Esta obra está sob o direito de
Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

FORMAS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO: SELEÇÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Maria Betânia Costa Góes¹

RESUMO

O presente trabalho objetivou mostrar uma pequena amostra sobre formas e técnicas de recrutamento, seleção de pessoas no serviço público. No desenvolver do artigo, demonstrou-se vários conceitos interdisciplinares correlacionados ao tema, bem como, os seus balizamentos frente aos textos legais, administrativos, doutrinários e jurisprudenciais que servirão tanto para fomentar o conhecimento, quanto para aprofundar o objeto deste trabalho. Desta forma, será possível perceber as razões da divergência ora discutidas: para os administrativistas, o desligamento dos servidores das empresas públicas deve ser seguido de motivação; enquanto para a doutrina trabalhista, desnecessário se faz tal motivação. Ao final, ressaltar-se-á as conclusões do questionamento interdisciplinar inicialmente levantado, demonstrando uma nova forma de se encarar a questão.

Palavras-chave: Serviço Público. Recrutamento. Seleção. Gestão de Pessoas.

Submetido em março de 2020 e aceito em maio de 2020.

¹ Possui graduação em Letras pela Universidade Federal de Alagoas.

INTRODUÇÃO

No Brasil, a priorização dos impactos econômicos na vida social vem influenciando o modo como os direitos trabalhistas são vistos. Como se sabe, a legislação trabalhista é considerada rígida e, em alguns casos, extremamente patriarcal. Mesmo com os direitos e garantias mínimos estabelecidos na Constituição Federal de 1988 (CF/88) e na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) – começa-se a cogitar a utilização da Teoria da Flexibilização nas relações trabalhistas.

O certo é que no setor privado, essa tendência (de se priorizar a busca pela eficiência, em todos os meios de produção) traz um grande inconveniente de descurar o papel do empregado frente aos direitos constitucionalmente alcançados.

Porém, é, sobretudo, no setor público onde se observa claramente a prodigalidade, o aumento descomedido de salários, a utilização da estabilidade do serviço público como um meio de vida eterno e sem esforço, e a desaceleração de produtividade; resultando no endividamento crônico do setor que se apresenta como um exemplo gritante de subversão ao modelo de sistema administrativo competitivo globalizado.

Para se tornar mais competitivo, o Estado construiu a figura das entidades governamentais, empresas com aspectos públicos, porém, sujeitas ao regime jurídico de Direito Privado para tornar eficiente as atividades de natureza comercial e industrial necessárias às atividades Estatais.

Teoricamente, as formas de organização das entidades governamentais possibilitam a adoção de métodos administrativos mais funcionais e transparentes que as demais formas da Administração Pública. No entanto, é crescente a preocupação de que a adoção de métodos administrativos mais competitivos implique na redução de direitos e garantias trabalhistas, levando a gerar mais desrespeito à coisa pública.

O presente artigo possui o objetivo principal de examinar e refletir sobre as formas e técnicas de recrutamento, seleção de pessoas no serviço público. Para tanto, torna-se obrigatória a demonstração dos diferentes conceitos correlacionados ao tema, bem como, os seus balizamentos frente aos textos legais, doutrinários e jurisprudenciais que servirão tanto para fomentar o conhecimento, quanto para aprofundar o objeto deste trabalho.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão de literatura tradicional, não sistemática, de natureza qualitativa e abordagem descritiva. Os trabalhos analisados foram livros, documentos oficiais, dissertação de mestrado obtidos no ambiente virtual e em bibliotecas físicas. As categorias temáticas elaboradas após análise minuciosa dos documentos foram: os aspectos

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os aspectos administrativos do serviço público

Os administrativistas consideram nulos os desligamentos sem motivação, cabendo a Justiça Trabalhista permitir a reintegração na empresa e não meramente à compensação indenizatória.

