

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RIO GRANDE DO  
SUL – CESNORS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE**

**ANÁLISE DA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA  
ÁREA DA SAÚDE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
HOSPITALARES**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Dulciana Elis Zanatta**

**Picada Café, RS, Brasil  
2015**

**ANÁLISE DA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE  
EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS HOSPITALARES**

**Dulciana Elis Zanatta**

Artigo apresentado ao Curso de pós-graduação do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

**Profa. Dra. Alice do Carmo Jahn**

**Picada Café, RS, Brasil  
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul – CESNORS  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organização Pública em Saúde**

**A comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o artigo de Especialização**

**ANÁLISE DA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE  
EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS HOSPITALARES**

elaborada por  
**Dulciana Elis Zanatta**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Alice do Carmo Jahn, Dra**  
(Presidente/Orientador)

Maria da Graça Porciúncula Soler, Me (UFSM)

Pedro de Souza Quevedo, Dr. (UFSM)

Picada Café, novembro de 2015.

## **RESUMO:**

Este artigo tem por objetivo avaliar os critérios que são considerados na seleção de profissionais de saúde para atuar em hospitais públicos da esfera federal. O estudo teve como foco a análise de editais de processo seletivo com vistas a identificar se a atual forma de seleção pública atende aos objetivos da organização hospitalar no que se refere ao ingresso de profissionais com as competências necessárias para o desempenho de suas atividades, objetivando a excelência no atendimento aos usuários de saúde. O presente estudo identifica que o atual formato de seleção cumpre com a exigência formal e legal, selecionando profissionais com elevado nível de conhecimento técnico, mas nem sempre com o perfil adequado e com as competências necessárias para um bom desempenho do cargo ou função. Esta análise permite concluir que os avanços que vem ocorrendo na gestão pública, poderiam também abranger a gestão de pessoas em organizações públicas de forma a aprimorar a seleção de profissionais para ocupar os cargos na organização, não deixando de zelar pelo caráter público e igualitário do processo seletivo.

**Palavras-chave:** Processo seletivo público. Instituições públicas hospitalares. Profissionais da área da saúde.

## **ABSTRACT:**

This article aims at assessing the criteria used for selecting health professionals to work in federal public hospitals. The study focused on the analysis of selection edictls in order to identify if the present public process reaches the goals of hospitals as to the admission of qualified professionals showing the necessary competences to perform the activities with excellence in client assistance. Based on the research conducted, we suggest that the current selection format is committed with the legal and formal regulations, resulting in the hiring professionals with high levels of technical knowledge but not necessarily with the adequate profile and the necessary competences for a satisfactory performance of the function. This analysis leads to the conclusion that the progress is underway in the Public administration, could be also in human resources management in public organizations so as to improve the selection of candidates for an organization, always concerned with the public an equality characteristic of the selective process.

**Key words:** Public selection process . Public hospitals. Health professionals.

## INTRODUÇÃO

A área da saúde é um campo que requer demandas de recursos humanos atualizados cientificamente, qualificados e com competências para atuar no processo saúde doença dos cidadãos. Nesse sentido exige que as organizações hospitalares cada vez mais venham adotar práticas e políticas em gestão com pessoas capazes de responder as demandas no processo de trabalho deste contexto, salienta Magalhães (2006). Dentre as instituições hospitalares, se observa que as do setor privado possuem mais flexibilidade neste sentido por várias razões como a possibilidade de realizar entrevistas de seleção de profissionais, avaliações psicológicas, além de busca de referências profissionais dos candidatos. Em hospitais públicos esta não é uma realidade presente, pois carece de investimentos uma vez que para a admissão de profissionais para os serviços de saúde, precedem processos seletivos públicos mediante a divulgação de editais, que balizam pontualmente os conhecimentos científicos e as habilidades técnicas dos candidatos.

Com este formato de seleção, conforme define Pires et al (2005), as organizações públicas selecionam profissionais qualificados, mas nem sempre com o perfil adequado e com as competências necessárias para um bom desempenho num cargo ou função. Problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade, afastamentos por saúde são consequências deste processo. O processo seletivo público cumpre com uma exigência formal quando na verdade deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

Assim, um trabalho voltado à qualificação de recursos humanos que valorize não somente os aspectos técnicos e científicos, mas que busque auxiliar e valorizar outros aspectos na contratação dos profissionais são relevantes na qualidade dos serviços a serem ofertados, como também, na valorização profissional. Neste sentido coloca-se o assunto acerca de editais para a seleção de recursos humanos como uma perspectiva que pode mostrar alguns aspectos considerados de relevância na organização dos serviços de saúde e de seus objetivos, como também sobre do perfil desejado dos candidatos.

