
A NATUREZA JURÍDICA DA ENTREVISTA COMPORTAMENTAL E O CONTROLE JURISDICIONAL DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

JURIDICAL NATURE OF BEHAVIORAL INTERVIEW AND JURISDICTIONAL CONTROL ON COMPETENCY BASED SELECTION OF FEDERAL CIVIL SERVANTS

Adam Luiz Alves Barra

Advogado da Caixa Econômica Federal/CAIXA

Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de Brasília/UnB

*Especialista em Direito Público pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de
Itabira/Funcesi*

SUMÁRIO: Introdução; 1 Seleção por competências; 2 Entrevista comportamental; 3 Regime jurídico do concurso público; 4 Controle jurisdicional; 5 Natureza jurídica da entrevista comportamental; 6 Conclusão; Referências.

RESUMO: Para o Estado gerar níveis crescentes de bem-estar coletivo, a profissionalização dos agentes públicos é indispensável. Uma forma estratégica de alcançar essa profissionalização é selecionar servidores com base em habilidades, atitudes e experiências profissionais, não apenas em conhecimento acumulado. Este artigo propõe a entrevista comportamental como instrumento de seleção por competências de servidores públicos federais, afastando a interpretação literal que veda sua utilização em concursos públicos ou que a restringe a certames para cargos que admitam o exame psicotécnico. Conclui que a ausência de menção direta à entrevista comportamental no regime jurídico do concurso público federal pode ser superada pela analogia com a prova oral, na medida em que o jurista preenche a lacuna ao reconhecer a relação essencial entre sujeito, objeto e efeitos jurídicos desses instrumentos de seleção.

PALAVRAS-CHAVE: Concurso Público. Entrevista Comportamental. Seleção por Competências. Controle Jurisdicional. Exame Psicotécnico. Prova Oral. Analogia.

ABSTRACT: For the State to generate increasing levels of collective welfare, the professionalization of Civil Service is essential. A strategic way to achieve this professionalization is selecting based on skills, attitudes and professional experiences, not just acquired knowledge. This paper proposes that behavioral interview can be a competency based selection instrument of civil servants, avoiding the literal interpretation that prevents its use in public exams or limits it to those positions that admit psychological exam. It concluded that analogy with oral exam overcomes the blank about behavioral interview in civil service exam law, as the jurist fulfills the blank when recognizes similitude between subject, object and juridical effects of these selection instruments.

KEYWORDS: Civil Service Exam. Behavioral Interview. Competency based Selection. Jurisdictional Control. Psychological Exam. Oral Exam. Analogy.

INTRODUÇÃO

Sob a ótica da governabilidade, do progresso econômico e da redução da desigualdade social, o papel do Estado contemporâneo é fundamental para o alcance de níveis crescentes de bem-estar coletivo. Indispensável para o desenvolvimento dos países, o aperfeiçoamento do Estado passa, necessariamente, pela profissionalização dos agentes públicos.

As políticas de seleção de pessoas da Administração Pública são estratégicas na profissionalização dos agentes públicos. São elas que podem garantir o acesso ao cargo público em condições isonômicas e a escolha de servidores públicos que melhor atendam aos anseios da sociedade.

A Administração Pública Brasileira, contudo, apesar das reformas estruturais iniciadas na década de 1990, mantém práticas de seleção de servidores semelhantes às utilizadas na década de 1950; limitando-se, muitas vezes, a testes de múltipla escolha para avaliar o conhecimento dos candidatos.

Paralelamente, a crise de empregabilidade e o sonho com a estabilidade de um cargo público levam milhares de brasileiros a gastar tempo e dinheiro na preparação para concursos públicos. Essa demanda encontrou resposta em uma forte “indústria” especializada em treinar os indivíduos para responder provas rigorosamente centradas na memorização de conteúdos programáticos, mas pouco focadas nas atribuições do cargo público vago.

Conseqüentemente, torna-se freqüente a frustração do órgão e a insatisfação do servidor recém-admitido quando este, apesar do bom desempenho nas provas do concurso, não demonstra as competências necessárias ao bom exercício do cargo.

Portanto, é necessário aprimorar objetivos, técnicas e aplicações dos processos de recrutamento e seleção de servidores públicos, melhorando a identificação de candidatos mais competentes e adequados à satisfação das necessidades da Administração Pública, sem comprometer a isonomia do concurso.

Contudo, no momento de superar os resquícios de um modelo burocrático baseado na hierarquia e no controle para utilizar um modelo de gestão mais flexível como a gestão por competências, uma preocupação paralisa os dirigentes de recursos humanos da Administração Pública Federal (APF): *como aprimorar o concurso público ao selecionar servidores por competências sem ferir a anacrônica legislação atual e nem ter essa seleção invalidada pelo Judiciário?*

Essa questão está presente em uma das recomendações do Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹ que analisou a gestão de pessoas do Governo Federal. Em relação ao controle de legalidade dos concursos da APF pelo Judiciário, reconhece ser “necessário sensibilizar e obter consenso no judiciário de que o *teste acadêmico de múltipla escolha* não é a única forma de evitar o nepotismo, e que *certamente funciona contra o recrutamento ideal*”². (grifo nosso)

Dentre outros fatores, acredita-se que as restrições do Poder Judiciário a instrumentos de seleção por competências em concursos públicos sejam decorrentes do diálogo superficial entre a Gestão de Pessoas (foco na efetividade das técnicas de seleção) e o Direito (foco na adequação do concurso público aos princípios normativos que o regem). Por meio do conhecimento recíproco dos conceitos específicos dessas áreas, pode-se aprimorar a gestão pública e evitar ações judiciais desnecessárias, que atualmente levam a APF a ser a mais demandada nas ações judiciais, a ponto de causar a morosidade do Poder Judiciário.

Nesse sentido, este artigo aborda a seleção por competências, a entrevista comportamental, o regime jurídico do concurso público federal, o controle jurisdicional, o exame psicotécnico, a prova oral e a analogia como método de integração do Direito com o intuito de auxiliar na escolha meritória e impessoal dos profissionais que prestarão serviços públicos à população brasileira, além de contribuir para a redução da judicialização da gestão de pessoas na APF.