Quanto ao desligamento, Meirelles (2012) assevera:

“A desinvestidura de cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave. Exoneração é a desinvestidura: a) a pedido do interessado – neste caso, desde que não esteja sendo processado judicial ou administrativamente; b) de ofício, livremente (ad nutum), nos cargos em comissão; e c) motivada, nas seguintes hipóteses: c1) do servidor não estável no conceito do art. 33 da EC 19, para os fins previstos pelo artigo 169, § 4º, II, da CF; c2) durante estágio probatório (CF, art. 41, § 4º); c3) do servidor estável, por insuficiência de desempenho (CF, art. 41, § 1º, III) ou para observar o limite de despesa com o pessoal ativo e inativo (CF, art. 169, § 4º). A dispensa

administrativos do serviço público; os contratados políticos como titular em serviços públicos; os contratados por colaboração; os servidores públicos de fato e de direito; servidores das organizações públicas; formas de recrutamento do servidor público: interno, externo e misto; técnicas de recrutamento; seleção pessoal; técnicas de seleção pessoal; desligamentos dos servidores das organizações públicas; das considerações dos fatores trabalhistas.

ocorre em relação ao admitido pelo regime da CLT quando não há justa causa por esta prevista. Embora a CLT fale em demissão sem justa causa, preferimos o termo dispensa, porque não tem natureza punitiva. O ato de dispensa, no nosso entender, deve ser motivado, expondo-se por escrito o seu motivo ou a sua causa.”

Um dos principais pontos favoráveis a essa corrente se baseia nos incisos LIV e LV, do artigo 5º, da Constituição Federal. Eles revelam que o constituinte pretendeu dar regularidade aos atos administrativos e garantir uma proteção, em favor dos administrados, contra a supremacia dos interesses públicos. Surgiu, com isso, uma ferramenta para coibir e controlar os atos da Administração Pública. Mello (2012, p. 97) faz a seguinte observação:

“Estão aí consagrados, pois, a exigência de um processo formal regular para que sejam atingidas a liberdade e a propriedade de quem quer que seja e a necessidade de que a Administração Pública, antes de tomar decisões gravosas a um dado sujeito, ofereça-lhe oportunidade de contraditório e de ampla defesa, no

que se inclui o direito a recorrer das decisões tomadas. Ou seja: a Administração Pública não poderá proceder contra alguém passando diretamente à decisão que repute cabível, pois terá, desde logo, o dever jurídico de atender ao contido nos mencionados versículos constitucionais.”

Outro ponto que se destaca é a derrogação parcial do regime de direito privado por normas de direito público contidas no artigo 37 do texto constitucional expressos no artigo 37, caput, da CF, os princípios constitucionais impõem à Administração Pública sua obediência, constituindo o fundamento para a atividade pública. E é com base nos princípios que se alcançará a verdadeira lógica e a racionalidade do sistema normativo pátrio, afinal, como diz Mello (apud DELGADO: 2014):

“É o conhecimento dos princípios que preside a intelecção das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nome sistema jurídico positivo. Violar um Princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço e corrosão de sua estrutura mestra.”

Neste mesmo sentido, afirma Meirelles (2012, p. 414) que “a motivação decorre dos princípios da legalidade, da eficiência, da moralidade e da razoabilidade, pois só com ela é que se poderão ser afastados os desligamentos de

celetistas motivados por perseguição política ou por outro desvio de finalidade”.

Balizando-nos no Princípio da Impessoalidade onde “a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas”. Verificamos que não há razoabilidade em interpretar a intenção do legislador ao impor a motivação da dispensa apenas para os casos de contensão de despesas com corte de pessoal, visto que ofenderia este princípio a que visa proteger.

O Princípio da Moralidade, ou melhor, a coerência ética na atividade Administrativa, através do comportamento dos seus agentes, dos fins buscados e dos meios utilizados, concretizando a honestidade, lealdade e boa-fé, jamais atingirá sua plena atuação sem que a Administração proceda com sinceridade e lhanza, afastando qualquer comportamento astucioso, eivado de malícia, produzido de maneira a confundir, dificultar ou minimizar o exercício de suas finalidades (MELLO 2012, p. 95).