Conforme salienta Magalhães (2006), no ambiente hospitalar as inovações e os avanços tecnológicos não são estruturados para substituir a atuação profissional, mas facilitam e complementam o trabalho de assistência e ações em saúde. Logo, as

instituições hospitalares podem adquirir e desenvolver tecnologias de ponta que venham a contribuir na estruturação de processos eficientes, mas sem pessoas para planejar, operacionalizar e atuar na assistência qualificada com pesquisas e geração de conhecimentos, não há como viabilizar o trabalho com qualidade. Sobretudo, a seleção de profissionais para atendimento da demanda de pessoal em uma organização hospitalar é um trabalho a ser realizado de forma qualificada e condizente, que venha corresponder com as necessidades da organização que visa a excelência no atendimento aos usuários de serviço de saúde em hospitais públicos.

Assim, este trabalho pretende cooperar com os estudos relacionados ao processo seletivo de pessoas na área pública, assunto este que vem sendo discutido na literatura, mas carece de mais investimentos a respeito em função da sua complexidade e por ser atual e pertinente. A gestão por competências será mencionada neste estudo como uma possibilidade de gestão de recursos humanos considerando que é de interesse do Governo Federal sua implementação na gestão pública, conforme o Decreto n° 5.707 de 23/02/2006. Esse Decreto instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, elucidando que a gestão de pessoas necessária é aquela que considera a gestão por competências, pois trata de uma gestão orientada para o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos para além daqueles voltadas às instituições que absorvem recursos humanos. O termo “competência” no campo da gestão organizacional é utilizado para denominar a capacidade de uma pessoa gerar resultado dentro dos objetivos organizacionais. Sob esta perspectiva, a competência está interligada entre as condutas individuais dos funcionários e a estratégia da organização.

Frente ao exposto, na presente pesquisa coloca-se o seguinte questionamento: A atual forma de seleção dos profissionais de saúde para trabalhar em hospitais públicos na esfera federal, atende aos objetivos da organização que visa a excelência no atendimento aos usuários de saúde?

Sabe-se que com a Reforma Gerencial de 1995 teve início a necessidade da adequação dos processos de gestão na área pública. Frente à proposta desta reforma o Estado adota uma nova estratégia gerencial de administração, a gestão da qualidade total que foi adotada e passou a ser consistentemente aplicada na Administração Pública Federal, e em diversas administrações estaduais e municipais. Desta forma, é necessária

a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, ou seja, para uma cultura de gestão qualificada dos processos. (BRESSER-PEREIRA, 1995).

**Objetivo geral:**

- Avaliar os elementos que são considerados em editais no processo seletivo de profissionais de saúde para atuar em hospitais públicos da esfera federal.

**Objetivos específicos:**

- Descrever como é realizada a avaliação do conhecimento técnico e científico nos processos seletivos de profissionais de saúde para atuar em hospitais públicos.

- Verificar como ocorre a valorização da experiência profissional e da formação acadêmica nos processos seletivos de profissionais de saúde para atuar em hospitais públicos.

- Identificar se são avaliados aspectos do perfil do candidato, suas competências e postura profissional nos processos seletivos de profissionais de saúde para atuar em hospitais públicos.

## **1 DESENVOLVIMENTO**

Os pressupostos teóricos selecionados buscam subsidiar a análise dos objetivos propostos, conforme apresentado a seguir.

### **1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Conforme disposto na Constituição Federal, art. 37, o processo seletivo para a investidura de cargo público deve ocorrer mediante prova objetiva, com ou sem prova de títulos, de forma a assegurar a igualdade, imparcialidade e o direito a livre concorrência dos candidatos. Contudo, para Amaral (2006), maneiras diferentes de recrutamento e seleção na área pública seria uma oportunidade de potencialização do processo de gestão de competências, que, no caso de serem bem conduzidas, as organizações públicas teriam maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização.

Como exemplo das competências que passaram a ser exigidas dos profissionais da saúde diante das mudanças na natureza e no processo do trabalho, os autores Mello e Filho (2010) apontam a aptidão para tomada de decisões; a capacidade para resolução de problemas; o trabalho em equipe; a capacidade para enfrentar situações constantes de mudanças; a capacidade para intervir e melhorar a qualidade dos processos e serviços. O emprego da abordagem de competências em instituições públicas é restrito atualmente, principalmente em decorrências das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção (PIRES et al, 2005).

Sobretudo, a implantação da gestão por competências na área pública exige mudanças organizacionais profundas, sendo mais coerente e viável encontrar estratégias que viabilizem a gestão por competências no ambiente público. Pois os resultados do setor privado não podem ser transportados diretamente para o setor público sem antes passar por uma adequação as particularidades do setor público. A gestão de competências não é um modelo genérico, portanto, é complexa e difícil de ser copiada (AMARAL, 2006).

No entanto, a Reforma Gerencial iniciada em 1995 é dita gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas, e porque visa dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas (BRESSER-PEREIRA, 1995). Para o autor, as condições institucionais terão que ser necessariamente diferentes das existentes no setor privado, já que o Estado não opera através de trocas, mas de transferências, o mecanismo de controle não é o mercado, mas o da política e da administração, e o objetivo não é o lucro, mas sim o interesse público.