Com a reflexão sobre esses conceitos, propõe-se a entrevista comportamental como instrumento de seleção por competências de servidores públicos, sustentando que ela pode ser considerada uma prova oral ao invés de um exame psicotécnico. Qualificada como prova ou avaliação, ela seria utilizada em concursos públicos sem a necessidade de alteração formal da legislação, bastando o preenchimento da atual lacuna normativa por intermédio da analogia.

1 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A comparação de pessoas para decidir quais as mais adequadas e que mais se identificam com o trabalho a ser realizado caracteriza

1 Organização internacional e intergovernamental, com sede em Paris (França), que reúne representantes de seus países membros (os mais industrializados da economia de mercado) para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento dos Estados-membros.

2 OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo* – Relatório da OCDE: Brasil 2010 - Governo Federal. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf>. p. 26. Acesso em: 23 jul. 2010.

o processo de seleção de pessoas como a porta de entrada de novos trabalhadores em uma organização. Mesmo se tradicionalmente entendido por Taylor como a busca da pessoa certa para o lugar certo, esse processo ampliou seu foco ao ir além da identificação do profissional mais tecnicamente qualificado, tentando reconhecer qual a pessoa com o perfil mais adequado para desempenhar tarefas específicas na organização³.

Se o ingresso de uma pessoa na organização for considerado um macroprocesso, o processo de seleção sucede o processo de recrutamento. O recrutamento localiza e atrai candidatos com o perfil que atenda às necessidades organizacionais presentes e futuras, tomando por base informações oriundas da análise organizacional, do mercado de trabalho e das competências importantes para que uma pessoa desempenhe satisfatoriamente suas atividades. Em seguida, a seleção escolhe e classifica os candidatos recrutados que melhor atendam às necessidades da organização.

A gestão por competências é um dos novos modelos de gestão elaborados, em razão das mudanças da nova ordem econômica mundial imposta pela globalização, para tornar as organizações mais flexíveis e competitivas. Assumir esse novo modelo gerencial na APF, inclusive ao selecionar novos servidores, aprimora seu modelo burocrático, baseado na hierarquia e no controle.

Guimarães⁴ identifica na literatura três correntes que tratam do modelo gestão por competências: administração estratégica, gestão de recursos humanos e sociologia da educação e do trabalho. Representada por Whiddett e Hollyforde, a corrente da gestão de recursos humanos preconiza o uso do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de pessoas, conduzindo os processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração com foco nas competências essenciais⁵. Seu conceito de competência corresponde a:

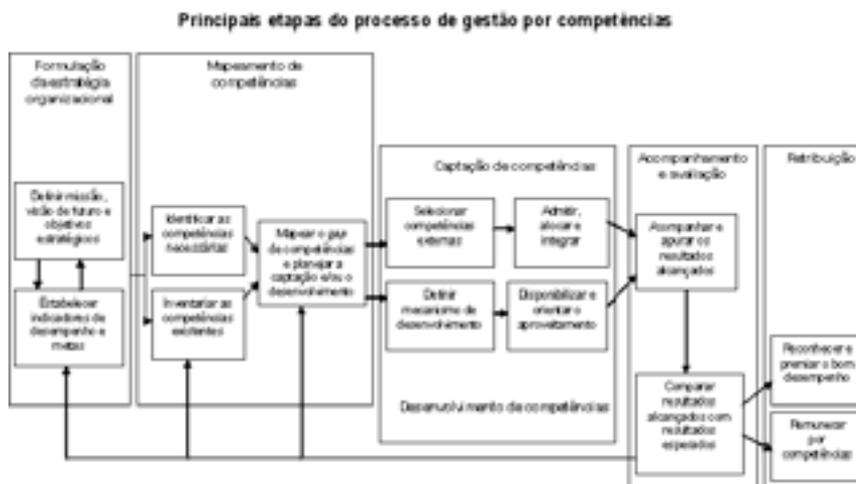
3 FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira. *Avaliação psicológica em concurso público: relações com o desempenho em treinamento de bombeiros*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. (Dissertação, mestrado em Psicologia).

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio V. Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

4 GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 34(3), p. 125-140, mai./jun. 2000.

5 Dividindo as competências organizacionais em *básicas e essenciais*, as primeiras correspondem àquelas que possibilitam o ingresso da organização no mercado, mas não garantem sua permanência; enquanto as competências *essenciais* compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores, dificilmente imitados pela concorrência, que geram valor

- (i) descrições das tarefas e resultados do trabalho, que permitam medir a habilidade do indivíduo em obter um desempenho compatível com os padrões requeridos pela empresa;
- (ii) prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente de trabalho; ou
- (iii) combinação das condições anteriores. A seguir é apresentada uma figura que resume as principais etapas do processo de gestão de pessoas⁶ baseado em competências.



Fonte: Brandão, Hugo P., Dabry, Carla P., Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, 50 (2): 179-194. Abr-Jun 2008

Como parte desse modelo de gestão de pessoas, a seleção está inserida no processo de captação de competências e concebe uma nova forma de escolher e classificar os candidatos ao basear-se nas competências organizacionais (ou institucionais) e na definição de indicadores de competências funcionais (ou individuais)⁷:

distintivo percebido pelos clientes e que, dessa forma, conferem vantagem competitiva para a organização (GUIMARÃES, 2000; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

6 Mesmo reconhecendo diferenças conceituais entre “gestão de pessoas” e “gestão de recursos humanos”, opta-se por utilizar essas expressões como sinônimas.

7 Ainda que a revisão da literatura tenha encontrado mais frequentemente as expressões “competência organizacional” e “competência funcional”, este artigo utiliza os termos “competência institucional” e “competência individual” em razão da APF os ter adotado no art. 2º, inciso I, do Decreto Presidencial n.º 5.707/2006.

Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, *deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter* – o que precisam saber, saber fazer, saber ser –, *levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se*. Por exemplo, se um empreendimento requer como competência organizacional a capacidade de inovação contínua, além das competências requeridas pelas atividades específicas de cada cargo, devemos considerar que seus ocupantes deverão ser criativos de maneira que, em seus processos de trabalho, produzam as inovações que sustentarão a vantagem competitiva da organização.⁸ (grifo nosso)

Para a definição do perfil de competências individuais necessárias aos candidatos que se apresentam para a seleção, é indispensável a atividade estratégica de mapeamento das competências institucionais, permitindo seu alinhamento à gestão de pessoas e ao processo de seleção por competências. Milkovich e Boudreau afirmam que é essencial:

compreender a ligação entre os objetivos da organização e a *estratégia de seleção externa*. Essa estratégia *deve partir diretamente da análise das metas organizacionais*, que indicará papéis e contribuições necessários para o trabalho, que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos que, finalmente, guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação de sua eficácia.⁹ (grifo nosso)

Na APF, de forma semelhante ao que faz a alta direção de uma empresa, o mapeamento das competências institucionais seria estabelecido no planejamento estratégico elaborado pelos *órgãos governamentais (supremos ou constitucionais* – responsáveis por traçar os planos de ação, dirigir, comandar). Por meio desse planejamento, seriam identificadas as competências necessárias para a concretização de sua visão de futuro, isto é, as competências institucionais. Essa visão estratégica dos *órgãos governamentais* orientaria, então, as políticas e ações para diminuir a distância entre as competências atuais da APF e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos institucionais.

De posse dessas diretrizes fundamentais, os *órgãos administrativos (subordinados ou dependentes* – aos quais incumbe executar os planos

8 CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, op. cit., p. 49-50.

9 MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Trad. Reynaldo C Marcondes. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 210-211.

governamentais) especificariam as competências individuais que necessitam captar ou desenvolver. Isso pressupõe definição prévia da missão da organização, conhecimento efetivo da estrutura e do funcionamento do órgão e razoável grau de envolvimento dos gestores e dirigentes, de forma a legitimar o processo de implantação do modelo de gestão por competências e a seleção realizada com base nele.

O conceito de competência individual aqui utilizado é aquele pensado por Durand¹⁰. Partindo das chaves do aprendizado individual de Pestalozzi (tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração), propõe que a competência envolve *conhecimentos, habilidades e atitudes*, englobando não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O Decreto Presidencial n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, introduz formalmente essa noção de competência na APF (art. 2º, inciso II).

O *conhecimento* corresponde a diversas informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e também a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégicos. A *habilidade* se refere à capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos, com técnica e aptidão. Já a *atitude* corresponde a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho e à identidade do indivíduo com os valores da instituição, contribuindo para que haja o seu comprometimento e motivação para alcançar os padrões de comportamento esperados e, assim, atingir resultados no trabalho com alto desempenho¹¹.

Para que a competência institucional de que a APF necessita seja identificada dentre as competências individuais do candidato ao cargo público vago, ela precisa ser objetiva e passível de observação no ambiente de trabalho. Deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o futuro servidor público deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito por um *verbo* e um *objeto de ação*: “Resolve problemas de álgebra”. Sempre que possível e conveniente, pode-se acrescentar uma *condição* na qual se espera que o desempenho ocorra: “Resolve problemas de álgebra, sem utilizar calculadoras”. Por fim, pode-se incluir ainda um *critério* que indique o nível de desempenho considerado satisfatório ou um padrão de qualidade: “Resolve problemas de álgebra, cada um deles em

10 DURAND *apud* BRANDÃO, Hugo Pena. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho*: um estudo multinível. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 345p. (Tese, doutorado em Psicologia).

11 GUIMARÃES, *op. cit.*

menos de 10 minutos e com exatidão”¹². O quadro a seguir apresenta outros exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências individuais:

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: CARBONE *et al*, 2009, p. 57.

Quando a descrição da competência necessária não for clara e objetiva, corre-se o risco da banca examinadora dar a ela a interpretação que melhor lhe convir, possibilitando o subjetivismo e a parcialidade¹³. Para uma boa descrição das competências necessárias à APF, esses autores sugerem, com base nas proposições de Mager (1990) e Bruno-Faria e Brandão (2003):

(i) utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros; (ii) submeter as descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações; (iii) realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito.¹⁴

Enfim, verifica-se na seleção por competências uma forma de superar a escolha e classificação dos candidatos somente a partir de títulos e conhecimento memorizado, aperfeiçoando o provimento

12 CARBONE, Pedro Paulo. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

13 Ibid.

14 Ibid., p. 58.

meritório de cargos públicos ao selecionar também com base em habilidades e atitudes necessárias à APF, sem comprometer a objetividade e a impessoalidade.

2 ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

É consenso na literatura que a entrevista assume um papel central na coleta de informações e na tomada de decisão da seleção, ainda que existam diversos instrumentos de seleção. Por isso, em quase toda seleção há algum tipo de entrevista.

No entanto, segundo muitos autores, nem mesmo a entrevista pode ser usada isoladamente para selecionar os candidatos. Faissal *et al*¹⁵ ressaltam que ela é mais bem aproveitada à medida que for utilizada como um instrumento de síntese de todos os resultados. Segundo eles, a entrevista:

Consiste na proposição de perguntas aos candidatos, tendo como objetivo avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional, levantar informações complementares sobre competências que não foram vistas por meio de outras técnicas, investigar mais profundamente aspectos de uma competência que não tenham sido suficientemente explorados e esclarecer fatos, impressões, confirmar ou rejeitar hipóteses que surgiram ao longo do processo seletivo.¹⁶

Ainda que utilizada com muita frequência, a constituição da entrevista como instrumento de seleção efetivo e eficaz depende de conhecimento, habilidade e tato, em razão da alta dosagem de subjetividade e imprecisão que pode apresentar¹⁷.

Para a validação desse instrumento, é essencial a superação de inclinações pessoais. A entrevista deve ser conduzida por profissionais experientes e capazes de identificar os fatores de ordem pessoal que podem interferir no processo (preconceitos, antipatia, atração, esteriótipos etc.), considerando as expectativas da área detentora do cargo e garantindo que o mesmo candidato seja avaliado por vários entrevistadores, sejam eles membros de uma equipe de trabalho

15 FAISSAL, Reinaldo. *et al. Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

16 FAISSAL *et al*, *op. cit.*, p. 125.

17 CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, *op. cit.*

ou outros indivíduos da empresa¹⁸. A estrutura da entrevista e o treinamento dos entrevistadores são outros fatores que influenciam na qualidade da entrevista, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman¹⁹.