De certo, o Princípio da Publicidade não é elemento formativo do ato, deve ser considerado como requisito de eficácia e moralidade, e como tal, impõe o dever administrativo de manter plena transparência em seus comportamentos, sob pena de não produzirem consequências jurídicas perante as partes e terceiros.

Para Mello (2012, p. 96), “não pode haver em um Estado Democrático de Direito, no qual o poder reside no povo, ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam, e muito menos em relação aos sujeitos individualmente afetados por alguma medida”.

Já o Princípio da Eficiência confere, a Empresa Pública, um direcionamento de suas atividades à efetividade do bem comum; à imparcialidade; à neutralidade; à transparência e a participação e aproximação dos serviços públicos com a população.

Na visão de Mello (2012, p. 94), o Princípio da Motivação:

“(…) implica para a Administração o dever de justificar seus atos, apontando-lhes os fundamentos de direito e de fato, assim como a correlação lógica entre os eventos e situações que deu por existentes e a providência tomada, nos casos em que este último esclarecimento seja necessário para aferir-se a consonância da conduta administrativa com a lei que lhe serviu de arrimo. A motivação deve ser prévia ou contemporânea à expedição do ato, em que existe discricionariedade administrativa ou em que a prática do ato vinculado depende de aturada apreciação e só pensamento dos fatos e das regras jurídicas em causa, é imprescindível motivação detalhada.”

Quanto ao Princípio da Razoabilidade, Lopes Meirelles (2012, p. 91) elucida:

“Sem dúvida, pode ser chamado de princípio da proibição de excesso, que, em última análise, objetiva aferir a compatibilidade entre os meios e os fins, de modo a evitar restrições

desnecessárias ou abusivas por parte da Administração Pública, com lesão aos direitos fundamentais. Como se percebe, parece-nos que a razoabilidade envolve a proporcionalidade, e vice versa. Registre-se, ainda, que a razoabilidade não pode ser lançada como instrumento de substituição da vontade da lei pela vontade do julgador ou do intérprete.”

Segundo Couto e Silva (apud Meirelles p. 95), ao tratar sobre Princípio da Segurança Jurídica, leciona:

“(…) entendido como princípio da boa-fé dos administrados ou da proteção da confiança. A ele está viceralmente ligada a exigência de maior estabilidade das situações jurídicas, mesmo daquelas que na origem apresentam vícios de ilegalidade. A segurança jurídica é geralmente caracterizada como uma das vigas mestras do Estado de Direito. É ela, ao lado da legalidade, um dos subprincípios integradores do próprio conceito de Estado de Direito.”

Das citações dos autores acima, deixa claro que para os administrativistas a dispensa, dos empregados das empresas públicas, deve ser motivada, em razão dos princípios cuja toda Administração deve respeito.

A incidência destes princípios na discussão do tema representa os valores morais, religiosos, éticos e políticos da nação, e que foram materializados por meio das diretrizes da Constituição Federal e demais normas infraconstitucionais, como, a Lei 8.429/92, que, em seu artigo 11, tipifica a violação dos princípios administrativos como ato de improbidade administrativa.

Os contratados políticos como titular em serviços públicos

Conceituados como: “titulares dos cargos estruturais à organização política do País”, atuando com plena liberdade funcional, e desempenhando suas funções com prerrogativas e responsabilidade próprias, para “formar a vontade superior do Estado (MELLO, 2011)”.

Di Pietro (2015) lembra que tal conceituação interliga “a ideia de órgão (aspecto subjetivo)” e a de “atividade (aspecto objetivo)”.

Contudo, para Meirelles (2012) a definição deve ser mais abrangente, devendo incluir:

“Os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais. (...) atuam com plena liberdade funcional desempenhando suas atribuições com prerrogativas e responsabilidades próprias, estabelecidas na Constituição e em leis espaciais.”