Contemplando o aspecto de modernização da gestão pública em organizações hospitalares, a literatura mostra que nas últimas décadas a organização hospitalar foi marcada por um desenvolvimento constante, na área da tecnologia médica, pela proliferação de conhecimentos na área da saúde e pela diferenciação das especialidades médicas, ampliando a área de atuação dos profissionais de saúde. “As transformações ocorridas nas organizações hospitalares, a nível tecnológico, profissional e institucional, foram imprimindo características cada vez mais peculiares e essas organizações” (MAGALHÃES, 2006).

Os autores Mintzberg et al. (2009) ao definirem os tipos de organizações de trabalho caracterizam os hospitais ou universidades como uma “Organização Profissional”, onde a pressão para profissionalização domina, o trabalho se baseia em

peessoas altamente especializadas, que possuem o controle de seu trabalho. Os autores apontam que em empresas com estas características, a organização passa grande parte de seu poder não apenas aos profissionais em si, mas também a associações e instituições que os selecionaram e treinaram. Neste tipo de organização a estrutura é altamente descentralizada horizontalmente, onde os profissionais detêm o poder sobre muitas decisões, tanto em fluxos operacionais como estratégicos. “A complexidade exige descentralização para pessoas altamente treinadas, e a estabilidade permite que elas apliquem habilidades padronizadas e dessa forma trabalhem com bastante autonomia” (MINTZBERG et al., 2009). Além de toda esta complexidade, para o atendimento destas demandas e mudanças o profissional de saúde é constantemente exigido e suas competências cada vez mais necessárias para o atingir os resultados esperados na organização. O trabalho em saúde tem algumas características e especificidades próprias, é um trabalho reflexivo em que as decisões a serem tomadas implicam na articulação de vários saberes, razão pela qual não pode seguir uma lógica rígida como a da produção material de bens, sendo complexa sua normatização técnica e avaliação da produtividade (MELLO; FILHO, 2010).

As pessoas nas organizações hospitalares são fundamentais para atingir os planos e metas estratégicos, muito além da tecnologia, pois são elas as responsáveis por aplicar o conhecimento que possuem. No entanto, além de conhecer e saber como fazer, é importante trabalhar em equipe qualificando as ações e cuidados aos usuários, aspecto que potencializa e ajudam a atingir os objetivos organizacionais.

Na organização pública, o atingir estes objetivos envolvem aspectos e procedimentos específicos que diferem de seus correspondentes na esfera privada. No documento do Plano Diretor da Reforma Gerencial de 1995, o autor Bresser-Pereira refere que a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. A seleção de profissionais com critérios rígidos impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento ao estímulo da competência.

Um estudo realizado nos Hospitais do SUS de Belo Horizonte por Barbosa e Morici (2013), também incidiu sobre a estruturação do processo seletivo nas instituições e a capacidade deste processo de ser respaldo às atividades assistenciais. Neste estudo houve a conclusão dos autores de que o processo seletivo estruturado através de concurso público, não é capaz de suprir a assistência com profissionais capacitados com

a agilidade necessária, sendo na amostra estudada também foi identificada a falta de regularização na realização dos concursos públicos, e quando são realizados, caracterizam-se por processos morosos e compostos de várias etapas. Conforme Bergue (2014), as bases para a valorização de estruturas profissionais para a administração pública sofreram a influência política e do pensamento gerencial clássico em ascensão. O autor define a gestão de pessoas no setor público como:

[...] a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE; 2014, p. 25).

Para Barbosa e Morici (2013), apesar das mudanças e dos avanços obtidos na atenção primária, constata-se, atualmente, nos hospitais a sobrecarga de atendimentos imposta pelos casos não atendidos na atenção básica, muitas vezes pela falta de funcionamento pleno da atenção básica ou mesmo pela falta de uma estrutura coerente de operação, sendo que desta reforma é sobre os hospitais que recai o peso das questões de saúde não resolvidas no nível primário. “Essa questão onera duplamente a rede: por um lado, diminui a capacidade de atendimento hospitalar das reais demandas de média e alta complexidade” (BARBOSA; MORICI, 2013, p. 4). A população tende a procurar os hospitais em todos os casos, o que sobrecarrega o atendimento, ocorrendo com isto que as questões mais simples de saúde acabam por competir com as emergências reais de atenção. Esta realidade exige que os profissionais de saúde estejam cada vez mais qualificados e com competências necessárias para dar conta desta demanda. Contudo, se o formato de seleção utilizado pelos hospitais públicos não consegue aferir questões de competências, tampouco informar quais são as competências requeridas pela organização, de forma que o processo da gestão de pessoas torna-se deficitário e carente de investimentos e renovações. Para Barbosa e Morici (2013), a área da saúde é caracterizada por uma grande demanda de recursos humanos qualificados, esta questão exige da organização a adoção de práticas e políticas de recursos humanos que sejam capazes de responder a este contexto.