Faissal *et al*²⁰ classificam as entrevistas “quanto ao grau de estruturação, ao tipo de informação que se deseja obter e ao tipo de pergunta utilizada”. Em relação ao *grau de estruturação*, as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas. Nas *entrevistas estruturadas*, o entrevistador estipula a direção que a entrevista terá ao fazer perguntas padronizadas e planejadas, baseadas na análise de cargo, e o candidato responde somente a essas questões. Para Limongi-França e Arellano²¹ as entrevistas estruturadas fornecem uma base mais consistente de avaliação e contribuem para uma tomada de decisão mais segura e com possibilidade reduzida de haver acusações de discriminação injusta. Nas *entrevistas não-estruturadas*, são poucas as perguntas planejadas, sendo outras formuladas durante o diálogo, e o candidato desempenha papel mais amplo na determinação do curso da discussão.

Outra classificação das entrevistas é pelo *tipo de informação que se deseja obter*, podendo ser técnicas ou psicológicas. As *entrevistas técnicas* tem um caráter decisivo e, como sugerem Faissal *et al*²², deve ser realizada no final do processo, pois geralmente são conduzidas pelo profissional detentor da vaga e objetivam coletar informações no que diz respeito ao conhecimento técnico, experiência profissional e habilidades técnicas do candidato. Assemelha-se aos *testes orais*, caracterizados pela expressão oral de perguntas, que devem ser respondidas verbalmente pelo candidato a um avaliador ou uma banca de examinadores. Por outro lado, as *entrevistas psicológicas* visam obter informações sobre aspectos da personalidade do candidato, bem como de sua vida pessoal passada e expectativas para o futuro, para que seja possível elaborar um perfil psicológico a fim de verificar a sua adequação ao perfil de competências do cargo objeto da seleção. Devido à dificuldade de aprofundar os dados coletados – o que não ocorre com as entrevistas técnicas – pelo pouco

18 FAISSAL et al, op. cit.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *Os processos de recrutamento e seleção*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

19 BOHLANDER, George; SNELL, Scolt; SHERMAN, Arthur. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

20 FAISSAL *et al*, op. cit., p. 126.

21 LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, op. cit.

22 FAISSAL *et al*, op. cit.

tempo para realizar os processos seletivos e pela exigência de serem psicólogos a conduzirem as entrevistas psicológicas, estas estão sendo usadas com pouca frequência²³.

Quanto ao *tipo de pergunta utilizada* nas entrevistas, elas são tradicionais, situacionais ou comportamentais. Nas *tradicionais*, o entrevistador faz perguntas gerais e abertas para que o candidato fale sobre o que foi sugerido, oferecendo informações para que seja efetuada a avaliação do seu perfil com as competências necessárias. No caso das entrevistas *situacionais*, consideradas uma variação da anterior, são feitas perguntas abertas e direcionadas às características específicas do trabalho pertinente ao cargo a ser ocupado pelo candidato. É apresentado ao candidato um fato hipotético e ele responde que reação teria. Em relação às entrevistas *comportamentais*, o conceito apresentado por Reis mostra que:

exemplos comportamentais (fatos específicos da experiência passada) são a melhor maneira de prever o comportamento futuro de um candidato. Ao invés de fazer perguntas ao candidato que o remetem a situações hipotéticas, condicionais, o entrevistador formula a pergunta solicitando ao candidato que descreva uma situação concreta, que ilustre a competência que se pretende analisar.²⁴

As perguntas desse tipo de entrevista devem ser abertas e específicas, com foco nas competências necessárias para o cargo, além de formuladas com verbos de ação no passado para obter descrições de exemplos comportamentais ocorridos na vida do candidato, que indiquem evidências de uma competência. Uma vantagem da entrevista comportamental é o aumento das chances de conseguir uma resposta mais realista, com informações mais precisas sobre as competências do candidato. Assim, ao analisar os dados obtidos, o entrevistador terá “uma visão geral do comportamento progresso na competência em evidência”²⁵, baseando sua decisão na própria experiência vivida pelo candidato.

Todavia, cabe ressaltar que o comportamento futuro do candidato pode ser diferente de seus comportamentos anteriores, devido à

23 FAISSAL *et al*, op. cit.

24 REIS (2003) *apud* FAISSAL *et al*, op. cit., p. 116-117.

25 GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 110.

característica humana de realizar mudanças pessoais, não sendo, assim, um indicador absoluto e infalível.

Considerando que na entrevista comportamental são realizadas perguntas a partir das competências necessárias para o cargo, esse instrumento obtém descrições de exemplos comportamentais ocorridos na vida do candidato que indicam evidências de uma competência, possibilitando a escolha de quem apresenta a menor lacuna (*gap*) entre o perfil de competências do candidato e aquele do cargo, facilitando o alinhamento entre as competências funcionais e organizacionais.

Em síntese, diversamente de outros instrumentos de seleção, a entrevista comportamental pode avaliar todas as nuances da competência, pois identifica, além dos conhecimentos e habilidades, o viés das atitudes na análise do perfil do candidato.

3 REGIME JURÍDICO DO CONCURSO PÚBLICO

Desde a Antiguidade, os entes estatais vêm utilizando diversas formas de selecionar pessoas para ocupar os cargos públicos: sorteio, compra e venda, sucessão hereditária, arrendamento, livre nomeação absoluta, livre nomeação relativa, eleição e concurso²⁶.

A experiência mais remota de concurso público é o *sistema chinês de exames*, iniciado aproximadamente no século IV, na China pós-feudalismo, governada por uma classe de profissionais que possuía, cada um, seu certificado de mérito no concurso. Os exames foram originalmente criados para testar os conhecimentos dos candidatos a um cargo estatal. Aplicados em forma de exame em massa, com a tensão multiplicada pela importância do cargo, os testes tinham como objeto textos complicados e poemas sobre os textos clássicos para avaliar a capacidade de pensar à maneira de Confúcio, além de problemas contemporâneos da filosofia e do governo. Mesmo sendo possível comprar cargos, o alto *status* era quase sempre associado a notas altas²⁷.

