

# Seleção por competências: utopia ou realidade em uma Instituição Federal de Ensino?



*Aline Abreu Teixeira<sup>1</sup>*

*Thiago Dias Costa<sup>2</sup>*

## RESUMO

O presente trabalho visou avaliar se a metodologia empregada no concurso público dos técnico-administrativos recém-nomeados para os cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário Executivo da Universidade Federal do Pará foi eficaz para selecioná-los para desempenhar a competência “Elaborar documentos”. Participaram dessa pesquisa 41 servidores. Todos os participantes foram submetidos a realizar a tarefa de elaborar um memorando. Os candidatos tinham acesso a computadores sem internet e com o corretor ortográfico desligado. Após instruções de como realizar a tarefa, os participantes tiveram 30 minutos para realizá-la. A maioria dos participantes não apresentou um desempenho satisfatório na citada tarefa, apesar do bom desempenho na prova objetiva do concurso, ter experiências e realizado cursos na área. Os dados demonstraram que apenas a utilização da prova objetiva e da avaliação de títulos não foi suficiente para avaliar os servidores na mencionada competência. Outras técnicas de seleção são sugeridas em futuras seleções.

**Palavras-chave:** Concurso público. Seleção. Competência. Avaliação.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Pública e técnica-administrativa vinculada à Universidade Federal do Pará. E-mail: [aat@ufpa.br](mailto:aat@ufpa.br).

<sup>2</sup> Docente vinculado à Universidade Federal do Pará. Doutor em Psicologia. E-mail: [thiagodias@ufpa.br](mailto:thiagodias@ufpa.br).

## **ABSTRACT**

The present work aimed to evaluate if the methodology used in the public tender of the technical-administrative personnel recently appointed to the positions of Administrator, Assistant in Administration and Executive Secretary at the Federal University of Pará was effective in selecting them to perform the competency "Elaborate documents". Forty-one employees participated in this research. All participants were submitted to perform the task of preparing a memorandum. The candidates had access to a computer with no internet and with the spellchecker turned off. After instructions on how to perform the task, the participants were given 30 minutes to complete it. Most of the participants did not perform satisfactorily on the task, despite their good performance on the objective test, and despite having experience and having taken courses in the area. The data showed that only the use of the objective test and the evaluation of titles were not enough to evaluate the servers in the mentioned competence. Other selection techniques are suggested for future selections.

**Keywords:** Public tender. Selection. Competence. Evaluation.

## INTRODUÇÃO

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público. A prova do concurso deve obedecer à natureza e a complexidade do cargo ou emprego em questão.

Com o Decreto 5.507/2006, posteriormente, substituído pelo Decreto nº 9.991/2019, a descrição dos cargos e o desenvolvimento dos(as) servidores(as) que os ocupam deve ser feita preferencialmente pelo modelo de gestão por competências.

Competências são referenciais de desempenho ou comportamentos que devem ser expressos pelo servidor público para atingir os objetivos de sua função (BRANDÃO, 2017; RAMOS; COSTA, 2014). A gestão por competências, desta forma, é um modelo que tem como objetivo alinhar as competências individuais às competências organizacionais, para que seus colaboradores consigam atingir as metas e resultados esperados (BRANDÃO, 2017; RAMOS; COSTA, 2014). Para identificar que competências são necessárias ao alcance dos objetivos institucionais um diagnóstico, denominado mapeamento de competências, deve ser conduzido (BRANDÃO, 2017).

A Universidade Federal do Pará (UFPA) deu início à implantação do modelo de gestão por competência em 2011, com o mapeamento de competências de 32 competências individuais dos servidores (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013). De acordo com o último mapeamento de competências da instituição, a competência de elaboração de documentos é uma das mais demandadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2020).

Para essa competência, o servidor precisa ter conhecimentos em língua portuguesa, documentos oficiais e equipamentos adequados à elaboração de documentos. Como habilidades, o servidor deve ser capaz de seguir os procedimentos padrões, bem como ser capaz de redigir documentos oficiais utilizando softwares adequados.