Segundo Barbosa e Morici (2013), o Relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) (2007) destaca a importância dos recursos humanos nos sistemas de saúde. No Brasil, esta questão vem se difundindo a partir da percepção dos gestores, trabalhadores e representantes do governo de que a formação, o desempenho e a gestão

de recursos humanos influenciam profundamente na prestação e qualidade dos serviços ofertados aos usuários. Barbosa e Morici (2013, p. 4), observam que:

Para Fonseca e Seixas (2002), as políticas de recursos humanos são destacadas como prioritárias para a consecução de um SUS democrático, equitativo e eficiente. As dimensões do ideário do SUS influenciam fortemente a formulação de políticas de recursos humanos para a saúde no Brasil, levando-se em conta as questões conceituais (definição de saúde na Constituição Federal), as diretrizes (universalidade, integralidade e equidade) e a organização do sistema (pluralista, regionalizado e descentralizado, com direção única em cada esfera do governo (BARBOSA e MORICI, 2013, p. 4).

E complementam:

Os desafios de recursos humanos encontrados no sistema de saúde refletem-se nas instituições que compõe a rede. Cada instituição, no entanto, responde a esses desafios de maneira própria, de acordo com sua organização interna e a capacidade de estruturação (BARBOSA e MORICI, 2013, p. 4).

Barbosa e Morici (2013) relatam três desafios apontados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para lidar com problemas de saúde que seriam: melhorar o recrutamento, ajudar a força de trabalho a melhorar seu desempenho e diminuir a rotatividade dos trabalhadores. Segundo estes autores, seria função dos recursos humanos nas organizações hospitalares a gestão do emprego, de sistemas de apoio necessários para a realização do trabalho e a criação de um ambiente de trabalho positivo, considerando as etapas de “entrada de funcionários, alavancas para melhoria do desempenho dos trabalhadores e a gestão da saída de profissionais” (BARBOSA; MORICI, 2013).

Para Magalhães (2006), os usuários e a sociedade em geral passaram a ser mais exigentes com os serviços de saúde. A partir da intervenção da mídia, que constantemente divulga situações relacionadas ao atendimento dos serviços de saúde e da maior conscientização dos direitos do consumidor, a população passa a reconhecer seus direitos e exigir mais eficiência e qualidade nos serviços prestados. Portanto, o gerenciamento dos recursos humanos em organizações hospitalares está ligado ao desejo de uma concreta realização dos propósitos da organização como prestadora de serviços de saúde, realizando serviços que satisfaçam as necessidades de seus usuários.

## **1.2 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho traz a análise de quatro editais de processos seletivos públicos, sendo estes: do Grupo Hospitalar Conceição, o Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre e um processo seletivo de abrangência nacional para atender vários hospitais no Brasil organizado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares de Brasília- EBSEH.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa tendo como foco a análise de documentos públicos de livre acesso na internet. A pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha com um universo de significados, crenças, aspirações, valores e atitudes que correspondem ao espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999).

O presente estudo pretendeu explorar os dados obtidos com a pesquisa dos editais no intuito de analisar e interpretar os resultados com base nos conceitos do método qualitativo. Para isto foi realizada, através da internet, uma consulta de editais de processo seletivo público de hospitais da esfera federal, publicados nos anos de 2014 e 2015, de livre acesso. Com a intenção de focar e delimitar o estudo de acordo com a prática profissional da pesquisadora, foram considerados os processos seletivos das organizações públicas hospitalares da esfera Federal, não abrangendo os das esferas Estadual ou Municipal. Foram identificados 4 (quatro) editais pertinentes para o estudo, os quais tiveram os conteúdos analisados no que consiste na forma de avaliação do profissional de saúde para o ingresso na instituição, e quais dos editais compreenderam o aspecto de perfil do profissional neste formato de seleção.

Como critério para a escolha destes editais observou-se o caráter público da Instituição, sua vinculação à esfera federal, a disponibilidade de acesso ao edital pela internet e o fato do processo seletivo ser atual, ou seja, publicado em 2014 ou 2015. No que compreende a organizações públicas hospitalares, outros editais foram encontrados no período de 2014 e 2015, mas não compuseram o estudo por não estarem vinculados à esfera do Governo Federal.

A coleta de dados foi realizada em sites de busca da internet, nos meses de agosto e setembro de 2015. Foram utilizadas as palavras chave: “hospitais públicos federais”, “concurso público hospitais”, “processo seletivo público hospitais”. As

palavras chave direcionaram para vários sites onde foram filtrados os processos seletivos realizados nos anos de 2014 e 2015, e foi considerada fortemente a característica da instituição pertencer à esfera federal.

Após a coleta de dados na internet, foram verificadas e analisadas nos 4 (quatro) editais selecionados as informações trazidas por cada um no que se refere a forma de como é realizada a verificação do conhecimento técnico e científico do profissional, como é valorizada a experiência profissional e a formação acadêmica, e tentou-se identificar se algum edital busca aferir aspectos do perfil do profissional e suas competências. Trata-se de um estudo documental, por constituir-se de importante fonte de informações atuais e históricas, possibilitando a comprovação através da análise dos editais de processo seletivo público, às explicações e esclarecimentos sobre o tema.

## **2 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Atendendo aos objetivos delimitados pela pesquisa a análise foi dividida em três partes. A primeira parte se refere à análise de como é aferida a questão do conhecimento técnico e científico do profissional, a segunda parte verifica como é realizada a valorização da trajetória profissional e acadêmica do candidato, e a terceira parte apresenta uma reflexão acerca da identificação de aspectos de perfil do candidato, competências, postura profissional e atitudes adequadas à organização.