Sobre estas atribuições, em outro trecho, Meirelles (2012, p. 76) assevera que “Os agentes políticos exercem funções governamentais, judiciais e quase judiciais, elaborando normas legais, conduzindo os negócios públicos, decidindo e atuando com independência nos assuntos de sua competência”.

É o caso dos chefes o Poder Executivo (Presidente da República, os

Governadores e os Prefeitos com seus respectivos vices); seus auxiliares imediatos (Ministros e Secretários das diversas pastas); Membros do Poder Legislativo (Senadores; Deputados e Vereadores); Membros do Poder Judiciário e do Ministério Público; membros do Tribunal de Contas (ministros e conselheiros) e demais autoridades que atuem com independência funcional no desempenho de atividades constitucionais.

Os contratados por colaboração

São particulares que colaboram com o poder público de forma voluntária, por delegação ou compulsoriamente. A abrangência do voluntariado, descrito neste conceito, é regulamentado pela lei 9.608/98, e delimita os serviços voluntários em: cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social.

Meirelles (2012, p. 76), considera voluntário aquele que colabora com o poder público assumindo funções públicas, em emergência, como o policiamento de áreas tumultuadas por rebeliões. Por sua vez a colaboração compulsória cobra das pessoas requisitadas o exercício de uma atividade pública, como os jurados e mesários eleitorais.

A colaboração por delegação tangencia aqueles para as quais foram atribuídos serviços públicos, como nos casos dos concessionários, permissionários

e autoritários. Meirelles (2012, p. 77), para fins penais, estes colaboradores particulares equiparam-se a funcionários públicos (art. 327 do CP). Equiparam-se também no que se refere à responsabilidade por atos de improbidade administrativa (art. 3º da Lei 8.429/92).

Contradita Meirelles (2012, p. 79), afirmando que são agentes honoríficos aqueles cidadãos que “convocados, designados ou nomeados para prestar, transitoriamente, determinados serviços ao Estado”, desde que “sem qualquer vínculo empregatício ou estatutário, e normalmente, sem remuneração”, o exercem em razão de sua condição “cívica, de sua honorabilidade ou de sua notória capacidade profissional”.

Para Meirelles (2012, p. 80), são agentes delegados os:

“Particulares que recebem a incumbência da execução de determinada atividade, obra ou serviço público e o realizam em nome próprio, por sua conta e risco, mas segundo as normas do Estado e sob a permanente fiscalização do delegante. Esses agentes não são servidores públicos, nem honoríficos, nem representante do Estado.”

Por fim, Meirelles (2012, p. 80) contesta tal classificação, afirmando que são agentes credenciados os que “recebem a incumbência da Administração, para representá-la em determinado ato ou praticar certa atividade específica, mediante remuneração do Poder Público credenciante”

Os servidores públicos de fato e de direito

Preliminarmente, convém mencionar que a utilização do termo “funcionário público” não se aplica, atualmente, para os servidores estatutários. Tal expressão deriva da antiga Constituição, e, ainda, é encontrada em algumas leis recepcionadas pela atual Constituição Federal, para designar os ocupantes de cargo público da Administração Direta, submetidos a um estatuto criado por lei.

Frente a Constituição Federal de 1988, passou-se a adotar a expressão “servidor público”, ao invés de “funcionário público”, também se determinou a criação de um regime jurídico único. Todavia, após a Emenda Constitucional (EC) nº 19, a expressão “servidor público” assumiu uma significação mais limitada, correspondendo tão somente aos que eram referidos pelo próprio texto constitucional como servidores públicos civis, bem como, suprimiu a obrigatoriedade do regime jurídico único para todos os servidores públicos.

Muito embora a EC nº 19 tenha dado novo conteúdo ao art. 39, caput, também, alterado o artigo 206, V, da Constituição Federal, deve-se frisar que não significa que foi conferida ampla liberdade para que se possa adotar livremente regime trabalhista para seus servidores.

