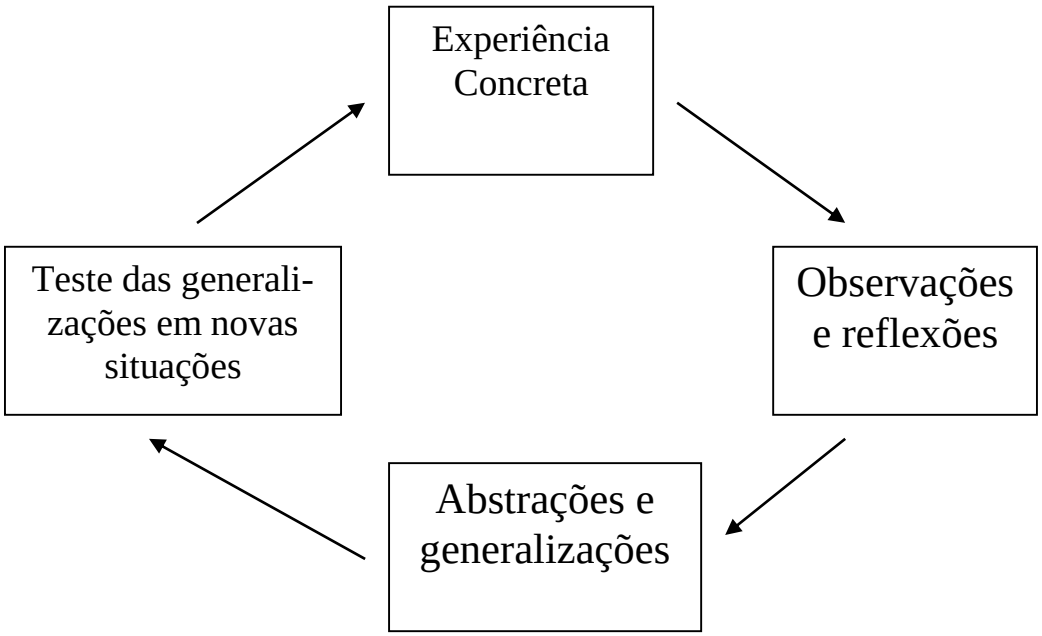
Pimentel (2007, p. 2) enfatiza, ao descrever o modelo de aprendizagem vivencial, que a aprendizagem não ocorre apenas no plano cognitivo, há todo um funcionamento psicológico que engloba a cognição, os afetos, a percepção e a ação. Também está compreendida no modelo a interdependência entre as características internas do ser aprendente, algo que vem da tradição racionalista, e as circunstâncias externas do ambiente, o que vem da tradição empirista. Kolb buscou transcender essas influências:

> [...] de teorias racionalistas e outras teorias cognitivistas que tendem a dar ênfase primordial a aquisição, manipulação e uso de símbolos abstratos, e de teorias comportamentais de aprendizado que negam qualquer papel à consciência e à experiência subjetiva no processo de aprendizado. [...] através da aprendizagem vivencial, uma perspectiva holística, integrativa, que combina experiência, percepção, cognição e comportamento. (Kolb, 1984, p. 20-21 apud Pimentel, 2007, p. 3)

Dentro dessa teoria, existem quatro fases ou etapas para a aprendizagem. Fase da experiência concreta: dada uma situação, aprende-se pelo uso dos sentidos e dos sentimentos; Numa segunda fase, ocorre o processo de observação e reflexão sobre o vivenciado; Na terceira fase, então, temos a formação de conceitos abstratos, extrapolando a situação, é o momento em que o indivíduo formula uma compreensão, mesmo que não expresse em palavras, do princípio geral por trás da situação, para que isso ocorra são necessárias várias ações em uma grande quantidade de circunstâncias; Por fim, temos o momento em que o indivíduo testa as implicações dos conceitos formulados pela etapa anterior em novas ações/experiências.

Esse processo é cíclico, no qual o indivíduo percebe a realidade, analisa-a, formula uma hipótese, aplica-a e verifica o resultado para então perceber uma nova realidade, analisá-la, etc. Como mostra a ilustração a seguir.

Figura 2 – Ciclo de aprendizagem



Fonte: Vasconcelos e Mascarenhas (2007).

Segundo Kolb (1997, p. 331), a aprendizagem e a resolução de problemas são duas perspectivas de um mesmo processo, o processo de adaptação. Assim sendo, podemos sobrepor essas duas perspectivas, resolução de problemas e aprendizagem, e ver como funciona o processo de adaptação:

Figura 3 – Ciclo de Aprendizagem e Processo de Adaptação

Fonte: Kolb (1997, p. 322).

Dentro desse quadro já temos os quatro estilos de aprendizagem descritos por Kolb (1997, 325-326). Ele partiu da seguinte premissa: o processo de aprendizado nos exige habilidades diametralmente opostas. Existem dois eixos principais do processo de aprendizagem que se contrapõem, de acordo com os problemas que se apresentaram e a solução ao longo de nossas experiências nos deslocamos nesses dois eixos.

No primeiro eixo ocorre a contraposição entre ser ativo ou reflexivo, chamado também de eixo do processamento. Uma pessoa que vivencia as experiências com um afastamento que a permita refletir tende a reforçar sua atitude de observação e reflexão, em contraposição àquela que está imersa, envolvida na experiência, que reforça a ação em detrimento da reflexão. São dois processos de aprendizagem opostos aqui, a interiorização psíquica, ou intenção, e a exteriorização social, ou extensão. Pimentel (2007, p. 6) os define assim:

> - Intenção, ou interiorização psíquica, é a reflexão intencional, consciente e determinada por processos mentais de auto-avalição. O aprendizado não apenas se transforma como transforma as próprias operações mentais. A intenção é um ato consciente e voluntário, cujo caráter metacognitiva determina mudanças na estrutura e no funcionamento psicológico.
> - Extensão, ou exteriorização social, é a ação no mundo exterior em interação com outros indivíduos. O aprendizado se dá pela extensão de determinadas ações para novas experiências. A noção de extensão simboliza ampliar um ato ou efeito, torna-lo duradouro. Assim sendo, a extensão é pragmática por excelência, haja vista que somente o retorno à experimentação coloca à prova o que se apreciou, observou, hipotetizou e conceituou anteriormente.

O segundo eixo é o da concretude e da abstração, também chamado de eixo da compreensão. Enquanto algumas pessoas são mais ligadas ao caso concreto, à realidade, algumas se voltam para o mundo dos símbolos e da abstração. O conflito nesse eixo está entre os processos (opostos) de apreensão, que é viver e aprender com a experiência concreta e as sensações; e compreensão, que é interpretar conceitual e simbolicamente o mundo.

Com base nesses dois eixos e nas combinações que deles derivam, Kolb (1997, p. 325-326) inventariou quatro estilos de aprendizagem: assimilador, convergente, acomodador e divergente. A esse trabalho ele atribuiu o nome de Learning Style Inventory (Inventário de Estilos de Aprendizagem).

Os convergentes são fortes na conceituação abstrata e na experimentação ativa, ou seja, sua força está no fato de ele conseguir ligar a abstração com a experimentação, aplicar ideias. O nome convergente vem da capacidade de convergir para a solução, ou seja, dado um conjunto de alternativas, seu pensamento consegue convergir para a

solução única. São mais aptos a lidar com ideias do que com pessoas. Sobre os convergentes, Pimentel (2007) fala:

> Compreender significa tanto construir conceitos quanto ser capaz de torná-los extensivos a outros casos. Contudo, por causa da combinação da conceituação com a experiência ativa, a atuação avaliada se baliza num modelo abstrato, teórico, a fim de se predizer metas de ação. A extensão prepondera sobre a compreensão, modificando e reorganizando os conceitos necessários para extrair conhecimentos a partir de experiências de aprendizagem que, na verdade, ainda não se concretizaram, embora sejam totalmente factíveis. (Pimentel, 2007, p. 7)

Os divergentes estão no quadrante oposto ao dos convergentes, sua força está na experiência concreta e na observação reflexiva. Ou seja, eles são capazes de fazer a observação do caso concreto sob diferentes perspectivas. Seu escopo de interesse é amplo, por isso a denominação divergente. São mais aptos a lidar com pessoas e a gerar novas ideias. Outra vez, Pimentel (2007) nos explica:

> [...] essa estratégia de aprendizado deriva do vínculo entre experiência concreta e observação reflexiva. A intenção exerce um papel menos óbvio que a extensão por se orientar para o sujeito aprendente, atuando no plano intrapessoal. [...] A observação reflexiva coordena a apropriação da experiência. Deduzir é um meio de transformar a maneira de refletir sobre nossas experiências, modificando as observações feitas em princípio, rearranjando elementos e atributos, abandonando um ponto de vista para considerar outro, antes ignorado. (Pimentel, 2007, p. 8)

Os assimiladores têm sua força na conceituação abstrata e na observação reflexiva. A partir dessas duas forças, os assimiladores se tornam altamente capazes de criar modelos teóricos. A denominação deriva do fato de eles assimilarem observações desencontradas transformando numa explicação integrada. Diferenciam-se dos convergentes pela falta de preocupação com a prática, sendo mais preocupados com a precisão e solidez das teorias. Assim como os convergentes, lidam melhor com ideias do que com pessoas. Segundo Pimentel (2007), ao falar sobre este estilo:

> [...] as mudanças conceituais via intenção são inferidas. Na inferência, explicitamente reflexiva, recorremos a indução, observando partes específicas da experiência para chegar a leis ou conceitos gerais, partindo das consequências para chegar aos princípios, dos efeitos para as causas. A intenção precede a inferência. Em outras palavras, a reflexão intencional orienta a compreensão para que os conhecimentos sejam aprofundados, ganhem abstração e generalidade. (Pimentel, 2007, p. 8)

Por fim, os acomodadores se destacam na experiência concreta e na experimentação ativa. São totalmente envolvidos pela experiência, procurando realizar coisas, executar planos e viver novas experiências. Como consequência, esse estilo tende

a se arriscar mais. O nome deriva do fato de ele não se prender a nenhum modelo teórico ou observação, de modo que ele se adapta rapidamente a situações imediatas e específicas, acomodando a situação. Como os divergentes, lidam melhor com pessoas do que com ideias. Pimentel (2007) explica a interação entre experiência concreta e experimentação ativa:

> Esta relação implica em apreender a experiência concreta balizando-se na experimentação ativa. Por meio da projeção de experiências futuras transcorrem mudanças na apreciação perceptual da experiência atual, em sua apreensão, Essa apreensão não é conceitual, é apreciativa. O foco está nos julgamentos, atitudes e valores pessoas que de algum modo emergem daquelas projeções. (Pimentel 2007, p. 7)

O trabalho de Kolb (1997, p. 331 e 337) demonstra que o perfil de aprendizado se relaciona com o comportamento da pessoa, a comunicação com outras pessoas e a forma como ela lida com a tomada de decisões e a resolução de problemas. Podemos então ver o perfil de aprendizado como um indicador para aquelas características que Fontes (1975) denomina qualidades de adaptação e qualidades inatas, bem como um indicador de como uma pessoa resolve problemas.

Outra demonstração interessante do estudo de Kolb (1997) é a de que não só indivíduos têm estilos de aprendizagem como organizações também os têm, ele afirma:

> Se se concebe a organização como um sistema de aprendizagem, então cada uma das diferentes unidades que traz a incumbência de se adaptar aos desafios de seu dado segmento do ambiente pode ser concebida como possuidora de um estilo de aprendizagem característico que melhor se coaduna com tais requisitos ambientais. (Kolb, 1997. p. 335)

Caso seja comprovado que o método de seleção, no caso, o concurso público, privilegie um estilo de aprendizagem, a conclusão que podemos chegar é a de que o estilo de aprendizagem da própria organização estará sendo influenciada por esse método de seleção. Uma implicação do uso de um método de seleção padronizado que acabe por selecionar apenas um estilo de aprendizagem é prejudicar a capacidade de aprendizado da própria organização. Segundo Kolb (1997, p. 338), quando uma perspectiva acaba por dominar as outras, a eficácia da aprendizagem fica prejudicada a longo prazo.

Não foi apenas Kolb que usou essas duas dimensões para classificar diferentes estilos. Carl Gustav Jung, o famoso discípulo de Sigmund Freud, propôs a existência de tipos psicológicos que seriam baseados em quatro dimensões bipolares, entre elas duas similares às dimensões ativo/reflexivo e concreto/abstrato de Kolb.