No Estado Moderno, o concurso público desponta para combater o nepotismo e o clientelismo, visando à ocupação de cargos públicos por pessoas selecionadas com base no mérito. Surge, então, o *regime do concurso* ou *sistema de mérito* (*merit system*) para se opor ao ingresso nos cargos públicos em razão do prestígio de políticos, de parentes ou

²⁶ CRETELLA JÚNIOR *apud* MACHADO JÚNIOR, Agapito. *Concursos públicos*. São Paulo: Atlas, 2008.

²⁷ WALZER, Michael. *Esferas da justiça: uma defesa do pluralismo e da igualdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

de amigos, característico do *sistema do pistolão* ou *sistema dos despojos* (*patronage system* ou *spoils system*)²⁸.

Considerando questões de ordem social (democratização do Estado) e técnica (gestão eficiente e eficaz), o concurso público torna os cargos públicos acessíveis a todos os cidadãos e viabiliza o ingresso dos mais qualificados na Administração Pública. Além disso, mesmo sendo uma instituição humana sujeita a toda sorte de vícios, o concurso público é considerado o único meio de seleção de servidores que condiz com o sistema de mérito, já que se mostra superior: (a) ao sorteio, não constituindo sistema meramente aleatório; (b) ao arrendamento, à compra e venda e à herança, não tratando o cargo público como objeto mercantil ou de sucessão hereditária; e (c) à livre nomeação e à eleição, não adotando como critério de escolha do servidor público a valoração puramente discricionária ou de natureza eminentemente político-econômica²⁹.

O concurso público compreende a atração do maior número de candidatos qualificados (recrutamento amplo) e a escolha (seleção rígida), com base em critérios tecnicamente estabelecidos, dos que apresentarem os mais elevados graus de capacidade, com relação aos requisitos mínimos fixados para o exercício eficiente dos cargos a serem providos³⁰. Reúne, portanto, as duas fases iniciais do suprimento de recursos humanos para a Administração Pública, denominado processo admissional; dividindo-se, este último, em quatro atividades (fases) que também podem ser detalhadas segundo processos específicos: recrutamento, seleção, admissão e registro³¹.

Assim, os cargos e empregos públicos vagos que necessitam de provimento caracterizam-se como *objeto material* do concurso público, enquanto seu *objeto jurídico* (efeito jurídico imediato) corresponde ao preenchimento desses lugares vagos na estrutura estatal por pessoas previamente classificadas e selecionadas por intermédio de realização de provas ou provas e títulos, atendendo-se, rigorosamente, à ordem de classificação dos candidatos, fazendo nascer um vínculo jurídico de

28 SIQUEIRA, Belmiro. *Do regime de concurso: sua eficiente implantação no S.P.F.* Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1950.

29 Ibid.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. *O regime jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional.* São Paulo: Saraiva, 2007.

30 SIQUEIRA, op. cit.

31 BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas.* 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.

natureza funcional (cargo público) ou trabalhista (emprego público) entre o cidadão e a Administração Pública³².

Mesmo se o concurso público é marcado por regras e princípios específicos, ele se subordina ao regime jurídico do Direito Administrativo na medida em que compreende uma sucessão ordenada de atos administrativos visando a um interesse público específico: o recrutamento e a seleção dos profissionais mais qualificados para prestar serviços à sociedade no exercício de cargos ou empregos públicos.

Na qualidade de *processo administrativo*, verifica-se no concurso público seu atributo de atividade administrativa, pois é uma *função* ou *atividade-fim* que se subordina à finalidade expressa nas normas constitucionais e legais. Entendida no sentido negativo,

a atividade administrativa encontra um limite formalmente insuperável na lei, a qual pode estabelecer proibições a determinadas atividades, tanto no que concerne às finalidades a alcançar como no que se refere aos meios e formas a seguir. Já no sentido positivo, tem-se que a lei pode vincular positivamente a atividade administrativa a determinadas finalidades ou a certos meios ou formas, cabendo à Administração realizar aquilo que a lei permite.³³

Para alcançar esse interesse público específico, a APF não dispõe de lei própria que discipline o concurso público. Logo, as normas que disciplinam a seleção de servidores federais estão dispersas no regime jurídico da APF. Sua principal fonte é a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), seguida pela Lei Federal n° 8.112/1990, regulamentada pelo Decreto Presidencial n.º 6.944/2009 no que toca ao concurso público, e pela Lei Federal n° 9.784/1999.

A CF/88 adota o *sistema de mérito* em seu artigo 37, incisos I e II. Esses dispositivos também são conhecidos por tornarem expresso o princípio do amplo acesso aos cargos públicos. Na medida em que exige que o concurso público selecione os candidatos por intermédio de provas – combinadas ou não com títulos – segundo a natureza e complexidade do cargo público vago, o inciso II aborda o processo de seleção, enquanto o inciso I restringe o acesso aos cargos públicos ao cumprimento dos requisitos previstos em lei.

32 MAIA; QUEIROZ, op. cit.

33 ALESSI *apud* COELHO, Daniela Mello. *Administração pública gerencial e direito administrativo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004, p. 65.

A Lei nº 8.112/1990, por sua vez, acrescenta ao disposto na CF/88: (i) os requisitos básicos para o ingresso (provimento) em cargo público; (ii) o respeito à ordem de classificação definida pelas avaliações; (iii) a possibilidade de ele ser realizado em duas etapas; (iv) sua vinculação à lei e ao regulamento do plano de carreira em que pode estar incluído o cargo público; e (v) definir que o concurso público terá as condições de sua realização previstas em edital que deve ser publicado. Essas previsões estão nos artigos 5º, 10, 11 e 12, § 1º.

Um exemplo de carreira que prevê outros requisitos para a provimento no cargo é a carreira de policial federal. O artigo 9º da Lei nº 4.878/1965, ainda vigente, acrescenta, aos requisitos básicos dispostos no art. 5º da Lei nº 8.112/1990, os seguintes:

V - ter procedimento irrepreensível e idoneidade moral inatacável, avaliados segundo normas baixadas pela Direção Geral do Departamento de Polícia Federal.