Deste modo, hoje, é possível afirmar que são servidores públicos todos aqueles que mantêm relação de trabalho de natureza profissional e sob vínculo do regime jurídico imposto pelo Estado ou por suas entidades da Administração indireta, independentemente de sua natureza pública ou privada; sem fazer parte dos Poderes de Estado, não os representam, nem sequer exercem atribuições políticas ou governamentais.

Meirelles (2012: p. 79), que adota outra classificação, discorre que:

“A categoria dos agentes administrativos – espécie do gênero agente público – constitui a imensa massa dos prestadores de serviços à Administração direta e indireta do Estado nas seguintes modalidades admitidas pela Constituição Federal da República de 1988: a) servidores públicos concursados (art. 37, II); b) servidores públicos exercentes de cargos ou empregos em comissão, titulares de cargo ou emprego público (art. 37, V); c) servidores temporários contratados para atender necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX).”

Para a contemporânea Di Pietro (2015, p. 446) os servidores públicos compreendem:

“Os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos; 2. Os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público; 3. Servidores temporários, contratados por tempo determinados para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, CF), eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.”

Nota-se que a pacificação, quanto à classificação dos agentes públicos, está longe de acontecer, contudo, após a breve explanação, torna-se possível compreender o surgimento da expressão “servidor público” (ou “agente administrativo”, ou ainda, “empregado público”, que faz parte do tema do presente trabalho.

Servidores das organizações públicas

Como visto nos tópicos acima, a busca pela eficiência e a necessidade, do Poder Público, por meios jurídicos adequados ao desempenho de atividades de natureza comercial e industrial, levou o Estado a adotar entidades governamentais, sujeitas ao regime jurídico de Direito Privado.

Tal atração estatal pela teórica vantagem na forma de organização corporativa, bem como a adoção de meios funcionais modernos e competitivos, que possibilita a transparência e o controle é encarada, por parte da sociedade, como algo positivo e que pode acarretar o desenvolvimento técnico nos serviços públicos e na exploração de atividade econômica.

Entretanto, vem crescendo a preocupação de que tais atitudes do setor público impliquem na redução de direitos e garantias outrora conquistados. Di Pietro (2015, p. 404), afirma que neste século XXI,

o regime de pessoal nas empresas públicas no Brasil possui regras diferentes conforme seus cargos.

Para os dirigentes, respeita-se o Decreto-lei nº 200/67, de modo que são investidos em decorrência de providências governamentais, em nome da supervisão ministerial. A doutrina se posiciona no sentido de que não são empregados regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), salvo se houver outro vínculo empregatício.

Contudo, se equiparam aos demais servidores públicos quanto à acumulação de cargos, empregos e funções, quanto ao teto remuneratório, quanto à sujeição de remédios constitucionais, quanto à responsabilização de seus atos (inclusive para fins de improbidade, conforme os artigos 1º e 2º, da Lei 8.429/92), e também quanto a sua admissão.

Exceto para as exploradoras de atividades econômicas, que possibilitam a contratação sem concurso quando se tratar de necessidade imediata; ou para contratação de pessoal de maior qualificação; ou ainda, por concurso simplificado para pessoal temporário a doutrina é pacífica quanto à admissão dos servidores através de concurso público.

Para Di Pietro (2015), tal diferenciação decorre do artigo 173, §1º, da Constituição, que impõe a equiparação aos empregados privados; lembra, ainda, que o

tipo penal visa punir aqueles que exercem função pública, o que não ocorre com as empresas reguladas pelo parágrafo primeiro do artigo 173, da Constituição.

E, se por um lado, o entendimento é tranquilo acerca da contratação por concurso, e da estabilidade, não o é, no que se refere a sua dispensa, como será demonstrado.