Maximiano (2000, p. 287) explica essas quatro dimensões: direção da energia, tipo de informação percebida, modo de decisão e modo de lidar com situações do mundo exterior. As dimensões que se equivalem às de Kolb são as do tipo de informação percebida e modo de lidar com situações do mundo exterior.

A dimensão direção da energia se constitui de dois polos: a Extroversão, que é a atenção preferencial para o mundo exterior, e a Introversão, que é a atenção voltada ao mundo interior. Quanto à dimensão modo de decisão, temos os polos Pensamento, que é a preferência pela análise lógica, a objetividade e a neutralidade, e o Sentimento, que é a preferência por considerações de ordem pessoal.

A dimensão tipo de informação percebida é a similar à dimensão concreto/abstrato do Kolb. Maximiano (2000, p. 288) a explica como dimensão relacionada com o processo de percepção e a divide nos polos Sensação e Intuição. A Sensação é caracterizada pela atenção aos detalhes e ao que é concreto, em contraposição à Intuição, que é a atenção ao todo e às informações de ordem abstrata, a relação entre conceitos distintos e a visão de conjunto.

Por fim, a dimensão modo de lidar com situações do mundo exterior engloba a preferência por agir ou refletir. Os polos dessa dimensão são o Julgamento e a Percepção. O Julgamento é a preferência pela ação, mesmo quando não há informações bastantes para a tomada de decisão, pelo contrário, as pessoas posicionadas nesse polo se sentem desconfortáveis com o excesso de informação. O polo oposto, a Percepção, se caracteriza pela preferência pela busca de mais informações antes de tomar uma atitude.

Assim como nas dimensões de Kolb, as dimensões de Jung não são absolutas, pois, dependendo da situação uma pessoa, mesmo pertencendo a um polo, ela pode agir como sendo de outro. Maximiano (2000, p. 289) chama esse fenômeno de sombra, o potencial menor que todos têm, ou seja, uma pessoa perceptiva se sente mais confortável atuando perceptivamente, mas possui mesmo assim um potencial para agir como uma julgadora, embora se sinta desconfortável com isso.

Maximiano (2000, p. 289-292) ainda descreve diversas combinações das diferentes dimensões de Jung, para este trabalho nos interessa a combinação daquelas duas dimensões que são similares às da teoria da aprendizagem vivencial:

Quadro 1 – Estilos de decisão

	Sensação	**Intuição**
Percepção	**Comportamento Analítico** Tomada de decisões com base no levantamento de todas as informações possíveis	**Comportamento Conceitual** Ênfase no pensamento abstrato e na visão de conjunto; consideração de hipóteses; preferência pelo pensar
Julgamento	**Comportamento Direcionado** Preferência pela solução; visão operacional e pragmática; ênfase no fazer	**Comportamento Político** Busca de segurança na tomada de decisões e na implementação delas por meio de relações humanas

Fonte: Baseado em Jung, adaptado de Maximiano (2000, p. 292).

Comparando os estilos de decisão supracitados com os estilos de aprendizado do LSI, percebemos que há algumas diferenças nas descrições. Os pares que se formam são: Analítico – Divergente; Direcionado – Acomodador; Conceitual – Assimilador; e Político – Convergente. O par com maior diferença é o Político – Convergente.

No par Analítico – Divergente, percebemos similaridades: os divergentes buscam avaliar a situação sobre diversos pontos de vista. O par Conceitual – Assimilador também segue concordando: os assimiladores dão maior ênfase ao pensamento abstrato e ao pensar. Por fim, o par Direcionado – Acomodador concorda: os acomodadores buscam implementar as soluções e preferem o fazer.

Porém, é no par Político – Convergente que temos as diferenças. Kolb (1997). Cerqueira (2000) e Pimentel (2000) descrevem os convergentes como pessoas que preferem as ideias em detrimento das pessoas, totalmente diferente da descrição do comportamento político, que baseia a tomada de decisão justamente nas relações humanas. Convém ressaltar que embora os outros pares sejam similares a equivalência não é total, tendo em vista que as descrições dos estilos de aprendizagem do LSI vão muito além das descrições desses comportamentos propostas por Maximiano (2000).

Embora seja na dimensão modo de lidar com situações do mundo exterior que temos o conflito entre a ação e reflexão, alguns autores fazem um paralelo diferente entre as dimensões propostas por Jung e Kolb. Belonsi (2009, p. 43) compara o conflito entre ação e reflexão com o conflito entre pensar e sentir, ou seja, a dimensão modo de decisão.

Maximiano (2000, p. 288) descreve essa como a dimensão na qual se avaliam as informações. Se considerarmos avaliar as informações como equivalentes à representação simbólica da experiência para a pessoa, a descrição dessa dimensão, modo de decisão, é equivalente à descrição feita por Pimentel (2000, p. 6) da dimensão ativo/reflexivo.

Considerando então a proposta de Belonsi (2009, p. 41) como a mais válida, teríamos que convergente se daria pela combinação dos tipos junguianos pensamento e sensação. A descrição desses dois tipos é similar às descrições feitas dos convergentes, embora não contemple todas as características atribuídas a eles:

Quadro 2 – Descrição dos tipos junguianos: pensamento e sensação

Pensamento	Comportamento caracterizado pela busca da racionalidade científica no processo de tomar decisões. Os tipos pensantes se dão por satisfeitos quando podem usar uma base lógica ou analítica para suas decisões.
Sensação	Comportamento caracterizado pela atenção aos detalhes, os sensitivos sentem-se confortáveis com fatos concretos que possam ser analisados em pequenas partes.

Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como fonte Maximiano (2000, p. 288).

Falando mais especificamente na aprendizagem no contexto das organizações públicas, estas adotam um modelo de gestão burocrático que tem consequências no campo da aprendizagem organizacional. Segundo Vasconcelos et al. (2007, p. 22), o modelo organizacional burocrático é baseado no controle de processos operacionais por meio da hierarquia. Para tanto, os processos são divididos em atividades simples que são atribuídas a unidades, equipes ou pessoas especializadas. Dentro dessas unidades, são designados supervisores, ou superiores, que ficam responsáveis pelo controle; é a hierarquia.

Dentro desse contexto, o funcionário fica restrito ao seu campo de atuação, pois parte-se do princípio que sua opinião, ou percepção da realidade além de sua tarefa, não é válida, uma vez que ele não acumula conhecimentos ou experiências o suficiente para legitimar seu ponto de vista. Desse princípio surgem as limitações para a aprendizagem no contexto burocrático.

Nesse sentido, esta proposta de trabalho se alinha com a visão de Vasconcelos et al. (2007), entendendo que ocorre nessas organizações um desperdício de potencial de inteligência do funcionário, entendendo que o indivíduo possui um potencial que ultrapassa as fronteiras de sua tarefa e de suas responsabilidades. A política adotada nessas organizações quanto aos funcionários é de lhes dar insumos referentes apenas às suas tarefas, tanto em termos de treinamento quanto em termos de informação, conhecimentos, etc.

O potencial do funcionário, caso não fosse desperdiçado, lhe permitiria se desenvolver, além de contribuir para o melhoramento contínuo dos processos e dinamizar a mudança dos comportamentos dentro da organização. Dentro das organizações burocráticas, em consequência disso, a mudança nas estruturas e comportamentos não é um processo contínuo.

Uma vez que a mudança não parte dos funcionários, cabe à alta direção promover essas revoluções, o que torna as mudanças mais custosas e traumáticas, muitas vezes tornando boa parte dos esforços anteriores, por exemplo, os treinamentos, inúteis. No caso da administração pública, esses processos traumáticos e custosos ocorrem ciclicamente, conforme a troca da alta direção.

5 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa descritiva e mista, uma vez que possui elementos de pesquisa quantitativa, perguntas estruturadas, e elementos de pesquisa qualitativa, perguntas abertas. Segundo GIL (1988, p. 39), a pesquisa descritiva é aquela que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Aplicou-se um questionário nos candidatos aprovados do concurso avaliado, visando levantar dados como sexo, idade, grau de instrução, desempenho no concurso, distribuição de funções gratificadas e cargos de confiança dentro da população estudada, percepção da pertinência dos conteúdos que constam no edital e sugestão de outros conteúdos, além dos que constam no edital, que seriam relevantes para o exercício do cargo de assistente administrativo. A população estudada é de, portanto, 122 pessoas.

O instrumento utilizado para o levantamento do perfil dos candidatos é o Learning Style Inventory, proposto por Kolb, porém como utilizado por Cerqueira (2000, p. 90). Como dito anteriormente, o estilo de aprendizagem serve como indicador do comportamento da população estudada, os Trabalhos de Kolb (1997) demonstram que há uma correlação entre o estilo de aprendizagem e a resolução de problemas, a comunicação e o comportamento, sendo um bom indicador do perfil dos candidatos.

O instrumento se resume a 12 séries de quatro palavras, em que a pessoa cujo estilo de aprendizagem está sendo levantado deve hierarquizar as palavras em cada série, de acordo com sua percepção da própria aprendizagem, dando notas de 1 a 4 para cada palavra, sem repetir a nota. Dessa forma, o avaliado se vê obrigado a explicitar suas preferências entre agir-pensar e sensações-abstrações.

Dentro de cada série, cada palavra representa uma das quatro etapas de aprendizagem: observação, conceituação, experimentação e experiência. Dessa forma pode-se, somando as notas atribuídas a cada uma dessas etapas, verificar quais delas são mais relevantes para a pessoa e consequentemente qual é o seu estilo de aprendizagem. Contudo, o instrumento pressupõe o conflito entre ser ativo e reflexivo e entre ser abstrato e concreto, uma vez que obriga quem o responde a hierarquizar essas quatro características.

Paralelamente, foi aplicado outro questionário, respondido pelos gestores e chefias dos locais da Prefeitura onde houve assistente administrativo nomeado por esse concurso, perguntando quais características são desejadas e quais são indesejadas nos

assistente administrativos. O rol de características a serem classificadas será retirado das descrições dos perfis de aprendizagem nos estudos de Cerqueira (2000), Kolb (1997) e Belonsi (2009). Além disso, os gestores responderam sobre a pertinência dos conteúdos cobrados no edital em relação às funções de um assistente administrativo, além de questioná-los sobre que outros conteúdos seriam importantes para um assistente administrativo.

Após o levantamento dos dados, foi feita a análise de regressão linear simples, verificando a correlação entre estilo de aprendizagem e desempenho no concurso, bem como uma regressão linear multinomial para verificar se alguma das outras variáveis levantadas, como idade, sexo e escolaridade, influenciam no desempenho. Dessa forma, verificaremos se o instrumento utilizado para selecionar os assistentes administrativos tende a selecionar um determinado perfil.

Outra análise realizada foi o teste do qui-quadrado, que nos permite verificar se a diferença entre uma frequência observada e uma frequência esperada é significativa. Uma vez que, independentemente da nota, quem respondeu o questionário é uma pessoa aprovada no concurso, verifica-se se a frequência de algum estilo é significativamente maior que a frequência dos outros estilos evidência que esse estilo tende a aprovar mais.

Após isso, será feita a comparação entre esse perfil selecionado pelo concurso e as características apontadas pelos gestores e chefias como desejáveis ou indesejáveis em um assistente administrativo. Também será comparada a importância dada aos conteúdos cobrados no edital e sua participação na nota final da prova, tanto pela percepção dos gestores quanto pela percepção dos candidatos.

Assim, poderemos dizer se o perfil selecionado era o desejado pelos gestores e chefias; se os conteúdos que constam no edital eram apropriados; se a prova levou em conta a importância dos conteúdos na distribuição das questões entre eles; e quais outros conteúdos poderiam ser cobrados na prova.

Quadro 3 – Quadro-síntese: objetivos *versus* instrumentos

Objetivo	**Instrumento**
Verificar junto aos gestores qual o perfil desejado	Questionário contendo questões estruturadas
Verificar junto aos gestores a adequação do conteúdo da prova às necessidades da organização, bem como quais outros conteúdos poderiam ter sido incluídos na prova	Questionário contendo questões estruturadas e abertas
Verificar junto aos candidatos a adequação do conteúdo da prova ao trabalho de um assistente administrativo, bem como quais outros conteúdos poderiam ter sido incluídos na prova	Questionário contendo questões estruturadas e abertas
Mapear os perfis de aprendizado dos candidatos aprovados	Learning Style Inventory
Realizar um estudo da correlação entre perfil e desempenho no concurso	Análise de regressão linear múltipla tendo como variável dependente o desempenho no concurso (dado pela nota neste) e tendo como variáveis independentes os perfis de aprendizagem e outras variáveis como escolaridade e sexo Teste do Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Diagnóstico de Perfil de Aprendizagem, o questionário aplicado aos candidatos aprovados, obteve 39 respostas. Porém, dessas 39 respostas, 14 foram desconsideradas, tendo em vista que houve equívocos por parte de quem respondeu, na hora de preencher o instrumento. Ignorando as instruções, esses 14 respondentes não hierarquizaram os elementos, repetindo notas dentro da mesma sentença, o que não permite que haja comparações com aqueles que responderam corretamente o questionário.