O objetivo do presente trabalho foi avaliar se o formato tradicional de concurso empregado pela Universidade Federal do Pará seleciona servidores capazes de elaborar documentos oficiais para três cargos administrativos: Assistente em Administração, Secretário Executivo e Administrador.

A UFPA utiliza, geralmente, três técnicas para a seleção de novos servidores: prova objetiva de conhecimentos básicos e específicos, prova prática e avaliação de títulos, conforme a decisão da administração para cada cargo.

Para avaliar se os servidores aprovados no concurso foram capazes de elaborar documentos conforme a descrição da competência, o presente trabalho verificou as informações do edital do concurso, o conteúdo programático da prova objetiva e a pontuação nas provas aplicadas. Em seguida, uma avaliação situacional foi aplicada com todos os aprovados no referido concurso para averiguar o desempenho dos servidores recém-admitidos na elaboração de documentos.

## SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 53), a seleção por competência é definida como um “processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais”. A finalidade desse tipo de

seleção é selecionar profissionais competentes mais alinhados com as necessidades estratégicas das empresas (RAMOS; COSTA, 2014; BRANDÃO, 2017).

Na seleção por competência o processo inicia com o mapeamento das competências da organização para poder descrever as competências exigidas para cada cargo. A seleção por competência utiliza instrumentos e técnicas que podem mensurar o desempenho dos candidatos com mais foco e objetividade.

Durante o processo de seleção por competências, diversas técnicas podem ser empregadas: análise de currículo, aplicação de provas, testes psicológicos, exames médicos, dentre outros, com o objetivo de verificar se as competências individuais dos candidatos estão alinhadas às competências organizacionais e, assim, facilitar a decisão da escolha do candidato com perfil mais próximo ao exigido para o cargo (BANOV, 2010)

No que se refere à legislação, a Lei nº 8.112/1990, a Portaria nº 450/2002 e o Decreto nº 9.739/2019 permitem que sejam realizadas duas etapas no concurso e a utilização de diversas técnicas como, por exemplo, prova prática, prova oral, avaliação de títulos, testes psicológicos, dentre outras desde que sejam justificadas para as características do perfil do cargo e estejam detalhadas no edital do certame. A primeira etapa é a realização das provas e a segunda etapa é a realização do curso de formação inicial. Desta forma, um concurso por competências possui amparo legal para ocorrer no serviço público.

Entretanto, antes de adotar um novo modelo de concurso, é necessário avaliar se o modelo tradicional empregado pela instituição já responde a contento a tarefa de selecionar os servidores com as competências necessárias à instituição.

Desta forma, o objetivo do presente trabalho foi avaliar se o formato tradicional de concurso empregado pela Universidade Federal do Pará seleciona servidores capazes de elaborar documentos oficiais para três cargos administrativos: Assistente em Administração, Secretário Executivo e Administrador.

## METODOLOGIA

### Participantes

Participaram do estudo 41 servidores recém-admitidos para os cargos: Assistente em Administração, Secretário Executivo e Administrador da UFPA. A faixa etária dos participantes foi de 19 a 57 anos, com a média de idade de 31 anos e mediana de 30 anos, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização dos participantes

<b>Idade</b>	<b>n=41</b>		
	Média	31	Variação
	Mediana	30	(19-57 anos)
	Desvio Padrão	8,15	
<b>Sexo</b>	<b>n=41</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
	Feminino	23	56,10

	Masculino	18	43,90
<b>Campus</b>	<b>n=41</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
	Ananindeua	7	17,07
	Belém	34	82,93
<b>Cargo</b>	<b>n=41</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
	Administrador	3	7,32
	Assist. em Administração	35	85,37
	Secretário Executivo	3	7,32
<b>Escolaridade</b>	<b>n=41</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
	Pós-graduação	12	29,27
	Ensino Superior	18	43,90
	Ensino Médio	11	26,83

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ademais, conforme quadro acima, sete servidores foram do campus de Ananindeua e trinta e quatro foram do campus de Belém, os quais foram empossados nos cargos de Administrador (3), Secretário Executivo (3) e Assistente em Administração (35).