Formas de recrutamento do servidor público: interno, externo e misto

Para Fae (2017),

“esse tipo de recrutamento envolve promoção ou transferência dos próprios funcionários da organização”. Na administração pública a possibilidade de transferência do servidor teve seu embasamento legal revogado pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, contudo ainda ocorre recrutamento interno nos casos de promoção, outra forma de se recrutar internamente na esfera pública são os cargos em comissão, que como versa o Título III, Capítulo VII, Seção I, parágrafo V do artigo 37 da CF/88: “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.”

É principalmente nestes casos, cargos em comissão ou de confiança, onde o administrador público tem a discricionariedade de “escolher” alguém para ocupar uma função, claro que com a limitação de que trata o artigo da Constituição mencionado. Outra forma de seleção interna é quando o administrador encontra a possibilidade de requisitar em

outros setores, outras unidades do órgão ou até mesmo em outro órgão servidores para compor sua equipe ou para realizar um projeto específico.

Técnicas de recrutamento

Segundo Chiavenato (2015), as técnicas de recrutamento podem ser realizadas conforme exemplificadas:

- a) consulta aos arquivos de candidatos - para detectar candidatos que deixam na empresa o seu 'curriculum vitae' para fins de serem posteriormente recrutados;
- b) apresentação de candidatos por parte de outros servidores/empregados da empresa com a recomendação de que sejam evitados possíveis constrangimentos, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação; para evitar esses problemas, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos do candidato e a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais;
- c) recrutamento dentro da organização - onde as pessoas já são conhecidas e a organização lhes é familiar; constitui também um procedimento bastante econômico que serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados; pesa, entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os demais; também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo captados para outras unidades;
- d) pessoal dispensando - pode ser vantajoso para a organização admitir antigos empregados dispensados, desde que tenha ocorrido por motivos aceitáveis (CHIAVENATO, 2015).
- e) Neste caso, os empregados são conhecidos, conhecem a organização e provavelmente os programas de treinamento;
- f) agências de recrutamento - este procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas; também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados.
- g) Porém, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados;
- h) anúncios em jornais e revistas é um procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos; todavia ao se decidir utilizar essa técnica é conveniente ter cuidado em determinar o porquê, onde, como e quando anunciar;
- i) contatos com escolas, universidades e agremiações - através de palestras e conferências a organização divulga a sua política de RH e cria uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidade de trabalho a oferecer no momento;
- j) banco de dados de candidatos - a organização conserva um banco de dados com o currículo dos candidatos para utilização futura em novos recrutamentos;
- k) editais de convocação para processo seletivo e concurso público - técnica utilizada no âmbito do serviço público onde o recrutamento é feito através de edital de abertura do certame, com a convocação de candidatos; do edital consta o número de vagas a serem providas, a descrição dos cargos/empregos, as fases do concurso ou da seleção, o período de inscrição, os tipos de provas, as exigências para ingresso nos cargos/empregos e outras normas correlatas. O edital de abertura de processo seletivo e concurso público é um diploma legal norteador de todo o certame, o qual deverá ser obedecido por todos os concorrentes, sem que possam alegar desconhecimento de suas normas. (CHIAVENATO, 2015).

Como se pode notar o recrutamento faz parte do processo de agregar pessoas. Através das técnicas de recrutamento a organização, que faz parte do mercado de trabalho, sinaliza para candidatos que fazem parte do mercado, a oferta de oportunidades de ocupação de cargos.

Seleção de pessoal

A seleção é importante, pois as pessoas possuem diferenças individuais e

uma variedade humana enorme. As diferenças individuais tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamentos, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentindo de se fazer seleção (CHIAVENATO, 2015).

Salienta-se, contudo que a seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar a organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Como bem ministra Chiavenato (2015), existem alguns modelos de decisão sobre candidatos, dentre os quais podemos citar:

- a) modelo de colocação - onde existe uma única vaga e um único candidato, não há como rejeitar o candidato;
- b) modelo de seleção - onde existem vários candidatos para uma única vaga, é possível fazer um comparativo do perfil do candidato que se aproxime mais com

a descrição do cargo e escolher o que mais se aproxima;

- c) modelo de classificação - onde existem vários candidatos e várias vagas, é possível fazer um comparativo do perfil que mais se aproxime com o perfil da vaga; os aprovados são admitidos e os demais passam a concorrer a outras vagas.