Quadro 4 – Diagnóstico do Perfil de Aprendizagem organizacional

Características		**Frequência**
Sexo	Masculino	12
	Feminino	13
Idade	Entre 18 e 24 anos	6
	Entre 25 e 30 anos	13
	Entre 31 e 40 anos	4
	Entre 41 e 50 anos	2
Escolaridade	Ensino médio	1
	Curso Técnico	1
	Graduação Incompleta	14
	Graduação Completa	8
	Especialização	1
Eixo do Processamento	Ativo	14
	Reflexivo	11
Eixo da Compreensão	Abstrato	22
	Concreto	2
Estilo de Aprendizagem	Acomodador	3
	Divergente	0
	Convergente	12
	Assimilador	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Pode-se destacar desse quadro alguns fatos: a faixa de idade predominante, que é entre 25 e 30 anos; o fato de que a maioria dos candidatos possui escolaridade superior à exigida pelo cargo; a perceptível frequência superior dos abstratos em relação aos concretos. Também é necessário ressaltar que no eixo da compreensão aparecem apenas 24 observações, pois um dos respondentes obteve exatamente a mesma pontuação nas categorias “abstrato” e “concreto”, não havendo, portanto, a predominância de nenhum, sendo que ele obteve uma pontuação maior no quesito ativo no que no abstrato, razão pela qual ele foi contabilizado tanto no estilo convergente quanto no acomodador.

Feitas essas considerações, o teste do qui-quadrado nos permitiu verificar se essas diferenças são significativas. Primeiramente, a idade. Caso não houvesse predominância

de nenhuma faixa de idade, a frequência esperada dentro de cada faixa seria igual. Temos então duas hipóteses: a primeira é de que não há diferença significativa; a segunda de que há diferença significativa. Realizando o teste do qui-quadrado chegamos ao valor de 11, considerando que há 3 graus de liberdade (já que há 4 faixas possíveis), podemos concluir que a uma significância de 5% podemos considerar como válida a hipótese de que as diferenças são significativas.

Aplicando o mesmo teste para escolaridade, verificamos que a hipótese de formação superior também se aplica, lembrando que apenas uma pessoa apresentou nenhuma forma de formação superior, se considerarmos que a graduação incompleta é uma formação superior ao ensino médio. Ao verificarmos dentro dos estilos de aprendizagem, obtivemos o mesmo resultado: a diferença é significativa, se destacando os estilos abstratos com maior número de aprovações. Comparando esses dois estilos abstratos, assimilador e convergente, não foi possível determinar diferença significativa entre eles.

Nesse caso, o teste não conseguiu comprovar, em um nível de significância aceitável, a hipótese de que haja de diferença, de forma que devemos aceitar que não há predominância de nenhum estilo entre os dois abstratos. Igualmente, entre ser ativo e ser reflexivo não foi possível afirmar que a diferença é significativa.

Esse mesmo questionário serviu para verificarmos a pertinência dos conteúdos da prova, pedindo que os candidatos classificassem cada conteúdo dando uma nota de 1 a 5 para pertinência, sendo 1 com nenhuma pertinência e 5 com grande pertinência. A seguir, a tabela de síntese dessa parte do questionário.

Tabela 4 – Importância dos conteúdos do edital do ponto de vista dos candidatos aprovados (continua)

Conteúdo	Nota	Frequência	Média
Fonologia	1	4	3,33
	2	2	
	3	6	
	4	6	
	5	6	
Morfologia	1	5	3,16
	2	3	
	3	5	
	4	7	
	5	5	
Sintaxe	1	4	3,24
	2	3	
	3	6	
	4	7	
	5	5	
Semântica	1	3	4,08
	2	0	
	3	3	
	4	5	
	5	14	
Noções de sistemas de Gestão da Qualidade	1	5	3,17
	2	3	
	3	5	
	4	5	
	5	6	
Noções de Legislação	1	3	3,4
	2	3	
	3	6	
	4	7	
	5	6	
Lei Orgânica Municipal	1	3	3,54
	2	3	
	3	3	
	4	8	
	5	7	
Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre	1	2	3,74
	2	4	
	3	2	
	4	5	
	5	10	
Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município	1	5	3
	2	5	
	3	5	
	4	5	
	5	5	
Informática	1	3	3,88
	2	1	
	3	3	
	4	7	
	5	11	

Tabela 4 – Importância dos conteúdos do edital do ponto de vista dos candidatos aprovados (continua)

Conteúdo	Nota	Frequência	Média
Matemática	1	6	3,04
	2	2	
	3	8	
	4	3	
	5	6	
Direito Administrativo	1	4	3,28
	2	2	
	3	7	
	4	7	
	5	5	
Redação Oficial	1	6	3
	2	3	
	3	5	
	4	5	
	5	5	
Contabilidade Pública	1	8	2,29
	2	9	
	3	2	
	4	2	
	5	3	
Orçamento Público	1	4	2,84
	2	7	
	3	7	
	4	3	
	5	4	

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

O teste T de Student foi utilizado para verificar a existência de diferenças entre as médias apresentadas. Partindo da média de semântica, que foi a mais alta, se verificou que em um nível de significância de 95% não há diferença significativa entre semântica, estatuto dos servidores públicos municipais, lei orgânica municipal e informática. Todos os outros conteúdos têm médias significantemente menores. Podemos então classificar estes como os conteúdos mais importantes na visão dos aprovados pelo concurso.

Partindo de contabilidade pública, o conteúdo que obteve a menor média, podemos determinar ao mesmo nível de significância, 95%, quais conteúdos são os menos importantes. O teste verificou que apenas orçamento público possui média similar à contabilidade pública, sendo que todos os outros conteúdos possuem média significantemente maior.

Dessa forma percebemos que aqueles conteúdos da área mais financeira não são considerados importantes. Por outro, os conteúdos considerados mais importantes, com a exceção de informática e semântica, são leis, sendo que a semântica pode ser considerada como importante para interpretar as leis.

Foram questionados também que outros conteúdos seriam considerados importantes, além daqueles que constam no edital. Algumas respostas apenas reforçaram conteúdos que já constavam no edital. A pergunta foi opcional, por isso nem todos a responderam.

Podemos destacar dentre as sugestões o atendimento ao público, sendo referido várias vezes, que, mais do que um conteúdo, seria uma competência. No mesmo sentido estão as sugestões relativas a características pessoais: autocontrole, sociabilidade, seriedade, pontualidade, objetividade, justeza, criatividade. Outros conteúdos sugeridos foram ética e dicção, sendo que este último é mais uma habilidade do que um conteúdo. Dentre os conteúdos que já constavam no edital, foram comentados: raciocínio lógico e matemática, que no edital apareceram apenas como matemática e informática.

Com base nas informações retiradas do questionário aplicado nos candidatos aprovados, podemos partir para a análise do questionário respondido pelas chefias. O Questionário foi enviado para todos os detentores de função gratificada ou cargo em comissão nos órgãos em que houve nomeação na Prefeitura, orientado que fosse respondido apenas por aqueles que exercessem funções de chefia com assistentes administrativos direta ou indiretamente subordinados a si. Abaixo segue o quadro que mostra o perfil das chefias que responderam o questionário:

Tabela 5 – Perfil das chefias que responderam à pesquisa

Característica		**Quantidade**
Secretaria	SMA	10
	DMAE	22
	SMS	16
	SMIC	4
	SMDHSU	2
	FASC	6
	DEMHAB	3
	DMLU	3
Espécie de vínculo	Servidor do quadro exercendo função gratificada	58
	Servidor do quadro exercendo cargo em comissão	3
	Servidor de fora do quadro exercendo cargo em comissão	5

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Essa amostra teve mais respostas do DMAE, um órgão-chave, se levarmos em conta que foi o responsável por organizar o concurso e também o que mais nomeou assistentes administrativos por ele. Quanto à espécie de vínculo das chefias que responderam, a amostra se torna tendenciosa, uma vez que a grande maioria das respostas veio de servidores efetivos do quadro, ou seja, os chamados “CCs puros”, usando a linguagem popular da Prefeitura, pessoas que estão exercendo cargos em comissão, mas

não possuem nenhum cargo efetivo na Prefeitura, não se interessaram em responder este questionário.

Quanto à importância dos conteúdos, as chefias deram notas maiores para todos os conteúdos se compararmos com as notas dadas pelos candidatos. Segue o quadro de notas dadas pelas chefias aos conteúdos do edital:

Tabela 6 – Importância dos conteúdos do edital segundo as chefias (continua)

Conteúdo	Nota	Frequência	Média
Fonologia	1	0	4,11
	2	4	
	3	11	
	4	24	
	5	26	
Morfologia	1	0	4
	2	5	
	3	17	
	4	15	
	5	27	
Sintaxe	1	0	4,41
	2	3	
	3	5	
	4	19	
	5	37	
Semântica	1	0	4,52
	2	3	
	3	3	
	4	16	
	5	42	
Noções de sistemas de Gestão da Qualidade	1	2	3,80
	2	3	
	3	16	
	4	28	
	5	15	
Noções de Legislação	1	0	4,02
	2	2	
	3	15	
	4	28	
	5	20	
Lei Orgânica Municipal	1	0	4,29
	2	1	
	3	8	
	4	27	
	5	29	
Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre	1	0	4,42
	2	1	
	3	7	
	4	20	
	5	36	
Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município	1	1	3,95
	2	2	
	3	15	
	4	25	
	5	19	

Tabela 6 – Importância dos conteúdos do edital segundo as chefias (continuação)

Conteúdo	Nota	Frequência	Média
Informática	1	0	4,57
	2	1	
	3	2	
	4	21	
	5	41	
Matemática	1	4	3,51
	2	1	
	3	23	
	4	32	
	5	5	
Direito Administrativo	1	2	3,68
	2	3	
	3	22	
	4	21	
	5	14	
Redação Oficial	1	0	4,16
	2	3	
	3	8	
	4	28	
	5	24	
Contabilidade Pública	1	7	3,06
	2	8	
	3	28	
	4	16	
	5	5	
Orçamento Público	1	6	3,32
	2	5	
	3	23	
	4	24	
	5	7	

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Fazendo uso do mesmo método que usamos para comparar as médias das notas dadas pelos aprovados no concurso, podemos comparar a média das notas dadas pelas chefias. O conteúdo com nota mais alta foi informática, possuem médias, dadas em um nível de significância de 95%, similares os conteúdos semântica e estatuto dos servidores públicos municipais.

O conteúdo que possui menor média é Contabilidade Pública, mais uma vez o único conteúdo que a um nível de significância de 95% possui média similar é Orçamento Público. Assim, fica claro que tanto por parte das chefias quanto por parte dos aprovados os conteúdos da área financeira não são tão importantes para os assistentes administrativos quanto os outros conteúdos. Também foram similares os conteúdos considerados mais importantes.

Cabe fazer uma comparação paralela entre as notas dadas pelas chefias do DMAE e pelas outras secretarias. Lembrando que essa análise se faz interessante, uma vez que o DMAE foi responsável por organizar a prova.

Tabela 7 – Comparativo das respostas dadas pelas chefias do DMAE com as demais

Conteúdo	Média da nota – Chefias do DMAE	Média da nota – Chefias das demais secretarias	Diferença significativa pelo teste T de Student (nível de confiança 95%)
Fonologia	4	4,159091	Não
Morfologia	3,85	4,068182	Não
Sintaxe	4,45	4,386364	Não
Semântica	4,5	4,522727	Não
Noções de sistemas de Gestão da Qualidade	4,095238	3,651163	Sim
Noções de Legislação	4,047619	4	Não
Lei Orgânica Municipal	4,285714	4,295455	Não
Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre	4,571429	4,348837	Não
Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município	4,285714	3,780488	Sim
Informática	4,47619	4,613636	Não
Matemática	3,571429	3,477273	Não
Direito Administrativo	3,666667	3,682927	Não
Redação Oficial	4,3	4,093023	Não
Contabilidade Pública	3,15	3,022727	Não
Orçamento Público	3,571429	3,204545	Não
Todos os conteúdos	4,054839	3,955453	Não

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Como podemos ver, não há diferença significativa entre as médias em geral, apenas dois conteúdos são mais importantes para o DMAE do que para os outros: Noções de Sistemas de Gestão da Qualidade e Regime de Previdência dos Servidores Municipais. O primeiro é o conteúdo que teve o maior número de questões na prova, 15 questões das 70, enquanto o segundo tinha apenas 1 questão na prova.