O quadro abaixo apresenta um resumo a relação dos editais pesquisados e suas características:

Quadro 1 – Relação dos Editais analisados no período de 2014 e 2015.

<b>Edital</b>	<b>Empresa organizadora</b>	<b>Número de cargos</b>	<b>Hospitais contemplados</b>
<b>03/2014</b>	Fundação La Salle	40 cargos	Grupo Hospitalar Conceição
<b>03/2015</b>	FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	16 cargos	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
<b>02/2015</b>	EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	40 cargos	UFPEL - Hospital Escola Da Universidade Federal de Pelotas
<b>13/2014</b>	EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	80 cargos	Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí, Hospital Universitário de Brasília da Universidade de Brasília, Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão, Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo, Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe, Hospital Universitário Getúlio Vargas da Universidade Federal do Amazonas, Hospital Universitário Julio Muller da Universidade Federal do Mato Grosso, Hospital Universitário de Santa Maria da Universidade Federal Santa Maria, Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco Maternidade Clímério de Oliveira da Universidade Federal da Bahia, Hospital Universitário Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia, Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Hospital Universitário Walter Cantídio e Maternidade Escola Assis Chateaubriand da Universidade Federal do Ceará, Hospital Universitário Lauro Wanderley da Universidade Federal da Paraíba, Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Hospital de Ensino Doutor Washington Antonio de Barros da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que as determinações legais são comuns em todos os editais analisados. Como por exemplo a reserva de vagas para pessoas com deficiência, e a mais recente determinação da reserva de cotas para afro descendentes. As informações comuns também se relacionam com os cargos para qual o edital pretende selecionar candidatos, a carga horária de trabalho, a remuneração, benefícios, etc. O formato dos editais também se assemelham. Todos possuem explicações de que os candidatos serão

convocados conforme a necessidade da organização e apresentam o cronograma com todas as etapas da seleção, com critérios de pontuação das provas escritas e de títulos.

O formato dos editais segue praticamente o mesmo padrão, alguns são mais elaborados e outros mais simplificados. Os simplificados contemplam informações mais sucintas e objetivas, com divulgação dos cargos objeto da seleção, do pré-requisito requerido, da carga horária de trabalho, do salário oferecido, mas sem informações de atribuições da função, de benefícios e da composição das provas. Outros possuem informações mais completas e elaboradas informando os cargos aos quais se pretende selecionar candidatos: carga horária de trabalho, salário, benefícios, descrição das funções, formas de convocação dos candidatos, prazo de validade do concurso, orientações realização da prova objetiva, reserva de vagas para pessoas com deficiência e afro descendentes, esclarecimentos acerca das bancas examinadoras, composição das provas de avaliação. No entanto, todos os quatro editais pesquisados informam aos candidatos as descrições da função.

Observou-se que o edital do Grupo Hospitalar Conceição apresenta um diferencial ao declarar as atribuições dos empregados e não apenas a descrição das atividades ou da função, sendo que esta se refere apenas as atividades do cargo ou função relacionado. São atribuições apresentadas neste edital como sendo de todos os cargos: participar de projetos, fazer uso dos equipamentos de segurança, cumprir a carga horária, desempenhar as atividades conforme a descrição dos cargos, elaborar parecer técnico, responsabilizar-se pelos materiais e equipamentos oferecidos pelo hospital para o desempenho de suas funções. Desta forma a instituição vai além da divulgação das responsabilidades do cargo, comum em quase todos os editais, e busca deixar claro o que a organização espera do funcionário no cumprimento de suas obrigações.

Nos editais do Grupo Hospitalar Conceição e do Hospital de Clínicas de Porto Alegre há a informação de que a adaptação dos funcionários contratados, e sua aprovação no contrato de experiência, é condição fundamental para a permanência deste na organização. Para esta questão constar de forma clara e transparente no edital sugere que a organização já tenha enfrentado situações da não aprovação de funcionários que passaram no processo seletivo, mas não foram aprovados no período de experiência.

**Objetivo: valorização do conhecimento técnico através a aplicação da prova escrita.**

O primeiro objetivo específico da pesquisa se refere à análise de como é aferida a questão do conhecimento técnico e científico do candidato. Verificou-se que a aplicação da prova escrita é a forma utilizada para este fim.

O quadro abaixo apresenta um resumo do que a presente pesquisa identificou na primeira parte, com relação à forma de avaliação do conhecimento técnico dos candidatos através da prova escrita.

Quadro 2 – Discriminação da composição da avaliação teórica nos editais 03/2014; 03/2015; 02/2015 e 13/2014, do período de 2014 e 2015.