VII - *possuir temperamento adequado* ao exercício da função policial, *apurado em exame psicotécnico* realizado pela Academia Nacional de Polícia. (grifo nosso)

Como o concurso público é um processo administrativo, ele também se subordina, no que for cabível, à Lei nº 9.784/1999, sobretudo quanto aos princípios do *caput* do art. 2º (legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência) e aos critérios listados no parágrafo único.

Apesar da APF não dispor de lei própria que discipline o concurso público, o Decreto Presidencial n.º 6.944, de 21 de agosto de 2009, regulamenta, em seu Capítulo II, a seleção de servidores públicos para a maior parte dos órgãos e entidades do Executivo Federal. Alterado recentemente pelo Decreto Presidencial n.º 7.308, de 22 de setembro de 2010, passou a tratar mais detalhadamente sobre a realização de avaliações psicológicas em concursos públicos, mas sem nenhuma menção específica à entrevista.

Enfim, mesmo que essa norma regulamentar trate do processo de seleção do concurso público, reforça-se que esse processo é regido, sobretudo, por princípios legais e constitucionais, especialmente o princípio da legalidade estrita, devendo estar expressamente previstos em lei os

critérios ou requisitos para provimento de cargo público, de forma a não ferir o direito subjetivo de acesso ao cargo público (art. 37, I, CF/88).

4 CONTROLE JURISDICIONAL

O Poder Judiciário realiza o controle jurisdicional quando verifica a legalidade dos atos da Administração Pública (artigo 5º, inciso XXXV, CF/88). Assim, torna-se imprescindível conhecer como os Tribunais Superiores estão interpretando as normas lacunosas e os princípios do processo de seleção de servidores públicos federais e estão aplicando-os aos casos em que a entrevista foi utilizada em concursos públicos.

As decisões judiciais do STJ vedam o enfoque subjetivo, sigiloso e irrecorrível das entrevistas utilizadas em concursos públicos³⁴. Porém, somente analisam a entrevista como instrumento de seleção de servidores públicos no âmbito do exame psicotécnico.

Igualmente apreciando a entrevista como parte do exame psicotécnico³⁵, o STF vem decidindo que esse exame deve estar previsto em lei para ser utilizado em concurso público, pois o edital não pode criar limitações para acesso a cargo público sem previsão legal: “o exame psicotécnico pode ser estabelecido para concurso público desde que seja feito por lei, e que tenha por base critérios objetivos de reconhecido caráter científico, devendo existir, inclusive, a possibilidade de reexame”³⁶. Depois de inúmeras decisões nesse sentido, a Corte Suprema editou, em 24/09/2003, a Súmula nº 686: “só por lei se pode sujeitar a exame psicotécnico a *habilitação de candidato* a cargo público” (grifo nosso). Decisões mais recentes confirmam esse entendimento³⁷.

Portanto, as menções diretas à entrevista como instrumento de seleção na jurisprudência do STJ/STF se encontram no âmbito do exame psicotécnico, tratando-se de avaliação psicológica de requisitos específicos para a habilitação do candidato no acesso ao cargo público. Considerando esses julgados, a entrevista apenas seria admitida em concursos públicos federais quando houver simultaneamente:

34 Recurso Especial Nº 27.866/DF, Relator Ministro Edson Vidigal, julgado em 02/10/1995; e Recurso Especial Nº 462.676/RS, Relator Ministro Paulo Medina, julgado em 23/03/2004.

35 Recurso Extraordinário Nº 194.657-1/RS, Relator Ministro Sepúlveda Pertence, julgado em 04/10/2001; Agravo Regimental no Recurso Extraordinário Nº 344.880/RN, Relatora Ministra Ellen Gracie, julgado em 08/10/2002.

36 Recurso Extraordinário Nº 188234/DF, Relator Ministro Néri da Silveira, julgado em 19/03/2002.

37 Agravo Regimental no Recurso Extraordinário Nº 417.019/SE, Relator Ministro Sepúlveda Pertence, julgado em 14/08/2007; Agravo Regimental no Agravo de Instrumento Nº 595.541/MG, Relator Ministro Joaquim Barbosa, julgado em 16/06/2009.

- (i) previsão legal;
- (ii) cientificidade e objetividade dos critérios adotados; e
- (iii) possibilidade de revisão do resultado obtido pelo candidato.

5 NATUREZA JURÍDICA DA ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

A revisão da literatura sobre a entrevista comportamental, a análise do regime jurídico do concurso público federal e a consulta aos julgados do STJ/STF revelam a ausência de qualquer menção direta ao uso da entrevista comportamental como instrumento de seleção por competências em concursos públicos. Admitindo essa ausência como uma lacuna, duas possibilidades são normalmente apontadas: (i) vedação ao uso da entrevista comportamental em concursos públicos, pois estão sujeitos ao princípio da legalidade estrita (art. 37, I, CF/88); ou (ii) caracterização da entrevista comportamental como exame psicotécnico por analogia (art. 4º, Lei de Introdução ao Código Civil - Decreto-Lei nº 4.657/1942), podendo ser utilizada como instrumento de seleção somente em certames para cargos que admitam o exame psicotécnico.

Dessa forma, a lacuna legal seria a principal dificuldade jurídica para a aplicação do modelo de gestão por competências nos concursos públicos da APF. Aparentemente, seria necessário modificar formalmente a legislação para viabilizar o uso da entrevista comportamental em certames para todo e qualquer cargo público federal.

Portanto, ainda que a decisão sobre instrumentos de seleção e avaliação dos resultados do concurso público esteja relacionada à questão técnico-administrativa (*função administrativa*), a opção técnica se subordina ao princípio da legalidade estrita, podendo ser revista pelo Judiciário no exercício da *função jurisdicional* do Estado.

Exemplificando, como o art. 37, I, da CF/88, dá acesso aos cargos públicos para todos e confere à lei o papel de restringir a forma de acesso a eles, se a entrevista comportamental do concurso público impedir o provimento e não estiver prevista em lei, o dispositivo constitucional seria violado e o candidato preterido seria amparado pela atual jurisprudência em seu desejo de invalidar a entrevista.