Quanto às sugestões de conteúdos além dos que constam no edital, as chefias também apresentaram respostas similares. A questão do relacionamento interpessoal foi fortemente recomendada, bem como habilidades similares como gestão de conflitos, atendimento ao público, saber ouvir, respeitar as diferenças e habilidade para

comunicação. Todas essas habilidades estão além do que o concurso público consegue avaliar, por outro lado, os métodos de seleção próprios da iniciativa privada, como entrevista e dinâmicas de grupo, são focados em avaliar essas habilidades.

Porém, surgiram sugestões diferentes: capacidade e/ou predisposição para inovação, repensar seu processo de trabalho, etc. A capacidade para aprender também foi citada, bem como a capacidade para supervisionar estagiários. Conceitos como a diferença entre o público e o privado, gestão de contratos, atribuições do cargo, cidadania, política, políticas públicas e outros também foram citados como importantes na formação de um assistente administrativo. Dentre as características pessoais citadas como importantes temos: a pro-atividade, a iniciativa, a versatilidade, o comportamento ético, a cordialidade, a organização e saber trabalhar em equipe.

Dessas sugestões, apenas os conceitos poderiam ser avaliados pelo concurso público. Quanto aos outros, resta aos demais processos da área de recursos humanos, principalmente treinamento e desenvolvimento, tentar desenvolver nos servidores. A criação de uma cultura organizacional voltada para essas características também teria um efeito positivo, porém, para isso, deve-se haver um comprometimento dos gestores com essa cultura em todos os níveis da organização.

Nessa questão, tanto as chefias quanto os aprovados aproveitaram que tinham liberdade para escrever, tendo em vista que a questão era aberta, e foram além da pergunta. Foi comentado o fato de que muitos assistentes administrativos possuíam formação superior à exigida pelo cargo, tendo chefias que apontaram isto como algo positivo e chefias que apontaram como algo negativo. Outra questão apresentada foi a falta de comprometimento dos novos assistentes administrativos, que já entram pensando em fazer outros concursos com salários maiores.

Um aspecto interessante apontado foi a versatilidade do cargo assistente administrativo, porque dentro desse mesmo cargo uma pessoa pode exercer as mais diversas funções, dependendo de sua lotação. Esse fato, embora não tenha sido comentado no questionário, reflete na remuneração do assistente administrativo que, dependendo da lotação, pode variar bastante, por meio de gratificações. Esse aspecto, a versatilidade do cargo, foi apontado como um empecilho para que sejam determinados os conteúdos do edital, uma vez que dependendo da lotação diferentes conhecimentos seriam necessários.

Quanto aos estilos de aprendizagem, solicitou-se que as chefias dessem notas de 1 a 5 para 4 perfis diferentes de assistentes administrativos, cada um desses perfis representava um dos 4 estilos de aprendizagem, sendo que as características foram

retiradas dos trabalhos de Belonsi (2009), Kolb (1997) e Cerqueira (2000). A nota 1 significava perfil altamente indesejado para um assistente administrativo, a nota 2 significava perfil indesejado, 3 significava perfil indiferente, 4 perfil desejável e 5 perfil altamente desejável. Segue o quadro de perfis e as frequências em que receberam cada nota:

Tabela 8 – Preferência entre os estilos de aprendizagem, ponto de vista das chefias

Perfil	Nota	Frequência
Possui capacidade de aprender principalmente com a experiência prática. Aprecia levar a cabo planos e envolver-se com experiências novas e desafiadoras. Guia-se mais pelo instinto do que pela análise lógica. Ao resolver problemas, confia mais na opinião de outras pessoas do que na própria análise técnica. Aceita riscos. Não gosta de rotina. Adapta-se rapidamente às circunstâncias. (Acomodador)	1	3,08%
	2	24,62%
	3	23,08%
	4	38,46%
	5	10,77%
É capaz de, ao coletar um grande número de informações, organiza-las numa forma concisa e lógica. Interessa-se mais por conceitos e abstrações do que por pessoas. Ao analisar uma teoria da maior importância para a solidez lógica do que para a aplicabilidade. Possui um raciocínio indutivo e é muito hábil na construção de modelos abstratos e teóricos. Prefere estudar o caso geral primeiro antes de ir para os detalhes ou especificidades. (Assimilador)	1	1,54%
	2	20,00%
	3	27,69%
	4	41,54%
	5	9,23%
É bom na hora de avaliar uma situação concreta sobre diferentes pontos de vista. Prefere observar a agir. É capaz de contribuir com ideias, é criativo e imaginativo. Possui sensibilidade a sentimentos. Frequentemente quer saber o porquê de tudo e, a partir de um pequeno detalhe, consegue construir o todo. Tende a ser orientado por seus sentimentos, é interessado por pessoas e gosta de receber feedback construtivo. (Divergente)	1	1,54%
	2	13,85%
	3	21,54%
	4	43,08%
	5	20,00%
Destaca-se na hora de encontrar uso prático a ideias e teorias. Capacidade de resolver problemas e tomar decisões. Prefere lidar com problemas técnicos a temas sociais ou de relacionamento interpessoal. Prefere trabalhar sozinho, de modo atento e independente. Interessa-se por saber como as coisas funcionam na prática. Obtém bom resultado em testes convencionais de inteligência. (Convergente)	1	3,08%
	2	12,31%
	3	26,15%
	4	43,08%
	5	15,38%

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

As notas 1 e 2 representam rejeição ao perfil, enquanto as notas 4 e 5 representam aceitação, por isso elas devem ser comparadas. Primeiro, dentro de cada perfil, devem ser comparadas para que se determine se é significativa a diferença entre rejeição e aceitação, depois entre os perfis para identificar se a rejeição ou aceitação de um perfil é significativamente maior que a do outro. O teste do qui-quadrado nos permitiu realizar

essas comparações. Para esta pesquisa é igualmente interessante comparar a rejeição e aceitação entre os estilos ativos em relação aos reflexivos e dos abstratos em relação aos concretos.

O teste do qui-quadrado, com o nível de significância de 95%, nos mostra que a aceitação dos acomodadores, assimiladores, divergentes e convergentes é significativamente maior do que sua rejeição. Porém, mais importante do que isso é saber se entre eles um é mais aceito ou mais rejeitado. Segue um quadro comparativo, em que o teste do qui-quadrado foi utilizado para a comparação, ao nível de significância de 95%:

Quadro 5 – Comparativo da aceitação dos estilos de aprendizagem pelas chefias

Estilo	**Comparado com**	**Aceitação**	**Rejeição**
Acomodador	Assimilador	Igual	Igual
	Divergente	Igual	Igual
	Convergente	Igual	Igual
Assimilador	Acomodador	Igual	Igual
	Divergente	Igual	Igual
	Convergente	Igual	Igual
Divergente	Acomodador	Igual	Igual
	Assimilador	Igual	Igual
	Convergente	Igual	Igual
Convergente	Acomodador	Igual	Igual
	Assimilador	Igual	Igual
	Divergente	Igual	Igual

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Pelo quadro, fica claro que nenhum estilo é significantemente mais aceito ou mais rejeitado que outro. Embora sejam diferentes, todos os estilos de alguma forma contribuem para o trabalho de um assistente administrativo, não sendo possível hierarquizar um como mais apropriado do que outro. Tendo em vista o que foi apontado ao longo da pesquisa quanto à versatilidade do quadro, pode-se dizer que o assistente administrativo trabalha em diversas funções, em diferentes frentes, por isso perfis tão diferentes conseguem ser igualmente apropriados.

A seguir, a mesma comparação é demonstrada, agora entre os estilos ativos em relação aos reflexivos e os abstratos em relação aos concretos:

Quadro 6 – Comparativo da preferência entre eixos dos estilos de aprendizagem

Estilo	Comparado com	Aceitação	Rejeição
Ativo	Reflexivo	Inferior	Igual
Abstrato	Concreto	Igual	Igual
Reflexivo	Ativo	Superior	Igual
Concreto	Abstrato	Igual	Igual

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A única diferença significativa é entre ser ativo e reflexivo, sendo que os estilos reflexivos são mais aceitos que os ativos. Esta pesquisa já demonstrou que o concurso não tende a selecionar mais ativos do que reflexivos ou vice-versa, apenas que os abstratos são mais selecionados que os concretos. Essa diferença evidencia que, na visão das chefias, os assistentes administrativos devem ser mais reflexivos e observadores do que ativos, ou seja, devem tomar precauções antes de agir. Mais valorizada do que a ação rápida e direta é a ação precisa, ou seja, demorar para agir, mas quando o fizer realizar a ação certa, sendo essa a medida de eficiência.

Por fim, realizou-se a regressão linear múltipla, que nos permite verificar num dado conjunto de variáveis, os quais chamamos de variáveis independentes, o quanto elas influenciam em outra variável, que chamamos de variável dependente. O resultado dessa análise são coeficientes, um para cada variável, que nos permitem montar uma equação linear que explica a variável dependente. Foram feitas duas análises, com auxílio do software SPSS da IBM™, tendo a variável nota como variável dependente.

Na primeira análise, foram escolhidas como variáveis independentes: sexo, idade, “ter ao menos iniciado a graduação”, “ter formação superior à exigida pelo cargo”, “ser acomodador”, “ser convergente” e “ser assimilador”. Não se inclui a variável “ser divergente” uma vez que a amostra não contabilizou nenhum divergente. A segunda análise exclui as variáveis referentes aos estilos, incluindo as variáveis: “ser concreto” e “ser ativo”, lembrando que ficam implícitas nessas variáveis as variáveis “ser abstrato” e “ser reflexivo”.

Todas essas variáveis, com exceção da nota, que foi utilizada em termos de percentual da nota máxima da prova, foram manipuladas como variáveis binárias, ou seja, assumem valores 0 e 1. A variável sexo assumia valor 1 para o sexo masculino e 0 para o feminino. As outras variáveis assumiam valor 1 para verdadeiro e 0 para falso. A variável idade foi dividida em quatro, representando as faixas de idade de 18 a 25 anos, de 25 a 30 anos, de 31 a 40 anos e de 41 a 50 anos, sendo que o software eliminou durante a

análise a variável de 25 a 30 anos, uma vez que a maioria da população estava nesta faixa de idade, de modo que ela foi incluída na média.

A seguir segue a tabela de coeficientes pela primeira análise.

Tabela 9 – Primeira tentativa de análise de regressão linear com o SPSS IBM™

Variável	Coeficiente	Significância
Constante	62,677	Não se aplica
Sexo (masculino)	-0,711	85,7%
Idade entre 18 e 24 anos	-4,142	41,8%
Idade entre 31 e 40 anos	3,036	58,4%
Idade entre 41 e 50 anos	-1,041	87%
Formação superior à exigida pelo cargo	0,306	94,6%
Ter iniciado a graduação	8,302	22,4%
Ser acomodador	1,01	91,5%
Ser convergente	-2,475	83,1%
Ser assimilador	-2,712	81,9%

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Por essa análise, partindo-se de um desempenho de 62,677% da nota máxima do concurso, ser homem reduz sua nota em 0,711%, ter entre 18 e 24 anos reduz sua nota em 4,142%, etc. Porém, todos esses coeficientes possuem significância baixa, as duas exceções, ou coeficientes mais próximos de serem uma exceção, são “ter formação superior à exigida pelo cargo” e “ser acomodador”.

Sobre a primeira exceção, podemos apontar que, embora haja influência significativa na nota, o impacto tem baixa intensidade, apenas 0,306% na nota. Quanto à segunda exceção, a análise fica prejudicada pelo fato de que a amostra possuía apenas duas pessoas com tal característica. Porém, é interessante o fato de que essa análise contraria nossas conclusões anteriores de que os estilos abstratos têm melhor desempenho no concurso.

A seguir, a tabela dos coeficientes da segunda análise.