A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa conforme destaca Chiavenato (2015):

- a) é mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato;
- b) preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes;
- c) candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- d) candidatos mais qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho;
- e) candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo ou emprego.

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim, da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo disponível na organização.

Técnicas de seleção de pessoal

Verificou-se as informações básicas a respeito do cargo a preencher, em seguida, passamos para a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. Essas técnicas são agrupadas em cinco categorias conforme coloca Chiavenato (2015): entrevista - é um meio para se conhecer o candidato. É uma ferramenta bastante útil, mas se aplicada sem um objetivo pode ter seus resultados distorcidos.

Para Chiavenato (2015) as entrevistas de seleção marcadas ou não, devem ter algum tipo de preparação ou planejamento, portanto, não deve ser improvisada. O seu grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para determinar:

- a) os objetivos específicos da entrevista;
- b) o método de atingir o objetivo da entrevista; e
- c) o maior número possível de informações sobre o candidato a ser entrevistado.

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das características essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

O estabelecimento de um ambiente não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar; porém, merece

realce especial. O ambiente para uma entrevista pode ser privado e confortável e o clima deve ser ameno e cordial.

Antes mesmo de ser iniciada a conversação, a entrevista pode sofrer algumas influências: uma sala de espera inadequada, uma antessala excessivamente luxuosa, um longo tempo de espera, são aspectos negativos que devem ser evitados. Do mesmo modo, causará impressão bastante desagradável o fato de o candidato notar que sua carta ou proposta de emprego quase não foi lida.

Desligamentos dos servidores das organizações públicas

Tendo sido afastado o regime estatutário uma vez que este é reservado às funções típicas de Estado os empregados públicos (que executam serviços não típicos de Estado) se veem em grande desvantagem, não apenas pelos encargos com o Regime Geral de Previdência Social e com as limitações do teto da aposentadoria que se vê obrigado a acatar, mas, principalmente, em razão da menor estabilidade funcional (SILVA, 2012).

É neste panorama que se em travando um embate doutrinário e jurisprudencial acerca da necessidade, ou não, de motivação na ocasião da dissolução da relação trabalhista.

Nesta oportunidade, alerta-se que não se deve confundir o objeto deste trabalho

com a questão do art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) - que conferiu estabilidade aos remanescentes de regime de emprego anterior à Constituição Federal de 1988. Tal ponto gera inconformismo para alguns autores, para quem seriam mais acertados os empregados permanecerem compondo um quadro em extinção até que obtivessem suas efetivações mediante aprovação em concurso público. Esta questão foi solucionada pelo Recurso Extraordinário nº 162.621-6/SP (SILVA, 2012).

Das considerações dos fatores trabalhistas

O Brasil adota, como princípio, a proteção contra dispensas arbitrárias ou sem justa causa nas relações regidas pelo Direito do Trabalho. Tal preocupação levou o legislador a dispô-la no texto constitucional (inciso I, do artigo 7º). Contudo, por ausência de uma lei complementar que possa regulamentar tal proteção, a Justiça Trabalhista se vê obrigada a utilizar o inciso I, do artigo 10 do ADCT e, desta forma, impor, tão somente, o pagamento de um acréscimo de 40 % sobre o valor do depósito do Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS) (MORAES, 2014).

Na esfera internacional, o Brasil ratificou a convenção nº 158 da Organização Internacional do Trabalho

(OIT), se engajando na luta pela proteção do empregado quanto à dispensa imotivada.

