

THE PUBLIC CONTEST AS A TECHNOLOGY TO MODERNIZE PUBLIC ADMINISTRATION
CONCURSO PÚBLICO COMO TECNOLOGIA PARA MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ione Grace do Nascimento Cidade-Konzen

Mestra em Administração

*Coordenadora de Modernização e Gestão Estratégica do
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia*

*Rua José Camacho, 585, Bairro Olaria – Porto Velho/RO - Brasil. CEP 76.801-330;
CPF 385.431.502/30*

E-mail: ionegrace@gmail.com

José Moreira da Silva Neto

Doutor em Engenharia de Produção

Mestre em Ciências Contábeis

*Professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia
Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis*

*Rua Severino Silva, 3.475 - Bairro Cuniã – Porto Velho/RO - Brasil. CEP 76.824-502
CPF 305.481.609/53*

E-mail: msilva@unir.br

Agradecimentos ao **Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - Brasil**, que não somente entendeu a importância de conceber espaços para a realização da pesquisa, mas, sobretudo, por meio dos seus Diretores, disponibilizou o conhecimento e as informações que tornaram a pesquisa viável.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público. O estudo foi desenvolvido, considerando-se o pensamento presente na Nova Administração Pública brasileira, que implica maior competência técnica das pessoas para atenderem aos desafios que se impõem nessa nova realidade e que pode ter o atendimento de seus objetivos condicionados à efetividade dos instrumentos de recrutamento e seleção de pessoas para o desenvolvimento das atividades administrativas. Justificou-se o desenvolvimento desta pesquisa, ao considerar a fundamental importância em aprofundar a compreensão do processo de recrutamento e seleção de pessoal no setor público, que se apresenta cada dia mais estratégico e também mais complexo, tendo em vista as competências necessárias para atender as exigências impostas pela mentalidade inerente à administração pública gerencial, que requer mais eficiência e eficácia em sua atuação. A pesquisa foi do tipo qualitativa, pois buscou verificar se o concurso garante o perfil adequado ao preenchimento do cargo público. Para a coleta de dados foi aplicada entrevista semiestruturada aos dois ocupantes de cargos de gestão de pessoas do TJRO, responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos do TJRO e pela Divisão de Desenvolvimento e Capacitação do TJRO, principal critério de inclusão. Mostraremos através dos dados pesquisados se os cargos públicos são preenchidos por perfis adequados e quais as falhas encontradas na hora da seleção de pessoas, e possíveis soluções para os gestores na hora de elaborar questões para o concurso público. Portanto, como resultado o estudo apontou que o concurso público não é um instrumento que garante o perfil adequado ao preenchimento do cargo público, o que enseja a aplicação de outros instrumentos a fim de garantir ao atendimento às exigências requeridas para o eficiente cumprimento das competências do cargo e, conseqüentemente, da prestação dos serviços.

Palavras-Chave: Concurso Público. Recrutamento e Seleção. Perfil Adequado. Qualidade.

ABSTRACT

This study aimed to verify if the public contest is an appropriate instrument to insure the right profile for filling out the posts offers of public servants. The study was developed, having as a frame of work the Brazilian New Public Administration, which implies better technical abilities from the persons in charge to face the challenge imposed by this new reality and also implies that it can have the attendance of its goals conditioned to the effectiveness of the recruitment and selection instruments of people for the development of administrative activities. The development of this research is justified for considering the importance of a deep understanding on the recruitment and selection process of people for the public sector, which appears every day more strategic and also more complex, in view of the necessary skills to suit the requirements of the mentality inherent in

public administration management, which requires more efficiency and effectiveness in its performance. The research was qualitative type because sought to verify whether the contest guarantees the appropriate profile for the completion of the public office. For the data collection was applied semi-structured interview to the two occupants of human resources management positions of Court of Justice of the State of Rondônia (TJRO), responsible for the Department of Human Resources and the Development and Training Division of the TJRO, main inclusion criterion. It will be shown through the data investigated whether Public offices are filled out by appropriate profiles and what are the failures found when selecting of people, and possible solutions for managers when developing questions for the public contest. As the result, the study pointed out that the public contest is not an instrument which guarantees the right profile for the filling out of public office, which entails the application of other instruments to ensure the compliance with the requirements for the efficient enforcement of post skills and, consequently, the provision of services.

Keywords: *Pubic Contest. Recruitment and Selection. Suitable profile. Quality.*

INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público. Foi desenvolvido considerando-se o pensamento presente na Nova Administração Pública brasileira, que implica maior competência técnica das pessoas para atenderem aos desafios que se impõem nessa nova realidade e que pode ter o atendimento de seus objetivos condicionados à efetividade dos instrumentos de recrutamento e seleção de pessoas para o desenvolvimento das atividades administrativas.