Todavia, considerando os diversos tipos de entrevista abordados no tópico 3 deste artigo, há o grande risco dessa linha interpretativa estar tratando desigualmente institutos semelhantes e comprometendo, sem necessidade, o aperfeiçoamento do concurso público. Ao comparar os instrumentos de seleção simplesmente por sua denominação, o jurista

abandona os métodos que alçaram o Direito à categoria de Ciência e limita sua interpretação de normas à literalidade característica do senso comum.

Assim, para superar a omissão do regime jurídico do concurso público a respeito da entrevista comportamental, admite-se utilizar a analogia como meio de integração de nosso sistema constitucional e de preenchimento da lacuna, mas de forma mais criteriosa. Nesse intuito, define-se analogia como a “aplicação de disposições legais positivadas a casos não totalmente conformes e não regulados expressamente, mas que podem ser subsumidos às ‘idéias fundamentais’ daquelas disposições”³⁸.

O uso da analogia fundamenta-se no tratamento igual a casos semelhantes. Sob o ponto de vista dos efeitos jurídicos, supõe-se a semelhança entre os supostos fáticos quando as coincidências são maiores e juridicamente mais significativas que as diferenças. Confirmada a relação essencial, o intérprete percebe que um caso não está regulado e aplica a ele a norma do outro³⁹.

Caracterizado o método, são identificados o exame psicotécnico e a prova oral como supostos fáticos regulamentados para serem comparados com a entrevista comportamental.

Analisando profundamente os instrumentos de seleção em questão para classificá-los segundo *tipo de informação que se deseja obter*, a entrevista do exame psicotécnico (ou da avaliação psicológica, como denominada no Decreto Presidencial n.º 7.308/2010) e a entrevista comportamental da seleção por competências correspondem, respectivamente, à entrevista psicológica e à entrevista técnica. Enquanto aquela busca informações sobre aspectos da personalidade do candidato (temperamento e perfil psicológico), esta objetiva coletar informações a respeito do conhecimento técnico, experiência profissional e habilidades técnicas do candidato (competências individuais).

Conseqüentemente, apenas um psicólogo tem habilitação legal para ser o entrevistador no exame psicotécnico, pois se trata de função privativa desse profissional, segundo o art. 13, § 1º, alínea “a”, da Lei n.º 4.119/1962⁴⁰. Por não utilizar métodos e técnicas psicológicas, essa

38 FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. *Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação*. São Paulo: Atlas, 2003, p. 300.

39 FERRAZ JUNIOR, op. cit.

40 *Art.13* Ao portador do diploma de psicólogo é conferido o direito de ensinar Psicologia nos vários cursos de que trata esta lei, observadas as exigências legais específicas, e a exercer a profissão de Psicólogo.

§ 1º Constitui função privativa do Psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas com os seguintes objetivos: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional.

habilitação é prescindível ao condutor da entrevista comportamental, não se aplicando o art. 13, § 1º, alínea “b” da mesma lei.

Além de se distinguirem, fundamentalmente, a partir do objeto e do sujeito, essas entrevistas geram diferentes efeitos jurídicos. Enquanto a entrevista do psicotécnico tem caráter exclusivamente eliminatório⁴¹, na medida em que identifica ou não um requisito para o provimento⁴², a entrevista comportamental pode ter caráter eliminatório ou classificatório, pois confronta competitivamente as competências individuais identificadas nos candidatos para habilitar quem concentra o maior número delas.

Enfim, frente às diferenças de sujeito, objeto e efeitos jurídicos, não se pode considerar que a entrevista comportamental e a entrevista do exame psicotécnico apresentem uma semelhança que torne viável o uso da analogia, a ponto de compartilharem o mesmo tratamento legal.

No que toca à prova oral, pelo contrário, identifica-se a semelhança com a entrevista comportamental nos mesmos elementos essenciais utilizados para diferenciá-la da entrevista do psicotécnico: sujeito, objeto e efeitos jurídicos.

A prova oral encontra amparo na CF/88 (art. 37, II) e na Lei n.º 8.112/1990 (arts. 10 e 11), além de estar prevista no Decreto Presidencial n.º 6.944/2009 (art. 13, §3º), que exige a realização em sessão pública e a gravação para efeito de registro e avaliação.

Dentre as normas regulamentares da prova oral em concursos públicos, destaca-se a Resolução CNJ n.º 75/2009 pela riqueza de detalhes e por seu intuito de regulamentar e uniformizar o procedimento e os critérios relacionados ao concurso público de ingresso na carreira da magistratura do Poder Judiciário nacional. No Capítulo VII, aborda a quarta etapa do certame, a prova oral, do qual destacamos os seguintes dispositivos:

Art. 64. A prova oral será prestada em sessão pública, *na presença de todos os membros da Comissão Examinadora, vedado o exame simultâneo de mais de um candidato.*

[...]

41 Regulamentando o art. 5º, VI, da Lei n.º 8.112/1990, o art. 14-A do Decreto n.º 6.944/2009, incluído pelo Decreto n.º 7.308/2010, dispõe que “O resultado final da avaliação psicológica do candidato será divulgado, exclusivamente, como ‘apto’ ou ‘inapto’”.

42 É indispensável, por exemplo, que o candidato ao cargo de policial federal comprove, em exame psicotécnico, que detém temperamento adequado ao exercício da função de policial (art. 9º, VII, da Lei n.º 4.878/1965).

Art. 65. Os temas e disciplinas objeto da prova oral são os concernentes à segunda etapa do concurso (art. 47), cabendo à Comissão Examinadora agrupá-los, a seu critério, para efeito de sorteio, em programa específico.

[...]

§ 3º A *arguição do candidato versará sobre conhecimento técnico* acerca dos temas relacionados ao ponto sorteado, *cumprindo à Comissão avaliar-lhe o domínio do conhecimento jurídico, a adequação da linguagem, a articulação do raciocínio, a capacidade de argumentação e o uso correto do vernáculo.*

[...]