Em relação à escolaridade, a maioria possui o ensino superior, sendo que 43,90% possuem graduação e 29,27% têm pós-graduação.

## Procedimento

Essa pesquisa foi documental e descritiva por meio da análise do edital do concurso (método de seleção e conteúdo programático), provas e gabaritos disponíveis no site do Centro de Processos Seletivos (CEPS) da UFPA. A finalidade era obter informações das etapas, técnicas da seleção, bem como o conteúdo exigido aos candidatos ao concurso público na qual os participantes da pesquisa foram aprovados.

Quanto à abordagem da pesquisa o método utilizado foi quantitativo e qualitativo. A abordagem quantitativa ocorreu em virtude da utilização de instrumentos que analisaram os dados objetivos que foram mensurados, com a aplicação do questionário sócio-demográfico e uma questão situacional que simulava uma situação laboral dos participantes recém-admitidos para avaliar o desempenho destes. O questionário foi utilizado visando levantar dados dos participantes e avaliar o impacto das variáveis: formação, participação no curso de redação oficial e experiência no desempenho dos participantes.

No que concerne a questão situacional era composta de uma simulação de uma situação laboral em que o participante precisava analisar o comando para realizar a atividade de trabalho. O comando da questão foi: “O senhor Luís Carlos Jurema Junior, Coordenador da Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) pediu que você elaborasse um documento de número 12, com a data de 08 de abril de 2014, destinada para o senhor Alemar Dias Rodrigues Junior, prefeito da UFPA, com a finalidade de solicitar que sejam realizadas reformas no prédio para consertar o telhado e a pintura interna das salas do bloco C. Você terá 50 minutos para elaborar esse documento e utilize a página seguinte para redigir o referido documento nesse computador. Depois de concluída essa atividade, salve esse documento na área de trabalho com o seu primeiro e último nome”. Os participantes antes de realizarem essa atividade foram avisados das seguintes regras: não acessar a internet, não utilizar o corretor

ortográfico do Word, não usar o celular e nem conversar com os outros participantes. A finalidade foi inibir o participante de obter ajuda para fazer a atividade.

Quanto à abordagem qualitativa, este trabalho utilizou a técnica de observação dos participantes no momento da aplicação dos instrumentos e a análise de documentos, tais como: o edital e a prova do concurso.

Inicialmente, o local de aplicação foi o laboratório de informática do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH). Os demais 14 participantes que não podiam se deslocar passaram pelo procedimento em seu local de trabalho. Nesse contexto, a pesquisadora dirigiu-se ao local de trabalho, levando o notebook próprio.

Ao total, o tempo médio gasto pelos participantes para realizar essa atividade foi de dezoito minutos. A elaboração e a correção dessa questão foram baseadas no padrão e nas regras do Manual de Redação Oficial da Presidência da República. Após a coleta dos dados, as questões foram corrigidas fundamentadas nos seguintes fatores listados no quadro abaixo.

Quadro 2 - Fatores avaliados para análise da questão

<b>FATORES</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Atender às regras gramaticais (concisão, clareza, impessoalidade etc.)	10
Índice (número do memorando)	10
Data do memorando	10
Destinatário	10
Indicação do assunto	10
Informação da solicitação	10
Numerar os parágrafos do texto	10
Fecho (atenciosamente)	10
Assinatura (nome e cargo)	10
Layout (espaçamento e formatação)	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Esses fatores tiveram a mesma pontuação em virtude do Manual de Redação Oficial destacar que todos esses itens precisam estar presentes no documento.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Análise do processo seletivo**

A prova estabelecida no edital do concurso que aprovou os participantes da pesquisa tinha 50 questões distribuídas igualmente em 25 perguntas de conhecimentos básicos e 25 questões de conhecimentos específicos. Essa etapa foi eliminatória e classificatória, conforme pode ser visualizada no quadro abaixo.