<b>Edital 03/2014</b>	<b>Crterios da avaliao:</b> A prova objetiva é eliminatória e classificatória, composta por 40 (quarenta) questões de múltipla escolha, com 05 (cinco) alternativas. A avaliação da prova objetiva é dividida por disciplina, sendo: 14 (quatorze) questões de Conhecimentos Específicos; 12 (doze) questões de Políticas Públicas; 10 (dez) questões de Língua Portuguesa; 04 (quatro) questões de Informática.	<b>Análise:</b> As questões de Políticas Públicas e de Conhecimentos Específicos possuem maior valor de pontuação. Ambas equivalem a 65% da prova objetiva. O que demonstra que a organização busca valorizar o conhecimento técnico e a preparação para a atuação em um hospital público, no exercício da função.
<b>Edital 03/2015</b>	<b>Crterios da avaliao:</b> Do edital com 16 cargos, são: 01 com 50 questões de conhecimentos específicos 06 com 40 questões de conhecimentos específicos 04 com 25 questões de conhecimentos específicos 01 com 30 questões, sendo 20 de conhecimentos específicos, 5 de matemática e 5 de português. 01 com 25 questões, sendo 20 de conhecimentos específicos e 5 de português. 02 com 40 questões, sendo 30 de conhecimentos específicos, 5 de informática e 5 de português. 01 com 50 questões, sendo 45 de conhecimentos específicos e 5 de português. Todos os cargos possuem o critério da Prova de Títulos como Classificatória	<b>Análise:</b> As questões de Conhecimentos Específicos possuem acentuada valorização. A forma de pontuação e o número de questões variam entre os cargos, em muito poucos são realizadas prova de português e matemática. A prova objetiva é eliminatória e a prova de títulos, que consta para todos os cargos, é classificatória. Demonstra forte valorização do conhecimento técnico e da formação profissional e acadêmica.
<b>Edital 02/2015</b>	<b>Crterios da avaliao:</b> A prova objetiva é eliminatória e classificatória, composta por 50 (cinquenta) questões de múltipla escolha. Sendo: 30 (trinta) questões de Conhecimentos Específicos; 20 (vinte) questões de conhecimentos básicos.	<b>Análise:</b> As questões de Conhecimentos Específicos possuem maior valor de pontuação, ela se divide em conhecimento de legislação aplicada ao SUS e conhecimento específico do cargo. A avaliação de conhecimentos básicos se refere a língua portuguesa, raciocínio lógico e matemático e legislação aplicada à EBSEH.

<b>Edital 13/2014</b>	<b>Crerios da avaliao:</b> A prova objetiva e eliminat3ria e classificat3ria, composta por 50 (cinquenta) quest3es de m3ltipla escolha. Sendo: 30 (trinta) quest3es de Conhecimentos Espec3ficos; 20 (vinte) quest3es de conhecimentos b3sicos.	<b>An3lise:</b> As quest3es de Conhecimentos Espec3ficos possuem maior valor de pontuao, ela se divide em conhecimento de legisla3o aplicada ao SUS e conhecimento espec3fico do cargo. A avalia3o de conhecimentos b3sicos se refere a l3ngua portuguesa, racioc3nio l3gico e matem3tico e legisla3o aplicada 3 EBSEPH.
---------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

### **Objetivo: valoriza3o da experi3ncia profissional e forma3o acad3mica atrav3s da prova de t3tulos.**

O segundo objetivo espec3fico da presente pesquisa busca verificar como e realizada a avalia3o dos t3tulos que incluem a an3lise da trajet3ria profissional e acad3mica do candidato. Dos editais pesquisados, tr3s solicitam aos candidatos a apresenta3o de t3tulos na busca de verifica3o de sua trajet3ria acad3mica e profissional. O edital de processo seletivo para o Hospital de Cl3nicas de Porto Alegre possui uma diversidade nos formatos da solicita3o de comprova3o de t3tulos, variando conforme o cargo, no entanto sempre valorizando a forma3o acad3mica, a experi3ncia profissional, e a participa3o em atividades de atualiza3o na 3rea a que se destina. No edital do processo seletivo para o Grupo Hospitalar Concei3o, n3o foi identificada a solicita3o de entrega de t3tulos. J3 os editais organizados pela empresa EBSEPH solicitam a entrega de t3tulos referente 3 experi3ncia profissional na fun3o e a forma3o acad3mica, pontuando igualmente, 10 (dez) pontos para cada item.

Atualmente os instrumentos principais utilizados s3o a aplica3o de provas e t3tulos, as provas abrangem conte3dos amplos e profundos, exigindo dos candidatos elevado n3vel de conhecimento t3cnico para serem aprovados e classificados. A exist3ncia de provas e t3tulos, prevista na legisla3o, refor3a a dimens3o acad3mica e cognitiva do processo seletivo p3blico. Este fato e justificado pela exist3ncia de dificuldades para a defini3o de crerios objetivos para a avalia3o dos elementos comportamentais.

Contudo, sugere-se que dos editais que solicitaram a comprova3o de t3tulos como etapa classificat3ria do processo seletivo, a valoriza3o da experi3ncia profissional dos candidatos se torna de fundamental import3ncia. Podemos supor que

na impossibilidade de averiguação das competências do candidato, a apresentação de documentos comprobatórios de sua experiência e do direcionamento dado à sua carreira pode lhe conferir créditos na seleção.