Tabela 10 – Segunda tentativa de análise de regressão linear com o SPSS IBM™

Variável	Coeficiente	Significância
Constante	59,923	Não se aplica
Sexo (masculino)	-0,75	84,4%
Idade entre 18 e 24 anos	-4,116	40,5%
Idade entre 31 e 40 anos	3,258	51,2%
Idade entre 41 e 50 anos	-1,043	86,5%
Formação superior à exigida pelo cargo	0,328	94%
Ter iniciado a graduação	8,33	20,7%
Ser Concreto	3,438	62,4%
Ser Ativo	0,288	94,3%

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Os resultados desta análise não divergem muito dos resultados da análise anterior. Podemos acrescentar nela a influência quase significativa, se levarmos em conta que a maioria das análises deste trabalho usaram um nível de significância de 95%, da variável "Ser Ativo", que mostra um desempenho levemente maior dos ativos em relação aos reflexivos. Porém, as duas análises ficam prejudicas pelo tamanho reduzido da amostra e o grande número de variáveis.

Dado esse fato, cabe aproveitarmos a mesma amostra para análises mais simples, com menos variáveis. Segue abaixo o quadro das análises simplificadas:

Tabela 11 – Análises complementares de regressão linear com o SPSS IBM™

Variável	Coeficiente	Significância
1ª análise		
Constante	66,169	Não se aplica
Ser Acomodador	5,974	45,1%
Ser Convergente	0,714	93,8%
Ser assimilador	0,065	99,5%
2ª análise		
Constante	66,235	Não se aplica
Ser Ativo	1,147	71,3%
Ser Concreto	4,762	40,7%
3ª análise		
Constante	68,05	Não se aplica
Idade entre 18 e 25 anos	-3,581	41,7%
Idade entre 31 e 40 anos	3,881	39,4%
Idade entre 41 e 50 anos	-0,371	94,9%
Sexo (masculino)	-1,318	70%
Ter formação superior à exigida pelo cargo	0,246	95%

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Estas análises apresentam alguns coeficientes significativos. Da primeira análise, podemos tirar que os assimiladores têm desempenho levemente menor que os convergentes e que, como esperado, não há nesta amostra significância o suficiente para

analisarmos o desempenho dos acomodadores. A segunda análise não obteve resultado significativo. Por fim, a última análise nos mostra que, embora seja um baixo impacto, ter formação superior à exigida pelo cargo leva a um desempenho melhor. De todas as análises, embora não tenhamos uma boa significância, vemos que as pessoas na faixa de 25 a 40 anos têm desempenho melhor que os mais jovens e os mais velhos.

3.4 6.1 Discussão sobre os resultados

Este trabalho analisou um concurso público como um processo seletivo. Para tanto, foram determinadas duas dimensões a serem analisadas: o perfil dos candidatos selecionados em comparação com os perfis desejados de acordo com as chefias e a adequação dos conteúdos do edital às funções exercidas pelos assistentes administrativos. Antes de seguirmos com esta análise, temos de ressaltar que os concursos públicos são mais que um processo seletivo.

Em primeiro lugar, os concursos públicos são uma expressão dos princípios inerentes à Administração Pública: são impessoais, transparentes, isonômicos, legais, etc. Isto é importante quando levamos em conta que esse é o primeiro contato do candidato com o serviço público ou com o órgão em que ele irá trabalhar. Logo em seu primeiro contato o candidato já é apresentado ao *modus operandi* do serviço público.

Além disso, concursos públicos geram externalidades por toda a área pública. A falta de planos de carreira no serviço público faz com que vários servidores se mantenham estudando e fazendo novos concursos públicos. Portanto, quando um concurso consegue fazer vários servidores públicos concorrerem, ainda que eles não sejam aprovados, significa que vários servidores vão se capacitar naqueles conteúdos que constam no edital. Dentro de uma área sem que a inovação e o aprendizado são vistos como dificultados, ese efeito é de grande valor.

Por exemplo, é aprovada uma nova lei ou é editada uma súmula vinculante pelo Supremo Tribunal Federal que cria um novo entendimento sobre uma legislação já existente. Esses fatos gerariam a necessidade de capacitar vários servidores dos mais diversos órgãos, caso essas legislações tivessem relação direta com o serviço prestado por esses órgãos. Incluir novidades nos conteúdos cobrados pelos concursos públicos, principalmente aqueles que atraem muitos candidatos já servidores, fará com que estes

conteúdos sejam estudados pelos servidores-candidatos, que os disseminarão em seus locais de trabalho.

Entrando mais especificamente no caso da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e do concurso para assistentes administrativos, esse efeito acaba gerando benefícios diretos para a Prefeitura: alguns assistentes administrativos fazem o próprio concurso para assistente administrativo. Parece incoerente, mas de fato isso ocorre devido à alta variação da remuneração de um assistente administrativo de acordo com sua lotação. Por causa disso, assistentes administrativos de secretarias onde a remuneração é menor tentam, através do concurso, serem chamados para as secretarias onde a remuneração é maior.

Por fim, o concurso público, além de selecionar candidatos, possui a função de eliminar candidatos. A princípio essa função é complementar à função de processo seletivo, porém temos que levar em consideração que a grande procura por cargos públicos faz com que número de inscritos sejam sempre muito superior ao número de vagas. Assim, surge uma pressão para que o concurso contenha questões complexas, ou então os famosos "pega-ratões", questões que mais do que conhecimento exigem atenção aos detalhes, pois servem para garantir que o número de aprovados não seja tão grande.

Tendo sido feitas essas considerações, podemos dizer que este trabalho busca explicar uma dimensão de um fenômeno multidimensional, ou seja, analisa um ângulo específico da questão tentando se aprofundar em um ângulo, gerando um maior entendimento sobre o fenômeno, mas não o explicando em sua totalidade. Para esse fim, foi necessário determinar uma abordagem, uma metodologia que nos permitisse apurar as informações desejadas.

Para verificarmos a adequação dos conteúdos ao trabalho do assistente administrativo, dois caminhos foram escolhidos: a percepção dos próprios candidatos aprovados e a percepção das chefias de assistentes administrativos. Os assistentes administrativos contribuem com sua visão direta sobre o trabalho, enquanto as chefias, estando em uma posição superior e sendo alguns deles também assistentes administrativos, contribuem com uma visão mais ampla, que vê, além do trabalho dos seus subordinados, seu próprio trabalho e o do resto da organização; é uma percepção diferente da do assistente administrativo sobre seu trabalho dentro da organização.

Quanto a verificar o perfil dos aprovados e o quanto cada característica desse perfil influencia no desempenho no concurso, a metodologia escolhida foi mais complexa. Primeiro foi preciso determinar que características formam o "perfil". Algumas delas são as mais superficiais: sexo, idade e escolaridade. Porém, era preciso uma ferramenta que

coletasse mais informações do que essas, informações sobre a forma que os assistentes administrativos trabalhavam. Para esse fim, a ferramenta escolhida foi o Inventário de Estilos de Aprendizagem desenvolvido por Kolb (1997).

O valor dessa ferramenta está no fato de que ela cobre várias partes do que poderíamos chamar de perfil. Os trabalhos de Kolb (1997), Cerqueira (2000) e Belonsi (2009) demonstram que os perfis de aprendizagem têm relação direta com a forma que a pessoa se comunica, resolve problemas e se adapta, situações em que ela se sente confortável e situações que ela evita. Esse método leva em conta duas dimensões que também foram consideradas por Carl Gustav Jung nos seus estudos sobre a personalidade, de forma que podemos inferir que o perfil de aprendizagem revela parcialmente a personalidade de uma pessoa. Além disso, sendo o concurso público um teste de conhecimentos e habilidades, é presumível que haja uma relação entre o estilo de aprendizagem e o desempenho na prova.

Por meio dessa ferramenta, foi mapeado o perfil dos candidatos aprovados. Ficou claro que, dentre os candidatos aprovados, predominavam os estilos de aprendizagem abstratos. Os abstratos lidam melhor com conceitos do que com situações concretas, preferem lidar com generalizações do que com casos específicos. Fica claro o porquê de esses estilos terem mais candidatos aprovados: a forma como as questões são formuladas os privilegiam. As questões de concursos se focam ou no domínio do conteúdo e seus conceitos ou na aplicação das teorias a algumas situações (previstas pela própria teoria).

Em contrapartida, os estilos concretos se caracterizam pela aprendizagem por meio dos sentimentos, dos sentidos e da intuição. As questões objetivas não podem ser respondidas com essas estratégias (sentidos, sentimentos e intuição), elas exigem a abstração e o uso da lógica pura, principalmente as questões estilo “pega-ratão”, em que a intuição acaba trabalhando contra o candidato.

Por outro lado, não foi verificado diferença entre o nível de aprovação dos ativos e dos reflexivos, nem dentro dos estilos abstratos. Podemos dizer que o perfil selecionado pelo concurso são dois: assimiladores e convergentes. Quanto às outras características, foi predominante a faixa de idade entre 25 e 30 anos e com mais anos de estudo do que o mínimo exigido pelo cargo (ensino médio completo). Tendo o perfil selecionado pelo concurso sido identificado, resta verificar o quanto esse perfil é adequado para o cargo.

Quanto à idade não há grandes considerações a serem feitas, uma vez que se espera que o candidato aprovado fique no cargo. O fato de uma faixa de idade intermediária ser a selecionada pode ser visto como interessante: candidatos mais velhos estão mais perto

de se aposentarem, enquanto os mais novos tendem a ser inexperientes e estão mais propensos a procurar outros empregos e concursos. A faixa de idade selecionada pode ser considerada como adequada.

Entretanto, quanto à formação, há o que se discutir. Fontes (1975) alerta para o fato de que pessoas com formação muito superior à exigida podem se sentir desmotivadas ou descontentes com o nível de recompensas e desafios que o cargo oferece. Na pesquisa, algumas chefias se pronunciaram nesse sentido, sendo que uma delas apontou que o nível de escolaridade mínimo para o cargo deveria ser aumentado, enquanto outro comentou que o fato de pessoas com formação superior serem selecionadas era um problema.

Já foi comentado que os assistentes administrativos exercem as mais diferentes funções, portanto é esperado que uma mesma característica, no caso a formação superior à exigida pelo cargo, seja considerada ruim ou boa dependendo da função que o assistente administrativo exerce. Portanto, podemos concluir que o processo seletivo deveria selecionar tanto candidatos com formação superior quanto candidatos com a formação mínima, restando aos demais processos de recursos humanos administrar essas diferenças, aproveitando as potencialidades advindas delas.

Para verificarmos a adequação do perfil de aprendizado foi levantada a opinião das chefias. Todos os perfis apresentados foram mais aceitos que rejeitados, e nenhum foi mais aceito ou mais rejeitado do que outro. Esses resultados nos levam a concluir que ou as características dos perfis apresentados não possuem relação com o trabalho de um assistente administrativo ou o trabalho do assistente administrativo aceita os mais diferentes tipos de pessoas. Mais uma vez a grande amplitude de funções que um assistente administrativo pode ajudar a explicar os resultados.

Entretanto, avaliar os 4 indivíduos individualmente não é a única forma de comparação que essa metodologia, o Inventário de Estilos de Aprendizagem, nos permite realizar. Também foram comparados os estilos abstratos em relação aos concretos e os ativos em relação aos reflexivos. Por meio dessa análise foi verificado que os estilos reflexivos tiveram uma aceitação maior que os estilos ativos.

Os estilos reflexivos se caracterizam por preferirem observar e refletir antes de agir, podemos dizer, de uma forma mais coloquial, que são menos afobados. Podemos concluir que, na visão das chefias, o assistente administrativo não deve se arriscar, não há uma pressão pela ação rápida e direta, espera-se que ele analise as suas ações para que, quando aja, faça uma ação precisa, calculada, exata. Ou seja, não espera que ele aprenda com acertos e erros, espera-se que ele não erre. Porém, é importante ressaltar que, embora

os reflexivos sejam mais aceitos do que os ativos, os ativos possuem mais aceitação do que rejeição, ou seja, os dois podem contribuir.

Dessa análise do perfil, percebemos que os mais diferentes perfis são aceitáveis para o cargo, tanto em questões de escolaridade quanto em questões de personalidade. Aliado ao fato anteriormente verificado na grande faixa de remuneração do cargo, que é um reflexo das mais diferentes funções e responsabilidades que servidores exercem nesse cargo, é factível questionar se não seria cabível uma divisão desse cargo em vários.

Por um lado, dividir o cargo de assistente administrativo ajudaria a criar diferentes processos seletivos que selecionassem diferentes perfis, com diferentes conhecimentos e níveis de escolaridade. Além disso, o processo seletivo se integraria com outros processos da área de recursos humanos, como a lotação, se levarmos em conta que atualmente a nomeação para diferentes secretarias ocorre de forma aleatória, conforme a necessidade, sem levar em conta o desempenho no concurso.