Quadro 3 - Provas para os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário Executivo

Cargos	Provas			Nº de questões	Pontos por questão	Total de pontos	Caráter
Todos	Prova objetiva	Conhecimentos Básicos	Língua Portuguesa	10	1	10	Eliminatório e Classificatório
			Legislação	10	1	10	
			Noções de Informática	5	1	5	
		Conhecimentos Específicos		25	1	25	
Nível Superior	Avaliação de Títulos					5	Classificatório
Total				50	-	55	

Fonte: Adaptada pela autora de UFPA/CEPS (2013).

Além dessa prova foi realizada a avaliação de títulos para os cargos de nível superior (Administrador e Secretário Executivo), a qual foi uma etapa apenas classificatória. A atribuição de pontos para avaliação de títulos teve o objetivo de avaliar a experiência profissional, assim como o nível de formação (especialização a doutorado) de cada candidato.

As questões de língua portuguesa exigiram a compreensão e interpretação do texto, bem como relações semântico-discursivas, organização sintático-semântica da frase, níveis de linguagem (concordância verbal, regência verbal, dentre outros) e ordem das palavras nas orações.

No que se refere à prova de conhecimentos específicos, foi detectado que apenas os candidatos ao cargo de Secretário Executivo foram solicitados a responder cinco perguntas referentes à competência para elaborar documentos. As questões foram diretas e demandavam do candidato conhecimentos para identificar aviso, exposição de motivo, memorando, ofício, atas, ordem padrão e vocativos dos documentos oficiais.

Do total de 50 pontos da prova objetiva, a maioria dos participantes acertou em média 39 questões, o que equivale a 78% do total das questões. A média de desempenho dos participantes na prova objetiva foi de 9 pontos.

## Análise do questionário e da questão aplicada na pesquisa

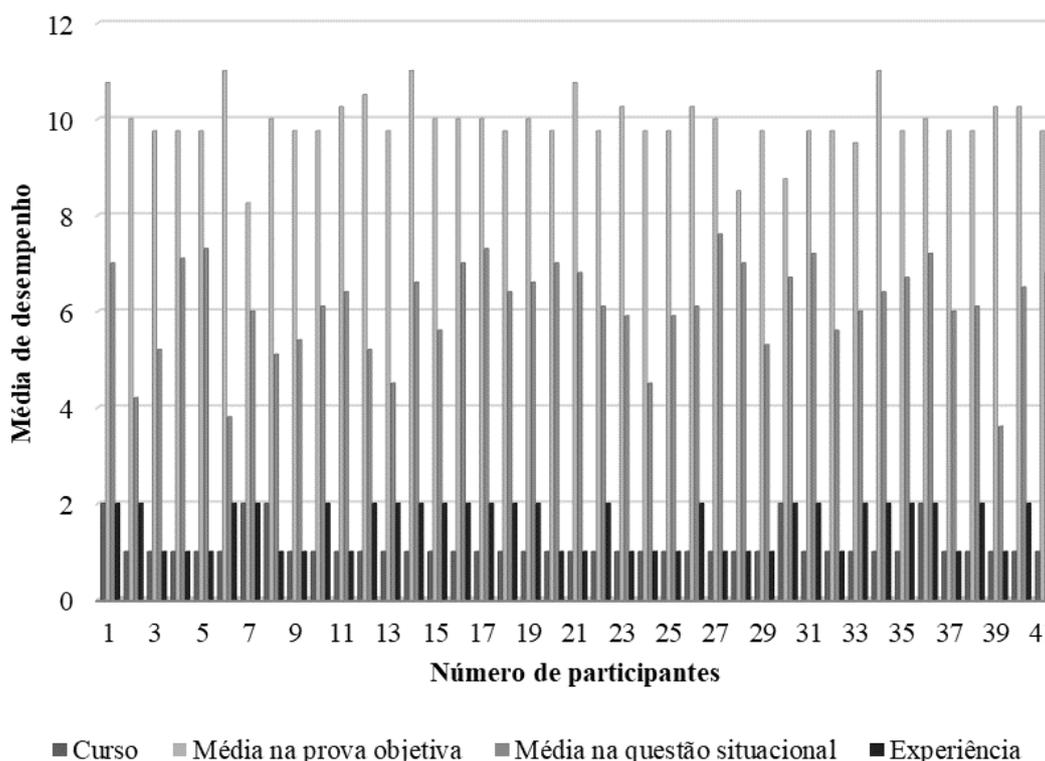
Do total de 41 participantes, 88% deles, ou seja, 36 participantes, afirmaram que não fizeram curso em redação oficial, isto é, a maioria dos participantes dessa pesquisa. Apenas 12% (cinco participantes) declararam que já realizaram curso de redação oficial.