**Objetivo: valorização de aspectos de perfil do candidato, competências, postura profissional e atitudes adequadas à organização.**

Neste terceiro objetivo, pretende-se realizar uma reflexão acerca da possibilidade desta modalidade de seleção pública valorizar aspectos de perfil do candidato, como competências, postura profissional e atitudes adequadas. Houve a pretensão de conhecer se os hospitais públicos pesquisados buscam aferir questões apenas de conhecimento teórico e prático ou também conseguem de alguma forma verificar questões do perfil do candidato, avaliando suas competências ou personalidade. E, ainda, se o atual formato de seleção atende aos objetivos da organização pública hospitalar que preza pela eficácia no atendimento ao usuário.

Entende-se que a avaliação de determinados processos na gestão pública, como o processo de seleção, buscam identificar falhas e demonstrar o caminho a ser seguido pela organização. A constante análise serve de orientação, pois mostram os resultados do trabalho desenvolvido em forma quantitativa, possibilitando uma interpretação qualitativa. Magalhães (2006) salienta que o fato da tecnologia estar a cada dia mais presente tem provocado à necessidade de redimensionar o papel da gestão de pessoas nas organizações hospitalares, principalmente quando se compreende a dependência do trabalho das pessoas como característica fundamental dos processos de produção e prestação de serviços em saúde. Pois, a essência da concepção do SUS é assegurar a todos os brasileiros o direito à saúde, atendendo aos princípios da universalidade, da equidade e da integralidade e às diretrizes operacionais de descentralização da gestão, com ênfase na estadualização e na municipalização, permitindo maior qualidade, rapidez e eficiência nas respostas às demandas da sociedade.

Na análise dos editais não foi identificado alguma forma, ou alguma referência, para a avaliação de aspectos do perfil do candidato ou das competências valorizadas. Souza (2004) relata que a empresa pública ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica ao abrir concurso público no ano de 2004, inovou com a inserção de um novo item no edital, o de “Competências Requeridas”( <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/EditalANEEL-2004-21.pdf>). Apesar do

reconhecimento da não vinculação da demonstração do domínio das competências divulgadas com a aprovação no concurso, pois tal aferição de competências seria considerada questão subjetiva e, portanto, passível de ação judicial, a atitude da organização é reconhecida pela autora como:

[...] um primeiro passo para a identificação de profissionais necessários às organizações públicas de hoje e uma decisão importante das organizações ao informar já no processo seletivo, que os profissionais, no decorrer de sua carreira, serão aferidos por estes critérios, entre outros (SOUZA, R. L. S; 2004, p. 6).

Todas as organizações no momento de busca e captação de profissionais para compor seu quadro de pessoal querem pessoas que estejam de acordo com o perfil da empresa, o perfil desejado. A formação de um quadro de funcionários adequado deve ancorar-se na contratação de candidatos que não apenas demonstrem domínio do conhecimento técnico, mas que também possuam um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com sua futura função (PIRES et al., 2005). Talvez o presente estudo possa dar início a adaptação do modelo de gestão por competências na área pública de forma a contemplar também no processo de seleção de profissionais.

Para Amaral (2006), maneiras diferentes de recrutamento e seleção na área pública seria uma oportunidade de potencialização do processo de gestão de competências, que, no caso de serem bem conduzidas, as organizações públicas teriam maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização.

O formato atual de seleção das organizações públicas hospitalares possibilita a seleção de profissionais altamente capazes intelectualmente, mas nem sempre com o perfil adequado e com as competências necessárias para um bom desempenho num cargo ou função. Problemas de adaptação ao trabalho, baixa produtividade, afastamentos por saúde são consequências deste processo (PIRES et al, 2005). O processo seletivo público cumpre com uma exigência formal quando na verdade poderia também ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários. Logo, as organizações públicas precisam usar o edital do concurso público como instrumento para normatizar e expressar o que esperam dos profissionais que pretendem trabalhar na organização, do que vai além do cumprimento de suas funções.

Frente a este cenário, é relevante a necessidade de aprimorar o processo seletivo público das organizações hospitalares. Principalmente se há interesse na implantação de

um modelo de gestão por competências, alinhado ao que pretende o novo modelo de gestão pública, que este não ocorra abrangendo apenas a avaliação de desempenho do funcionário, mas também a forma de como ocorre o processo de seleção dos profissionais para ocupar os cargos na organização, não deixando de zelar pelo caráter público e igualitário do processo seletivo.

## **CONCLUSÃO**

Por fim, a proposta do trabalho foi identificar de que forma é conduzido o processo de seleção pública de profissionais para o provimento de cargos em hospitais públicos e suas implicações na gestão de pessoas, sendo para isto realizada uma pesquisa nos editais de processos seletivos públicos de organizações hospitalares divulgados na internet. A pesquisa realizada permitiu conhecer a forma como as organizações hospitalares lançam seus editais de processo seletivo no mercado, o que mais valorizam e o que deixam a desejar. Foi identificado que de certa forma a maneira como as organizações hospitalares buscam no mercado de trabalho os seus profissionais representa o jeito de ser da organização. Algumas são mais objetivas nas informações e outras são detalhistas e deixam claro vários aspectos. Além da seleção mediante a aplicação de provas e comprovação de títulos, percebeu-se a necessidade de outras formas de avaliação para serem incluídas, tais como a divulgação no edital das competências valorizadas pela organização, com vistas a atingir os objetivos organizacionais e dar conta da demanda de saúde de forma equitativa e igualitária.