Para o candidato, isso é um problema, pois ele se inscreve no concurso sem saber para que secretaria será lotado, não tem como saber qual será sua real remuneração e quais serão suas reais atribuições. Dessa forma, ao decidir fazer ou não o concurso, ele decide levando em conta apenas o salário base de, aproximadamente, mil reais. Para a Prefeitura, isso significa que pessoas com pouca qualificação se candidatarão ao concurso, visto que a faixa salarial é baixa.

Também é previsível que haja uma insatisfação com a falta de ligação entre o processo seletivo, a lotação e, consequentemente, a remuneração. Um candidato que obtenha uma boa classificação pode ser encaminhado para uma secretaria onde sua remuneração será baixa, enquanto um candidato com uma classificação pior no concurso pode, com sorte, ser lotado em uma secretária onde a remuneração seja maior. Do ponto de vista do candidato com melhor desempenho ocorre uma injustiça, logo, ele fica insatisfeito.

Por outro lado, ter vários cargos com diferentes faixas de remuneração ou específicos para cada secretaria tira flexibilidade do gestor. Ferramentas utilizadas pela Prefeitura, como a transposição de servidores de um quadro (secretaria, fundação, departamento, etc.) para outro dependem, por questões jurídicas, do fato de que o concurso para esses diferentes quadros sejam o mesmo. Do ponto de vista do servidor, isso poderia ser visto como uma vantagem, pois lhe daria maior estabilidade e garantia de que não poderia ser relotado para algum lugar com atribuições não desejadas ou

remuneração menor. Entretanto, essa divisão aumentaria os custos da Prefeitura com concursos.

Existem diversas implicações em não selecionar diferentes perfis. Conforme vimos na revisão bibliográfica, Kolb (1984) entende que a organização, e não apenas seus indivíduos, são sistemas de aprendizagem, e que a aprendizagem é um processo correlato à resolução de problemas e à adaptação. Dessa forma, uma organização que seleciona apenas pessoas de um determinado perfil acaba adotando aquele perfil para si mesma, consequentemente resolvendo seus problemas e se adaptando ao ambiente com a determinada estratégia típica do perfil em questão.

Foi verificado que a seleção, nesse cargo em específico, privilegia dois perfis que, embora distintos, têm uma similaridade, que é a preferência pela conceituação abstrata em detrimento da experiência concreta. Sendo o instrumento de seleção o mesmo para todos os cargos, uma prova objetiva, e se levarmos em conta que esse cargo em especial é chave na Prefeitura, sendo aquele que, com exceção do cargo de professor, tem mais servidores e está mais distribuído entre todas as áreas da Prefeitura, podemos concluir que a Prefeitura, enquanto organização, prefere a conceituação abstrata em detrimento da experiência concreta.

É por meio da avaliação da experiência concreta que o aprendiz consegue perceber o resultado de suas ações e, caso assim seja necessário, descartar suas teorias e preconceitos. Os perfis que tendem para a experiência concreta são mais propensos a aceitar as experiências com a mente aberta, livres dos preconceitos inerentes às teorias, que nos apontam o que devemos observar e o que devemos ignorar. Além disso, o aprendizado via experiência concreta é mais dinâmico do que o aprendizado via conceituação abstrata, embora seja mais superficial.

Essas características faltam na Prefeitura de Porto Alegre e na maioria dos órgãos públicos. Enquanto organizações burocráticas, as organizações públicas tendem a ser inflexíveis, vinculam seu modo de agir a uma política, normalmente expressa em documentos formais, cuja revisão é falha ou demorada, quando ocorre. Normalmente a revisão, ou crítica, do modelo adotado só é feita na transição de mandato, por ser uma ruptura brusca no quadro da organização que a obriga rever algumas questões, porém apenas aquelas que façam parte da agenda política do novo governo.

Não apenas o fato de os servidores serem abstratos mas também o modelo de organização faz com que ela tenha essas dificuldades. Podemos dizer que o serviço público é pautado por abstrações, generalizações, teorias e conceitos: a legislação, os

princípios, a doutrina, a ética, a justiça, etc. Porém, são justamente esses elementos que legitimam a existência do Estado, este ente com tantos poderes. Caso a atuação e os poderes do Estado não estivessem vinculados a esses elementos, a existência dele seria uma ameaça para a sociedade.

Para Maximiniano (p. 103, 2000) a forma de organização burocrática, que é típica das organizações públicas, possui diversas disfunções, como o desestímulo à inovação, resistência a mudanças, interrupção do fluxo de informação, baixo aproveitamento de talentos, etc. Todas essas disfunções podem ser vistas como obstáculos à aprendizagem tanto da organização enquanto sistema de aprendizado quanto dos indivíduos que a integram. Assim sendo, a conclusão deste trabalho de que a seleção através de concurso público privilegia apenas dois estilos de aprendizagem em detrimento dos outros é apenas mais um obstáculo para a aprendizagem dentro das organizações públicas a ser somado aos outros supracitados.

Os estilos de aprendizagem preteridos, acomodador e divergente, são aqueles que, respectivamente, se destacam pela receptividade a novas experiências e pela criatividade. A capacidade de viver novas experiências livre dos preconceitos resultantes das experiências anteriores e de, então, ao viver essas novas experiências, envolver-se nelas a nível pessoal, perceber diferentes perspectivas sobre elas e então compartilhá-las e criar algo novo. Essas capacidades estão relacionadas a esses dois estilos, a essas duas etapas do processo de aprendizagem, e podemos ver que nelas reside a capacidade de inovar, de reavaliar os processos, enfim, de promover mudanças.

Fica a cargo, então, de agentes externos fazerem essa revisão e crítica da atuação as organizações públicas. O campo político, como já mencionamos, é um desses agentes externos, por meio das eleições e dos comissionamentos, porém sua influência ocorre normalmente de maneira traumática e abrupta. Outras Formas de intervenção na área pública devem ser valorizadas, formas que aproximem o Estado da sociedade, de forma que a visão de todos os diferentes setores da sociedade e a visão da própria organização conversem e o ciclo de aprendizado se complete.

Dessa forma, organizações públicas que consigam realizar essa troca com a sociedade dinamizam seu processo de aprendizagem, resolução de problemas e adaptação. Existem diversas experiências nesse sentido, embora não sejam objeto de estudo deste trabalho, são elas: orçamento participativo, PPA participativo, conselhos municipais, conselhos regionais, etc.

Uma alternativa para dinamizar o processo de aprendizagem da organização é aproveitar o próprio concurso público. Os servidores que entram são um elemento novo na organização e trazem consigo experiências e conhecimentos novos a serem integrados. Sobre esse ponto de vista, podemos ver que o concurso público objeto de estudo deste trabalho não aproveitou a oportunidade, visto que não foi criativo na seleção de conteúdos para a prova, deixando de fora as grandes inovações mais recentes da administração pública: a lei de acesso à informação e a lei de responsabilidade fiscal.

A análise de regressão não foi capaz, dada a amostra que tivemos, de obter resultados significativos que comprovem que os estilos de aprendizagem abstratos são a melhor estratégia de aprendizagem para ter um bom desempenho no concurso público, embora tenha ficado comprovado que há mais abstratos entrando do que concretos. Resta a hipótese, não refutável pelos resultados deste trabalho, de que há mais candidatos abstratos do que concretos.

A fim de obter um maior entendimento sobre o fenômeno estudado e saber qual das hipóteses está correta, os candidatos abstratos têm melhor desempenho ou há mais candidatos abstratos, seria necessário verificar o perfil de aprendizado de vários candidatos antes da prova e comparar seus desempenhos após a prova. Outras variáveis a serem consideradas nesse tipo de estudo, além das que foram estudadas neste trabalho, seriam o quociente de inteligência, o tempo de estudo, o tipo de preparação (autodidata, curso preparatório, sem estudos), etc.

Fazer comparações antes e após o exame também seria um estudo interessante. Embora o estilo de aprendizagem seja estável em curto prazo, a longo prazo a influência do ambiente pode levar as pessoas a alterarem seu estilo de aprendizagem. Como houve um lapso de tempo entre a realização do concurso e a aplicação dos questionários deste estudo, os resultados podem ser questionados, ou explicados, pela hipótese de que trabalhar num ambiente burocrático como a Prefeitura levou os assistentes administrativos a assumirem o comportamento abstrato.

Retornando ao objeto de estudo deste trabalho, o concurso público para assistentes administrativos da Prefeitura de porto Alegre, este trabalho buscou também verificar a adequação dos conteúdos às funções de um assistente administrativo. Ao vermos os resultados dos questionários duas conclusões emergiram: os conteúdos das áreas financeiras não são considerados importantes; e os conteúdos semântica, lei orgânica municipal, estatuto dos servidores públicos e informática são considerados importantes.

O fato dos conteúdos das áreas financeiras receberem nota baixa é facilmente explicado. Um número reduzido de assistentes administrativos lida diretamente com essas áreas, sendo que existem unidades operacionais que tratam especificamente desses assuntos e, embora a presença de assistentes administrativos nelas não seja nula, a maioria dos servidores nessas áreas são de outros cargos, como contadores, administradores, técnicos contábeis, etc.

Porém, surpreende o fato de que direito administrativo não tenha figurado entre os de maior importância. Este conteúdo, comum à maioria dos concursos públicos, abrange os princípios inerentes à administração pública, podendo ser considerado equivalente à ética na administração pública, conteúdo que foi indicado na pergunta de resposta livre.

Quanto aos conteúdos considerados importantes, temos duas legislações, a semântica que é necessária para a interpretação das legislações e de informática, lembrando que a principal ferramenta de trabalho do assistente administrativo é o computador. Ou seja, espera-se dos assistentes administrativos conhecimento da lei, capacidade de interpretá-la e habilidade no manuseio de sua principal ferramenta de trabalho.

Entretanto, há discrepância entre os conteúdos considerados importantes e seu peso na prova do concurso. Para a prova, conteúdos como noções de sistema de gestão da qualidade e sintaxe possuem um peso maior, sendo mais decisivos na seleção dos assistentes administrativos. Lembrando que a organização da prova foi feita pelo DMAE e esse departamento dá maior importância que os demais para o conteúdo noções de sistema de gestão da qualidade, cuja participação na nota final é de 21,43%, o mais decisivo.

7 CONCLUSÕES

A fim de concluir este trabalho, temos que nos voltar aos objetivos propostos e verificarmos se o estudo conseguiu satisfatoriamente atendê-los. Antes disso, porém, é importante ressaltar algumas limitações deste esforço. Primeiramente, a amostra de candidatos aprovados foi pequena, em parte pela dificuldade dos que estavam respondendo em entender o instrumento, embora houvesse instruções no questionário. Em segundo lugar, houve um lapso de tempo entre a realização do estudo e a aplicação da prova do concurso público, o que, como já foi comentado, pode ter interferido nos resultados.

O primeiro objetivo proposto neste trabalho foi verificar junto aos gestores qual dos perfis de aprendizagem é o mais adequado para as funções de um assistente administrativo. Os resultados da pesquisa nos mostraram que todos os perfis são desejáveis do ponto de vista dos gestores. A princípio isso seria um indicativo de que a ferramenta, o inventário de estilos de aprendizagem, não é apropriada à análise que se pretende fazer.

Entretanto, ao analisarmos esses resultados junto com os comentários feitos na questão aberta e com a descrição do cargo de assistente administrativo, podemos concluir que o cargo é muito flexível, sendo exigido do cargo as mais diferentes funções. Dessa forma, os mais diferentes perfis podem contribuir positivamente para o exercício do cargo.

Foi feita também a comparação entre a preferência dos estilos mais ativos em comparação aos mais reflexivos e dos mais concretos em relação aos mais abstratos. Assim foi verificado que os estilos mais reflexivos possuem uma preferência maior do que os ativos, lembrando que os dois são mais aceitos do que rejeitados. Os perfis reflexivos se destacam pela preferência do observar e refletir antes de agir, uma estratégia que reduz o risco de erro. Talvez esse resultado demonstre que as chefias da Prefeitura preferem a ação precisa em detrimento da ação rápida.

Os dois objetivos seguintes deste trabalho estavam consubstanciados em verificar junto aos gestores e candidatos a adequação do conteúdo da prova às necessidades da organização, bem como quais outros conteúdos poderiam ser incluídos no edital. A adequação do conteúdo à função é o que torna o concurso um processo de seleção, em vez de um processo de eliminação. Essa parte do trabalho também serve de subsídio para

a Prefeitura, caso tenha interesse neste estudo, para a formulação do edital dos próximos concursos.