De acordo com Moraes (2014), essa luta perdurou até 1997, um ano após a denúncia. Hodiernamente, para a doutrina trabalhista, a dispensa, regulamentada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tem natureza jurídica de modo extintivo de contrato e pode ser dividida em seis espécies:

- 1) Dispensa com ou sem justa causa (nos moldes do artigo 482, da CLT);
- 2) Dispensa obstativa (que visa impedir ou fraudar a aquisição de um direito, como o reajustamento salarial);
- 3) Dispensa indireta, também chamada de “dispensa por justa causa do empregador” (prevista no artigo 483, da CLT);
- 4) Dispensa individual do empregado;
- 5) Dispensa coletiva (justificada por motivo único);
- 6) Desligamento voluntário dos servidores civis do Poder Executivo Federal da Administração Direta, autárquica e fundacional, prevista na lei 9.468/97. (MORAES, 2014).

No âmbito governamental, os agentes públicos das empresas estatais puderam acompanhar, paulatinamente, os Tribunais assentarem a inaplicabilidade da estabilidade, e sua transformação na Súmula 390 do TST, que reza:

“SÚMULA nº 390 do TST. Estabilidade. Art. 41, da CF/1988. Celetista. Administração direta, Autárquica ou Fundacional. APLICABILIDADE. Empregado de empresa pública e sociedade de economia mista. INAPLICÁVEL.

I – O servidor público celetista da administração direta, autárquica ou fundacional é beneficiário da estabilidade prevista no art. 41 da CF/88.

II – Ao empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, ainda que admitido mediante aprovação em concurso público, não é garantida a estabilidade prevista no art. 41 da CF/88.” (JUNIOR, 2014).

A partir de tal posicionamento, os tribunais passaram a concluir que, em razão da ausência de estabilidade do art. 41 da

CONCLUSÃO

Finalizando o artigo conclui-se que, muito embora haja lógica jurídica nas decisões da Justiça do Trabalho, a necessidade de motivação dos servidores, mesmo sem a devida previsão legal, deve ser respeitada, pois tal ato representa atuação ética do Administrador, seu caráter e os valores a que se deve perseguir a Administração Pública.

Deste modo entende-se que a imposição do regime celetista não pode significar o fim dos princípios constitucionalmente garantidos, como o da isonomia e da moralidade administrativa no momento do desate contratual, posto que deve-se interpretar e compreender os princípios de forma conjunta, dando menos importância à técnica formal e mais

CF/88, ato dimensional de empregado público não tem natureza de ato administrativo vinculado e, portanto, não possui proteção contra despedida imotivada, devendo, tão somente, observar as regras para demissão da CLT e o devido pagamento das verbas indenizatórias. importância à concretização dos direitos fundamentais.

Isto não quer dizer que se devem abandonar as técnicas ou simplesmente utilizar os princípios sem prévia disposição legislativa, o que combatemos é a mentalidade puramente positivista, que em nome da técnica renega a dinâmica do Direito.

Desta maneira, resta-nos desejar ter conseguido transmitir satisfatoriamente nossas reflexões sobre os tópicos no decorrer do artigo a refém da Administração no serviço público no âmbito das formas e técnicas de recrutamento e seleção de pessoas, destacando as citações de autores específicos do Direito administrativo, bem como a hermenêutica da legislação e jurisprudência vigente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Carreira e Competência: Gerenciando Seu Maior Capital*. São Paulo: Saraiva, 2015.

_____. *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

_____. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa*. São Paulo: Mackron Books do Brasil Editora Ltda., 2015.

DELGADO, J. A. *Princípios Aplicados a Licitação*. CD-Rom Juris Síntese - Legislação e Jurisprudência. Porto Alegre, nº 20, Editora Síntese, versão novembro-dezembro 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. *Direito Administrativo*. 18ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. FAE.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Editora Malheiros, 2012.

MELLO, C. A. B. *Curso de Direito Administrativo*. 13ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2012.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

MORAES, S. R. *Influências da Formalização de práticas de Recrutamento e Seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza*. Dissertação de Mestrado em Administração – UFC, Fortaleza, 2014.

SILVA, J. A. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 28.ed. São Paulo: Malheiros, 2012.