Ademais, o modelo de gestão de competências é completo e atenderia a necessidade de identificação do perfil do candidato, na medida em que no edital contemplasse as competências essenciais para aquela organização, o profissional poderia melhor conhecer o hospital e avaliar se tem estas competências ou precisa desenvolvê-las. Desta forma o profissional poderia saber o que seria exigido dele na organização.

Contudo, seria interessante que um primeiro passo fosse tomado para que a gestão pública possa atuar de maneira mais estratégica, antevendo e antecipando-se às mudanças e tendências de mercado, de forma a garantir melhores resultados. A gestão de pessoas na área hospitalar deve buscar atender ao desejo de uma concreta realização dos propósitos da organização como prestadora de serviços de saúde, realizando serviços que satisfaçam as necessidades de seus usuários não deixando de lado a

realização dos desejos e expectativas dos profissionais. Não obstante, esta pesquisa apresenta algumas limitações, a visão que se teve foi de fora, do mercado, não havendo neste momento possibilidade de inserção em uma determinada organização para conhecer seu contexto e sua realidade.

Ressalta-se que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema ou de oferecer um modelo para outras organizações, mas pretendeu problematizar a avaliação dos aspectos comportamentais nos processos seletivos públicos de organizações hospitalares. Há a pretensão de que outros estudos possam aprofundar e enriquecer o tema, a fim de trazer embasamento e referências para o aprimoramento de seleção de profissionais em organizações públicas hospitalares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília. Dez. 2006. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211> Acesso em: 10/08/2015.

AMARAL, Roniberto Morato. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. Trabalho oral. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias. Disponível em: [http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583\\_Amaral.pdf](http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf) Acesso em: 30/09/2015.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; MORICI, Marina Campos. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. In: **Revista de Administração Pública** vol 47 no. 1. Rio de Janeiro. Jan/Fev. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100009) Acesso em: 24/09/2015.

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

\_\_\_\_\_, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 15. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2010.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> Acesso em: 20/10/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Hospital de Clínicas de Porto Alegre**. Edital de Processo Seletivo 03/2015. Disponível em: <http://www.faugrskoncursos.ufrgs.br/2015/HCPA1503/Edital%20032015.pdf> Acesso em: 20/10/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Grupo Hospitalar Conceição**. Edital de Processo Seletivo Público 03/2014. Disponível em: [http://fundacaolasalle.org.br/wp-content/uploads/2015/02/ed\\_abertura\\_032014\\_ghc.pdf](http://fundacaolasalle.org.br/wp-content/uploads/2015/02/ed_abertura_032014_ghc.pdf) Acesso em: 20/10/2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República – Casa Civil. **Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em: 20/10/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas**. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Edital de Processo Seletivo Público 02/2015. Inscrições para Seleção de Profissionais de Saúde. Disponível em: [http://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/ufpel\\_edital03.pdf](http://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/ufpel_edital03.pdf) Acesso em: 20/10/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**. Edital de Processo Seletivo Público 02/2015. Inscrições para Seleção de Profissionais de Saúde. Disponível em: [http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/176251/EDITAL\\_03\\_ABERTURA\\_REPOSICAO\\_NACIONAL\\_ASSISTENCIAL.pdf/96783832-ff38-49fe-9502-58ad12ddf302](http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/176251/EDITAL_03_ABERTURA_REPOSICAO_NACIONAL_ASSISTENCIAL.pdf/96783832-ff38-49fe-9502-58ad12ddf302) Acesso em: 20/10/2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>. Acesso em: 20/10/2015.

FILHO, Antenor Amâncio; MELLO, Márcio Luiz Braga C. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz**. In: Revista de Administração Pública vol 44 no. 3. Rio de Janeiro. Junho 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004) Acesso em: 20/10/2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAGALHÃES, Sheilimar Regina Barragão de Sá. **Gestão de recursos humanos em uma organização hospitalar: a utilização de indicadores como ferramenta de gestão**. Dissertação de Mestrado Acadêmico de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza Fev 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004) Acesso em: 20/10/2015.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PIRES, Alexandre Kali et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2005. Disponível em: [http://www.ena.gov.br/documents/586010/602675/livro\\_gestao\\_competencias.pdf/a37497e6-0f14-4de9-87d0-6861d92cafb4](http://www.ena.gov.br/documents/586010/602675/livro_gestao_competencias.pdf/a37497e6-0f14-4de9-87d0-6861d92cafb4) Acesso em: 20/10/2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Regina Luna Santos. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004. Disponível em: [http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/SOUZA\\_Competencias.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/SOUZA_Competencias.pdf) Acesso em: 20/10/2015.