A distribuição das questões entre os conteúdos não reflete a real importância dos conteúdos. Como vimos, o conteúdo mais decisivo na prova, noções do sistema de gestão da qualidade, é supervalorizado, porém tem uma importância mediana, até mesmo para o DMAE, órgão que dá mais importância para esse conteúdo e que foi responsável pelo certame. Enquanto isso, alguns conteúdos considerados de alta importância tiveram pouca representatividade na nota final, caso de informática.

Quanto às sugestões de conteúdo, muitas foram de características ou habilidades inviáveis de serem avaliadas pelo atual formato da seleção, e, como sabemos, o atual formato está muito bem fundamentado e dificilmente seria mudado. Dessa forma, cabe a outros processos de recursos humanos, e até mesmo à política de recursos humanos de toda a Prefeitura, buscar respostas para essas lacunas nos assistentes administrativos. São lacunas: pró-atividade, capacidade de inovar, criatividade, iniciativa, cordialidade, relacionamento interpessoal, etc.

Dentre as sugestões que poderiam ser inseridas no concurso público havia: conhecimentos específicos da área/órgão onde irá atuar; noções de inglês; conceito de público e privado; conceito de cidadania; conhecimento sobre políticas públicas; gestão de contratos; Access (software de banco de dados); atribuições do próprio cargo; ética; lógica e raciocínio. Podemos destacar a sugestão de "conhecimentos específicos da área/órgão onde irá atuar", que apareceu mais de uma vez de diferentes formas, tanto por parte dos gestores quanto dos assistentes administrativos.

Esta sugestão é inviável dado o atual plano de cargos da Prefeitura, que possui um cargo para as mais diferentes tarefas, ao invés de um cargo para cada área/setor. Caso o modelo mudasse, teríamos uma maior sinergia entre os diferentes processos da área de recursos humanos, tendo em vista que atualmente o processo de seleção não conversa com o processo de lotação.

O objetivo de mapear os perfis dos candidatos aprovados, de acordo com a teoria de aprendizagem, apontou que o perfil dos candidatos aprovados é de 25 a 30 anos, com a graduação pelo menos iniciada e um estilo de aprendizagem abstrato. Segundo algumas respostas do questionário, os assistentes administrativos recém-nomeados têm vida curta na Prefeitura, pois estão constantemente fazendo concursos e indo para outros empregos.

Quanto ao estilo de aprendizagem abstrato, leva a uma predisposição a preferir trabalhar com ideias ao invés de pessoas. Talvez esse fato seja a causa da maioria das

sugestões dadas no questionário para que conteúdos a serem integrados ao edital sejam de conhecimentos/habilidades/atitudes relacionadas ao relacionamento interpessoal e também algumas sugestões quanto à criatividade e capacidade para inovar, ambas típicas dos estilos concretos.

Se aceitarmos o pressuposto de que esse padrão se repete na grande maioria dos servidores públicos da Prefeitura, podemos extrapolar esse estilo para a Prefeitura como todo. Temos então uma organização com estilo abstrato, a teoria nos mostra que falta nesse estilo a criatividade e a dinâmica, necessários para inovação e para a revisão dos próprios processos. Em suma, temos uma organização estagnada.

Fica então a organização dependente de ações externas a ela que a modifiquem. Nesse caso específico, o processo de revisão das práticas e mudança é operado de forma brusca a cada quatro anos, devido às eleições. Fica então como sugestão incorporar outras práticas mais frequentes e menos traumatizantes na Prefeitura que a permitam realizar esta revisão e gerir seu processo de inovação. Práticas como maior contato com os demais agentes externos, consultas populares, conselhos municipais atuantes, gestão participativa, etc.

O último objetivo proposto foi verificar a existência de correlação entre perfil de aprendizagem e desempenho no concurso, que apresentou dificuldades na sua aferição porque não foi possível obter uma resposta clara. A análise de regressão linear nos permitiria verificar a existência de uma relação de causa-e-efeito entre duas variáveis, no caso seriam as variáveis o desempenho no concurso e o estilo de aprendizagem. Infelizmente, a amostra obtida por este trabalho não nos permite um resultado conclusivo.

Foi utilizada então a análise do qui-quadrado para verificar qual frequência de determinados estilos entre os aprovados era mais significativa. Essa análise, porém, é falha, pois não se relaciona diretamente com desempenho na prova, apenas com a aprovação, além disso, foi tomado como pressuposto que havia uma distribuição equânime de candidatos entre os quatro estilos.

Dessa análise se verificou que desse processo seletivo foi aprovado um número significativamente maior de candidatos abstratos, embora não possa se determinar a causa. São as hipóteses:

- Havia um número maior de candidatos abstratos.
- Os candidatos abstratos têm um desempenho melhor no concurso.

Este trabalho segue na linha da segunda hipótese, porém há elementos que dão força à primeira hipótese. Por exemplo, aos estilos mais concretos, mais especificamente

ao estilo acomodador, é atribuída uma maior tolerância a riscos, e a fuga dos riscos (através da estabilidade e segurança) é apontada como um dos motivadores para o ingresso no serviço público, conforme Schreiber (2010, p. 60).

Caso essa hipótese, a primeira, for a correta, não podemos então dizer que o concurso público, enquanto forma de seleção, é o responsável pelo estilo abstrato dos servidores públicos e, consequentemente das organizações públicas. A responsável seria, então, a perspectiva de carreira no serviço público, que atraia este tipo de candidato.

Entretanto, caso consideremos a segunda hipótese como correta, caminho que este trabalho tomou, fica então o processo seletivo como responsável. Alterar o processo seletivo é inviável e até indesejável. O fato de os estilos abstratos serem selecionados não é, necessariamente, um problema.

A ferramenta do inventário dos estilos de aprendizagem nos permite diagnosticar nosso *modus operandi*, e dessa forma entendermos nossas forças e fraquezas. Como fraqueza diagnosticada por este trabalho, temos a dificuldade em lidar com a questão do relacionamento interpessoal. Fica então de sugestão deste trabalho para a Prefeitura: que isso seja levado em conta no momento em que forem pensadas ações de treinamento e desenvolvimento, bem como no momento de formular uma política em recursos humanos para toda a Prefeitura.

7.1 Sugestões para próximos estudos

Ao longo do estudo foram percebidas as limitações da abordagem utilizada, bem como outras abordagens que poderiam ser dadas à pesquisa. Ficou clara, a partir disso, a necessidade de dar sugestões para próximos estudos.

Em primeiro lugar, foi visto que o desempenho no concurso pode ser influenciado por outras variáveis além das estudadas aqui. Fica como sugestão realizar um estudo sobre o desempenho no concurso e variáveis como formação em determinadas áreas, tempo de estudo para o concurso, estratégia de estudo (autodidata, curso preparatório, estudar em grupo, estudar sozinho, etc.) e experiência prévia em concursos, o que não constava do escopo inicial deste trabalho, que teve como enfoque analisar o impacto na organização do uso de tal método na seleção, sendo de interesse para a organização. Entre outras abordagens possíveis nesse campo de estudo, a sugestão dada, ao focar no desempenho

em concursos, teria como maiores interessados pessoas que tenham vontade de se candidatar a concursos públicos.

Outra sugestão seria repetir este trabalho, em outros cargos e/ou organizações públicas a fim de comparar resultados. Nesse caso seria interessante, ao aplicar os questionários, reforçar as explicações de como preencher o instrumento, tentar obter uma amostra maior e mais significativa, e, caso possível, verificar os estilos de aprendizagem de todos os candidatos, não apenas dos aprovados.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas, 2010.

BELONSI, Lilene M. Drugovich. *Relações entre o tipo psicológico e a aprendizagem de uma língua estrangeira*. São Carlos/SP, Brasil, 2009. Disponível em: <www.ppgl.ufscar.br/novo/arqs/resumos/1308140401_037_lilenimdb.pdf>. Acesso em: 6 out. 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERNDT, Alexander e IGARI, Camila. *Um teste com a proposta brasileira para o "inventário de estilos de aprendizagem" de David Kolb*. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/148.pdf>. Acesso em: 6 out. 2013.

CERQUEIRA, Teresa Cristina Siqueira. Estilo de aprendizagem em universitários. Campinas/SP, 2000. Disponível em: <www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000197620>. Acesso em: 6 out. 2013.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de estatística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTES, Lauro Barreto. *Manual de seleção na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração:* da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas, 2006.

PIMENTEL, Alessandra. *A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional*. 2007. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2.pdf>. Acesso em: 6 out. 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHREIBER, Eduardo Fontes. *Serviço público como opção profissional*: o caso dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000752578&loc=2010&l=79dfa7c0111c90a1>. Acesso em: 2 out. 2013.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Organizações em aprendizagem*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

APÊNDICE A - Formulário enviado aos candidatos aprovados

Diagnóstico de Aprendizagem Organizacional de Assistentes Administrativos da PMPA - Edital 74/2011

Este formulário destina-se a levantar informações sobre a aprendizagem organizacional dos aprovados no concurso para assistentes administrativos que ingressaram na PMPA no concurso regido pelo edital 74/2011, mesmo os que não mais exercem o cargo, tema do Trabalho de Conclusão do Curso em Administração de Empresas de Pedro Santos Coelho de Souza, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

*Obrigatório

1. **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** *
   Pedimos sua gentileza de colaborar com este trabalho que trata sobre o perfil de aprendizagem organizacional dos assistentes administrativos que ingressaram na PMPA no concurso regido pelo edital 74/2011, tema do Trabalho de Conclusão do Curso em Administração de Pedro Santos Coelho de Souza, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa. Dra. Silvia Generali Costa, do Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Brasil. Seu objetivo é levantar informações sobre o perfil de aprendizagem dos candidatos aprovados no concurso público regido pelo Edital 74/2011. Caso você aceite participar, solicitamos que responda a este formulário. Caso não deseje participar basta fechar o link da pesquisa. Suas respostas serão utilizadas somente para este trabalho, que após a conclusão da graduação estará à disposição na biblioteca da UFRGS. Agradecemos sua atenção e nos colocamos à sua disposição para qualquer informação pelo e-mail pedrodesouza22@hotmail.com.
   Marque todas que se aplicam.
   - [ ] Aceito

2. **Sexo** *
   Marque todas que se aplicam.
   - [ ] Masculino
   - [ ] Feminino

3. **Faixa etária:** *
   Marque todas que se aplicam.
   - [ ] De 18 até 24 anos.
   - [ ] De 25 a 30 anos.
   - [ ] De 31 a 40 anos.
   - [ ] De 41 a 50 anos.
   - [ ] De 51 a 60 anos.
   - [ ] Mais de 60 anos.

4. **Qual a sua escolaridade?** *
Marque todas que se aplicam.

- [ ] Ensino Médio completo.
- [ ] Curso Técnico.
- [ ] Graduação incompleta.
- [ ] Graduação completa.
- [ ] Especialização.
- [ ] Mestrado.
- [ ] Doutorado.

5. **Qual sua situação atual** *
Marque todas que se aplicam.

- [ ] Exercendo o cargo de assistente administrativo na PMPA
- [ ] Não exerço mais o cargo de assistente administrativo

6. **Qual foi sua nota no concurso público de ingresso na carreira de assistente administrativo da PMPA?** *
Caso não se lembre de sua nota, você pode consultá-la no endereço:
http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/concursos/usu_doc/anexo_iv.pdf

_____

7. **Você assumiu alguma Função Gratificada (FG) ou Cargo de Confiança (CC), permanentemente ou em substituição?**
Marque todas que se aplicam.

- [ ] Nenhuma.
- [ ] Função gratificada
- [ ] Cargo de confiança
- [ ] Função Gratificada e Cargo de Confiança

Perfil de aprendizagem

As questões a seguir servirão para determinar seu perfil de aprendizagem. Seu perfil de aprendizagem descreve a maneira com a qual você aprende e lida com as situações do seu dia-a-dia.

Para determinar seu perfil de aprendizagem, abaixo se encontram 12 sentenças, cada uma com 4 terminações, as quais você deve classificar entre 1, 2, 3 e 4, sendo 1 a terminação mais distante de você e 4 a mais próxima (por favor, não repita nenhum número na mesma sentença).

Responda esse questionário tendo em mente as situações onde você teve que aprender algo novo, seja em sua vida, seu trabalho, ou estudando para algum concurso.

Lembrando:

4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

Sentença 1 - Enquanto aprendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

8. **Gosto de lidar com meus sentimentos** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

9. **Gosto de pensar sobre idéias** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

10. **Gosto de estar fazendo coisas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

11. **Gosto de observar e escutar** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 2 - Aprendo melhor quando...