§ 5º *Cada examinador* disporá de até 15 (quinze) minutos para a arguição do candidato, *atribuindo-lhe nota na escala de 0 (zero) a 10 (dez).* Durante a arguição, o candidato poderá consultar códigos ou legislação esparsa não comentados ou anotados, a critério da Comissão Examinadora.

§ 6º A *nota final da prova oral* será o resultado da *média aritmética simples das notas atribuídas pelos examinadores.*

[...]

§ 9º Considerar-se-ão *aprovados e habilitados* para a próxima etapa os candidatos que obtiverem *nota não inferior a 6 (seis).* (grifo nosso)

Confrontando a entrevista comportamental e a prova oral, constata-se que ambas:

- (i) utilizam um colegiado de examinadores com reconhecida experiência profissional na área do cargo vago (sujeito);
- (ii) comparam competitivamente os candidatos com base nas qualidades necessárias ao exercício do cargo público em vista de habilitar quem concentra o maior número delas (objeto);
- (iii) classificam o candidato atribuindo-lhe notas para habilitá-lo no certame ou em parte dele, não apresentando caráter obrigatoriamente eliminatório (efeito jurídico).

Dessa forma, podem ser subsumidas às “idéias fundamentais” da prova oral a entrevista comportamental por meio da analogia,

apesar desses dois supostos fáticos se diferenciarem quanto ao tipo de qualidades profissionais do candidato que são avaliadas. Enquanto a prova oral limita-se a avaliar conhecimento e habilidades técnicas, a entrevista comportamental examina as competências individuais do candidato. Ao invés de restringir o concurso público a um mero teste de conhecimento e o jurista a um mero intérprete literal das normas, reconhecer a analogia entre entrevista comportamental e prova oral para viabilizar a seleção de servidores federais por competências é: (i) interpretar o Regime Jurídico da APF de forma a garantir o atendimento do fim público a que se destina o concurso público e a adequar os meios sem comprometer os fins (art. 2º, parágrafo único, incisos VI e XIII, Lei n.º 9.784/1999); (ii) incorporar métodos de interpretação voltados para o atendimento do interesse público e do bem-estar geral na busca pela máxima efetividade da Constituição com a mínima restrição dos direitos constitucionais; e (iii) possibilitar o ingresso dos candidatos mais competentes na APF (*sistema de mérito*).

Logo, sendo mais coerente com as características da entrevista comportamental e com a cientificidade do Direito, propõe-se superar a ausência de menção direta à entrevista comportamental por intermédio da analogia como método de integração do sistema constitucional ao tratá-la juridicamente como uma das provas do concurso público, pois se identifica sua semelhança com a prova oral em elementos essenciais (sujeito, objeto e efeitos jurídicos); afastando a interpretação normativa literal que veda sua utilização em concursos públicos e que a considera um exame psicotécnico, voltado exclusivamente a identificar a aptidão (ou não) do candidato para o exercício do cargo se constatada a presença (ou ausência) de um requisito psicológico de provimento.

6 CONCLUSÃO

A análise da entrevista comportamental como instrumento de seleção por competências de servidores, confrontada com o regime jurídico do concurso público federal e com a atual jurisprudência do STJ/STF, aponta que a ausência de menção direta à entrevista comportamental pode ser superada pela analogia com a prova oral, na medida em que o hermeneuta constitucional preenche a lacuna ao reconhecer a relação essencial entre sujeito, objeto e efeitos jurídicos dessas técnicas de seleção.

Assim, com a máxima efetividade da Constituição e a mínima restrição dos direitos constitucionais, realiza-se uma interpretação razoável e proporcional que aprimora objetivos, técnicas e aplicações

do concurso público, melhorando a identificação de candidatos mais competentes e adequados à satisfação das necessidades da Administração Pública, sem comprometer a isonomia da seleção, o direito subjetivo de acesso ao cargo público e sem sofrer restrições do Poder Judiciário.

Portanto, é possível reduzir a judicialização da gestão de pessoas na APF e aperfeiçoar a qualidade do serviço público prestado à sociedade brasileira por meio da profissionalização dos agentes públicos, com base no diálogo entre os dirigentes de recursos humanos da APF e as carreiras jurídicas de Estado, na busca por alternativas que operacionalizem a gestão por competências de servidores públicos plenamente alinhada aos princípios que norteiam a CF/88.

Nesse diálogo, dentre as questões a serem aprofundados para viabilizar a seleção por competências de servidores, está o ajuste técnico da entrevista comportamental como uma prova de concurso público. Por exemplo, considerando-se a crise de empregabilidade e o sonho com a estabilidade de um cargo público, como evitar a falta de veracidade nas informações prestadas pelos candidatos a respeito de sua experiência profissional?

Enfim, ainda que sejam necessários ajustes para que a entrevista comportamental seja utilizada como prova oral em concursos públicos, a analogia entre esses instrumentos de seleção reduz as interferências do controle jurisdicional na escolha e classificação de candidatos com base em habilidades, atitudes e experiências profissionais, além de conhecimento memorizado e títulos, possibilitando aperfeiçoar o concurso público, ampliar as competências organizacionais da APF e tornar mais eficiente o alcance de seus objetivos estratégicos, como a garantia do desenvolvimento nacional.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scolt; SHERMAN, Arthur. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 345p. (Tese, doutorado em Psicologia).

_____. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. *et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio V. Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

COELHO, Daniela Mello. *Administração pública gerencial e direito administrativo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

FAISSAL, Reinaldo. *et al. Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. *Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação*. São Paulo: Atlas, 2003.

FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira. *Avaliação psicológica em concurso público: relações com o desempenho em treinamento de bombeiros*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. (Dissertação, mestrado em Psicologia).

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 34(3), p. 125-140, mai./jun. 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MACHADO JÚNIOR, Agapito. *Concursos públicos*. São Paulo: Atlas, 2008.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. *O regime jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Trad. Reynaldo C Marcondes. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2008.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010 - Governo Federal*. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

QUEIROGA, Fabiana. *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Brasília: IP/UnB, 2009. 215p. (Tese, doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações).

SIQUEIRA, Belmiro. *Do regime de concurso: sua eficiente implantação no S.P.F.* Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1950.

WALZER, Michael. *Esferas da justiça: uma defesa do pluralismo e da igualdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