Quando perguntados acerca da experiência em realizar alguma atividade na área de redação oficial em alguma empresa ou organização, a maioria dos participantes alegou que já trabalhou com elaboração de documentos.

Entre os participantes, 59% afirmaram que já possuem experiência em elaborar documentos relacionados à redação oficial. Em contrapartida, 41% informaram que não tiveram experiência alguma.

A Figura 1 descreve tanto o desempenho dos participantes na prova objetiva do concurso, como na questão situacional promovida pelo presente trabalho, considerando ainda os cursos realizados e experiência anterior.

Figura 1 – Relação do desempenho dos participantes com as variáveis: prova objetiva, média na questão situacional, experiência e curso



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

É plausível destacar que a média da pontuação na prova objetiva de todos os participantes foi maior que a média dos fatores avaliados na questão situacional. A participação em

cursos na área de redação oficial e/ou experiência prévia não parece manter relação com o desempenho dos participantes na prova situacional. Participantes que não fizeram nem o curso e nem possuem a experiência, obtiveram desempenhos semelhantes nas provas aplicadas (participante 21).

Por outro lado, houve participantes que apresentavam tanto a experiência como o curso e alcançaram boa pontuação na prova objetiva (8,5) e regular na questão situacional (6), como, por exemplo, o participante 7. Dados como esse permitem inferir que a participação no curso e/ou ter experiência não foram preditivos de bom desempenho da questão situacional ou na prova objetiva.

Em relação à média de desempenho dos participantes por cargo é possível identificar que a média de desempenho do cargo de Secretário Executivo foi melhor que os demais (Figura 2).

Figura 2 - Média de desempenho dos participantes nos fatores avaliados por cargo



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A pontuação maior do cargo de Secretário Executivo pode ter ocorrido em decorrência a sua experiência acadêmica. De acordo com a Resolução nº 3/2005 (BRASIL, 2005). O Ministério da Educação exige para cursos de secretariado executivo, conteúdos específicos a respeito de elaboração de documentos tanto em escritórios, clínicas, como também em órgãos públicos.

No que se refere aos participantes do cargo de Administrador, nenhum dos participantes declararam ter cursado redação oficial. Contudo, dois deles declararam experiência com elaboração de documentos, o que pode ter contribuído para o aumento dessa pontuação.

O cargo de Assistente em Administração foi o cargo que obteve o menor desempenho na maioria dos fatores. Nenhum desses participantes declarou possuir formação em secretariado executivo, apesar da maioria possuir o ensino superior ou estar cursando uma faculdade, nenhum possui a formação em secretariado executivo.

Além disso, somente 4 participantes desse cargo declararam ter frequentado cursos de redação oficial, enquanto 19 declararam ter experiência na mesma competência. Esses resultados demonstram que as técnicas de seleção utilizadas no concurso adotada pela UFPA não foram plenamente eficazes na seleção da competência de elaboração de documentos.

Dada a simplicidade da certificação da competência requerida (desenvolver um documento em determinado formato) é plausível supor que o mesmo tenha ocorrido para outras competências.

A competência “elaborar documentos” foi cobrada no conteúdo programático de conhecimentos básicos (língua portuguesa) para todos os cargos e no conhecimento específico para os cargos de Assistente em Administração e Secretário Executivo. Entretanto, a prova de conhecimentos básicos avaliou o domínio em interpretação de texto e algumas regras gramaticais, como níveis de linguagem e ordem das palavras.