Lembrando:

4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

12. **Confio em meus palpites e impressões** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

13. **Me apoio em pensamento lógico** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

14. **Trabalho com afinco para executar a tarefa** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

15. **Ouço e observo com atenção** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 3 - Quando estou aprendendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

16. **Tenho sentimentos e reações fortes** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

17. **Tendo a buscar explicações para as coisas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

18. **Sou responsável acerca das coisas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

19. **Fico quieto e concentrado** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 4 - Aprendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

20. **Sentindo** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

21. **Pensando** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

22. **Fazendo** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

23. **Observando** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 5 - Enquanto aprendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

24. **Me abro a novas experiências** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

25. **Gosto de analisar as colas, desdobra-las em suas partes** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

26. **Gosto de testar as coisas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

27. **Examino todos os ângulos da questão** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 6 - Enquanto estou aprendendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

28. **Sou uma pessoa intuitiva** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

29. **Sou uma pessoa lógica** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

30. **Sou uma pessoa ativa** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

31. **Sou uma pessoa observadora** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 7 - Aprendo melhor através de...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

32. **Interações pessoais** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

33. **Teorias racionais** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

34. **Oportunidades para experimentar e praticar** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

35. **Observação** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 8 - Enquanto aprendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

36. **Sinto-me pessoalmente envolvido no assunto** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

37. **Gosto de Idéias e teorias** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

38. **Gosto de ver resultados de meu trabalho** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

39. **Penso antes de agir** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 9 - Aprendo melhor quando...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

40. **Me apóio em minhas impressões** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

41. **Me apoio em minhas Idelas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

42. **Posso experimentar coisas por mim mesmo** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

43. **Me apoio em minha observação** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 10 - Quando estou aprendendo

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

44. **Sou uma pessoa flexível** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

45. **Sou uma pessoa racional** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

46. **Sou uma pessoa responsável** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

47. **Sou uma pessoa compenetrada** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 11 - Enquanto aprendo...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

48. **Me envolvo todo** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

49. **Avalio as coisas** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

50. **Gosto de estar ativo** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

51. **Gosto de observar** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Sentença 12 - Aprendo melhor quando...

Lembrando:
4 - a maneira com a qual você aprende melhor
3 - a segunda maneira com a qual você melhor aprende
2 - terceira melhor maneira com a qual você aprende
1 - maneira menos provável com a qual você aprende

NÃO DEVE REPETIR A RESPOSTA

52. **Sou receptivo e de mente aberta** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

53. **Analiso as ideias** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

54. **Sou prático** *
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

55. **Sou cuidadoso** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
◯	◯	◯	◯

Avaliação do edital do concurso

Nesta parte do questionário iremos avaliar a pertinência do conteúdo do Edital frente a sua experiência de trabalho, avalie cada item atribuindo uma nota de 1 a 5, sendo que 5 significa muito pertinente e 1 significa nenhuma pertinência.

56. **Fonologia**

conceito, encontros vocálicos, dígrafos, ortoépia, divisão silábica, prosódia-acentuação e ortografia

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

57. **Morfologia**

estrutura e formação das palavras, classes de palavras

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

58. **Sintaxe**

termos da oração, período composto, conceito e classificação das orações, concordância verbal e nominal, regência verbal e nominal, crase e pontuação

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

59. **Semântica**

a significação das palavras no texto; interpretação de texto

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

65. **Informática**
Conceito de Internet e Intranet. Principais aplicativos comerciais para: edição de textos e planilhas, geração de material escrito, visual e sonoro e outros. Windows 2000/Me/XP, Word 2000/XP/2003, Excel 2000/XP/2003. Principais navegadores para Internet. Correio eletrônico. Procedimento para a realização de cópia de segurança. Conceitos de organização de arquivos e métodos de acesso
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

66. **Matemática**
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

67. **Direito Administrativo**
Administração Pública Geral; Administração Pública Municipal; Atos Administrativos; Contratos Administrativos, Licitações e suas modalidades, das dispensas e inexigibilidades. Empenho: ordinário ou normal, por estimativa e global; liquidação e pagamento.
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

68. **Redação Oficial**
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

69. **Contabilidade Publica**
Conceito de Contabilidade Pública/Regimes Contábeis, conceito, princípios, regime de caixa e regime de competência. Empenho: ordinário ou normal, por estimativa e global; liquidação e pagamento.
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

70. **Orçamento Público**

Orçamento Público, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamentos Anuais. . Princípios Orçamentários (programação, unidade, universalidade, anuidade, exclusividade, clareza e equilíbrio) / Despesa Pública, conceito, classificação (despesa orçamentária e despesa extra-orçamentária).

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

71. **Quais outros conhecimentos e habilidades que você acha importantes para um assistente administrativo?**

_____

_____

_____

_____

_____

Powered by Google Drive

APÊNDICE B - Formulário enviado aos gestores

Diagnóstico de perfis desejados em assistentes administrativos

Este formulário visa identificar o perfil de assistente administrativo desejado pelas chefias do município de Porto Alegre, tema do Trabalho de Conclusão do Curso em Administração de Empresas de Pedro Santos Coelho de Souza, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

*Obrigatório

1. **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** *
   Pedimos sua gentileza de colaborar com este trabalho que trata sobre o perfil assistentes administrativos que ingressaram na PMPA no concurso regido pelo edital 74/2011, tema do Trabalho de Conclusão do Curso em Administração de Empresas de Pedro Santos Coelho de Souza, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa. Dra. Silvia Generali Costa, do Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Brasil. Seu objetivo é levantar informações sobre o perfil desejado dos assistentes administrativos e comparar com o perfil dos candidatos aprovados no concurso público regido pelo Edital 74/2011. Caso você aceite participar, solicitamos que responda a este formulário, em que não haverá questões que possibilitem sua identificação. Você poderá acessar o formulário e ver que tipos de questão serão feitas, antes de efetivar sua participação. Caso não deseje participar basta fechar o link da pesquisa. Suas respostas serão utilizadas somente para este trabalho, que após a conclusão da graduação estará à disposição na biblioteca da UFRGS. Agradecemos sua atenção e nos colocamos à sua disposição para qualquer informação pelo e-mail pedrodesouza22@hotmail.com
   Marcar apenas uma oval.

   ◯ Aceito

2. **Em qual destas areas da prefeitura você trabalha?** *
   Marcar apenas uma oval.

   ◯ SMA
   ◯ DMAE
   ◯ SMS
   ◯ SPM
   ◯ SMCPGL
   ◯ SMIC
   ◯ SMC
   ◯ SMDHSU
   ◯ FASC
   ◯ DEMHAB
   ◯ DMLU
   ◯ Outro: .....

3. **Qual sua situação atual?**
   Marcar apenas uma oval.

   - Servidor efetivo exercendo Função Gratificada
   - Servidor efetivo nomeado para Cargo em Comissão
   - Nomeado em Cargo em Comissão, sem ser do quadro

Avalie os perfis abaixo e de uma nota para eles, pensando no que você espera dos seus assistentes administrativos subordinados

5 - Perfil altamente desejável para um assistente administrativo
4 - Perfil desejável para um assistente administrativo
3 - Perfil indiferente para um assistente administrativo
2 - Perfil indesejável para um assistente administrativo
1 - Perfil altamente indesejável para um assistente administrativo

4. **Possui capacidade de aprender principalmente com a experiência prática. Aprecia levar a cabo planos e envolver-se com experiências novas e desafiadoras. Guia-se mais pelo instinto do que pela análise lógica. Ao resolver problemas, confia mais na opinião de outras pessoas do que na própria análise técnica. Aceita riscos. Não gosta de rotina. Adapta-se rapidamente as circunstâncias.**
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

5. **É capaz de, ao coletar um grande número de informações, organiza-las numa forma concisa e lógica. Se interessa mais por conceitos e abstrações do que por pessoas. Ao analisar uma teoria da maior importância para a solidez lógica do que para a aplicabilidade. Possui um raciocínio indutivo e é muito hábil na construção de modelos abstratos e teóricos. Prefere estudar o caso geral primeiro antes de ir para os detalhes ou especificidades.**
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

6. **É bom na hora de avaliar uma situação concreta sob diferentes pontos de vista. Prefere observar a agir. É capaz de contribuir com ideias, é criativo e imaginativo. Possui sensibilidade a sentimentos. Frequentemente quer saber o porquê de tudo e, a partir de um pequeno detalhe, consegue construir o todo. Tende a ser orientado por seus sentimentos, é interessado por pessoas e gosta de receber feedback construtivo.**
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

7. **Se destaca na hora de encontrar uso prático a ideias e teorias. Capacidade de resolver problemas e tomar decisões. Prefere lidar com problemas técnicos a temas sociais ou de relacionamento interpessoal. Prefere trabalhar sozinho, de modo atento e independente. Interessa-se por saber como as coisas funcionam na prática. Obtém bom resultado em testes convencionais de inteligência.**
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

Conhecimentos de um Assistente Administrativo

Avalie quais dos conhecimentos abaixo são pertinentes para o exercicio das funções de um assistente administrativo, dando 1 para os itens com nenhuma pertinência e 5 para os itens de muita pertinência

8. **Fonologia**
   conceito, encontros vocálicos, dígrafos, ortoépia, divisão silábica, prosódia-acentuação e ortografia
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

9. **Morfologia**
   estrutura e formação das palavras, classes de palavras
   Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

10. **Sintaxe**
termos da oração, período composto, conceito e classificação das orações, concordância verbal e nominal, regência verbal e nominal, crase e pontuação
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

11. **Semântica**
a significação das palavras no texto; Interpretação de texto
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

12. **Noções de sistemas de Gestão da Qualidade**
Modelo de Excelência em Gestão do Programa Nacional da Qualidade, Fundamentos da Qualidade, Noções de Sustentabilidade, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Liderança, Noções de Segurança do Trabalho
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

13. **Noções de Legislação**
Constituição Federal: Capítulo II do Título II – Dos Direitos Sociais: arts; 6º e 7º; Capítulo VII do Título III – Da Administração Pública: arts; 37 a 41
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

14. **Lei Orgânica Municipal**
Capítulo I do Título I – Dos Princípios Gerais da Organização Municipal: arts; 1º a 10; Capítulo III do título I – Da Administração Pública: arts; 17 a 29; Capítulo IV do Título I – Dos Servidores Municipais: arts; 30 a 33, 38 a 42
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

15. **Lei Complementar Municipal nº133**
Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

16. **Lei Complementar Municipal nº478**
Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

17. **Informática**
Conceito de Internet e Intranet. Principais aplicativos comerciais para: edição de textos e planilhas, geração de material escrito, visual e sonoro e outros. Windows 2000/Me/XP, Word 2000/XP/2003, Excel 2000/XP/2003. Principais navegadores para Internet. Correio eletrônico. Procedimento para a realização de cópia de segurança. Conceitos de organização de arquivos e métodos de acesso
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

18. **Matemática**
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

19. **Geral**
Redação Oficial. Conceito de Contabilidade Pública/Regimes Contábeis, conceito, princípios, regime de caixa e regime de competência. Orçamento Público, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamentos Anuais. Princípios Orçamentários (programação, unidade, universalidade, anuidade, exclusividade, clareza e equilíbrio) / Despesa Pública, conceito, classificação (despesa orçamentária e despesa extra-orçamentária). Direito Administrativo: Administração Pública Geral; Administração Pública Municipal; Atos Administrativos; Contratos Administrativos, Licitações e suas modalidades, das dispensas e inexigibilidades. Empenho: ordinário ou normal, por estimativa e global; liquidação e pagamento.
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

20. **Direito Administrativo**
Direito Administrativo: Administração Pública Geral; Administração Pública Municipal; Atos Administrativos; Contratos Administrativos, Licitações e suas modalidades, das dispensas e inexigibilidades.
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

21. **Redação Oficial**
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

22. **Contabilidade Pública**
Conceito de Contabilidade Pública/Regimes Contábeis, conceito, princípios, regime de caixa e regime de competência. Empenho: ordinário ou normal, por estimativa e global; liquidação e pagamento.
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

23. **Orçamento Público**
Orçamento Público, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamentos Anuais. . Princípios Orçamentários (programação, unidade, universalidade, anuidade, exclusividade, clareza e equilíbrio) / Despesa Pública, conceito, classificação (despesa orçamentária e despesa extra-orçamentária).
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

24. **Quais outros conhecimentos e habilidades que você considera importantes para um assistente administrativo?**

.....

.....

.....

.....

.....

Powered by
Google Drive