Esses resultados reforçam a importância da realização de várias técnicas para averiguar o desempenho e o perfil do candidato como descrito em Faissal et al. (2005). Sendo assim, quanto mais técnicas forem utilizadas, maiores informações se terão acerca do candidato para decidir qual é o mais adequado para o cargo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido concurso público para a UFPA utilizou duas técnicas de seleção: prova objetiva e avaliação de títulos. Os dados do presente trabalho demonstraram que tais técnicas não tiveram êxito em selecionar candidatos para cargos que necessitam elaboração de documentos oficiais.

Durante o concurso, experiência e cursos na área renderam pontos aos candidatos. Entretanto, ao realizarem a atividade situacional, a simulação de elaboração de um documento oficial, conhecimento e experiência não se configuraram como preditores de um bom desempenho.

Os dados confirmam a hipótese de que as técnicas utilizadas para selecionar servidores dos cargos técnico-administrativos pela UFPA não foram suficientes para avaliar o desempenho na competência “elaborar documentos”. Além de exigir gastos com treinamento para que os candidatos apresentem um padrão de desempenho aceitável na instituição, os dados apontam para a necessidade de rever técnicas tradicionais de concursos públicos considerando as competências desejadas pelas organizações.

Em suma, para que o processo de seleção seja eficiente e eficaz é necessário que ele seja adaptável e flexível às necessidades institucionais. Os resultados dessa pesquisa não indicaram uma relação clara entre o desempenho dos participantes na tarefa e outras variáveis, como realização de cursos de elaboração de documentos, experiência anterior e formação.

Logo, os dados permitiram deduzir que as técnicas utilizadas para a seleção não foram suficientes para escolher os melhores candidatos para a mencionada competência, pois o conteúdo programático e a prova para os cargos de Administrador e Assistente em Administração não exigiram adequadamente para a competência “elaborar documentos” apesar de esta ser a segunda maior competência da instituição.

O método de prova situacional foi adequado para avaliar a competência de elaboração de documentos e representou poucos custos a instituição. Considerando que a universidade conta com laboratórios de informática em todos os seus campi, no futuro, provas como as descritas no trabalho poderiam ser empregadas com um número maior de candidatos.

O desempenho dos candidatos na prova situacional demonstra a necessidade de capacitação ou período de experiência para alcançar os padrões de qualidade requeridos pelo cargo. O presente trabalho não simulou os custos de tais treinamentos ou não foi capaz de prever o tempo necessário de experiência para que os candidatos alcancem o desempenho desejado. Assim, não é possível afirmar que o investimento feito em um concurso por competências, incluindo provas situacionais, seria mais vantajoso financeiramente para a instituição quando comparado aos custos de treinamento ou tempo de experiência.

Para trabalhos futuros, recomenda-se, além do comparativo de custos, a replicação do trabalho com outras competências como: atendimento ao público, trabalho em equipe e comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas, 2010.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de março de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm#art4](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm#art4). Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de agosto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Manual de redação da Presidência da República*. 2. ed. rev. atual. Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, DF, 23 de junho de 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceso03\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceso03_05.pdf). Acesso em: 13 jun. 2014.

CARVALHO, L. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C.. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília, DF. [Anais eletrônicos]. Brasília, DF: CONSAD, 2013. p. 01-23. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/017-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-INDIVIDUAIS-DOS-SERVIDORES-T%C3%80CNICO-ADMINISTRATIVOS-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DO-PAR%C3%81.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M. P.; MENDONÇA, M. da C. F.; ALMEIDA, W. M. da C. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D. *Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais*. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v.3, n.2, p.25-41, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Centro de Processos Seletivos - CEPS. *Informações sobre o concurso público para cargos técnico-administrativos em educação*. Belém, 2013. Disponível em: <http://www.ceps.ufpa.br>. Acesso em: 30 ago. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. *Relatório de Gestão 2013*. Belém, 2014. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/documentos/relatorios-gestao/Relatorio-PROGEP-2013.pdf>. Acesso em: 30 de ago. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. *MAPEC: Relatório do 4º ciclo*. Belém, 2020. Disponível em: <https://progep.ufpa.br/progep/documentos/mapec/RELATORIO-4-CICLO-DO-MAPEC.pdf>. Acesso em: 09 de nov. 2022.