Contudo, destaca-se que, a partir do pensamento da Nova Administração Pública o processo de modernização do aparelho do estado adotou mecanismos de redução do tamanho das estruturas estatais, no entanto, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, houve um aumento significativo do número de vagas no serviço público, conforme afirmam Lima e Carneiro (2012). Ora, isso implicou a definição de instrumentos de recrutamento e seleção específicos para atender o serviço público.

Em decorrência, observa-se que o processo de recrutamento e seleção no âmbito do serviço público se reveste, então, de características próprias e situações peculiares, sendo utilizadas algumas formas e técnicas não empregadas no âmbito do setor privado. Essa diferenciação decorre da estreita relação e obediência aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Assim, observa-se, ainda, que a contratação de novos funcionários é tida como uma das estratégias principais para atingir o perfil, ideal, quantitativo e também qualitativo, de profissionais para os quadros públicos, constituindo-se na porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público. Por esse motivo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: O concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público?

Para responder a questão da pesquisa, buscou-se, ainda: descrever como é o processo de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público e, verificar se as pessoas selecionadas por concurso público possuem conhecimento, habilidade e atitude adequada ao cargo.

O desenvolvimento desta pesquisa justificou-se, sobretudo, ao considerar a fundamental importância em aprofundar a compreensão do processo de recrutamento e seleção de pessoal no setor público, que se apresenta cada dia mais estratégico e também mais complexo, tendo em vista as competências necessárias para atender as exigências impostas pela mentalidade inerente à administração pública gerencial, que requer mais eficiência e eficácia em sua atuação. Assim, os resultados poderão contribuir para que os gestores encontrem melhores formas de selecionar candidatos através do concurso público, porém, com perfil mais adequado aos cargos.

1.1 Administração Pública Brasileira na Esteira da Evolução

A Administração Pública pode ser compreendida como a atividade que se desenvolve para garantir a satisfação das necessidades coletivas, dos interesses públicos, mas também como o conjunto de órgão e pessoas jurídicas, que, por lei, tem atribuição de exercer funções administrativas. Segundo Matias-Pereira (2009, P 176), a “Administração Pública é todo o emparelhamento do Estado, estruturado para realizar os serviços Públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum”.

Porém, Hely Lopes Meirelles (2004, pag. 64), conceitua em dois sentidos: em sentido formal, como o “conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo” e em sentido material, como “o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral”.

Partindo da definição conceitual do termo, destaca-se, conforme Costa (2008) que a administração pública brasileira, ao longo do processo de evolução do Estado, passou por três diferentes modelos de gestão: a administração patrimonialista, a burocrática e a chamada gerencial ou nova administração pública. Esses três modelos de gestão surgiram sucessivamente ao longo do tempo, passando a coexistirem.

A administração patrimonialista tem se desenvolvido juntamente com o Estado brasileiro e teve início a partir do período colonial, sendo, portanto, fortemente influenciado por suas características, conforme aponta Costa (2008). Para o autor (2008, pag. 834), as principais características do governo colonial eram “a centralização, a ausência de diferenciação (de funções), o mimetismo, a profusão e minudência das normas, o formalismo e a morosidade”.

Costa (2008, pag. 834, grifo nosso) esclarece, ainda, que:

Essas disfunções decorrem, em grande medida, da transplantação para a colônia das instituições existentes na metrópole e do vazio de autoridade (e de obediência) no imenso território, constituindo um organismo autoritário, complexo, frágil e ineficaz.

Logo, a administração pública patrimonialista empregava o aparelho do Estado como a extensão do próprio poder do governante, confundindo o patrimônio do Estado com o patrimônio do soberano e os cargos públicos eram vistos apenas como ocupações rendosas e de pouco trabalho, sendo, portanto, a corrupção e o nepotismo inerentes a esse tipo de administração. (COSTA, 2008).

A reforma administrativa do Estado Novo foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, afirma Marcelino (1987, Apud COSTA, 2008). O autor destaca que foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Nesse modelo de gestão, apresenta-se a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional-legal.

Para Costa (2008, pag. 844), reformar o Estado, o governo e a administração pública para superação do clientelismo tornou-se urgente e, assim, o governo de Getúlio Vargas a partir de 1937 iniciou mudanças com pelo menos duas vertentes principais, quais sejam:

- estabelecer mecanismos de controle da crise econômica, resultante dos efeitos da Grande Depressão, iniciada em 1929, e subsidiariamente promover uma alavancagem industrial;
- promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças.

Bresser Pereira (1998) aponta que a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1938, foi a primeira reforma administrativa no Brasil para a implantação da administração burocrática. Costa, (2008) aponta como a medida mais emblemática. Costa (2008, pag. 845) explica que:

O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União.

No entanto, conforme Costa (2008, pag. 846) “o Dasp foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando houve uma série de nomeações sem concurso público para vários organismos públicos”. O autor destacou que “a liberdade concedida às empresas públicas, cujas normas de admissão regulamentadas pelos seus próprios estatutos tornavam facultativa a realização de concursos foi em parte responsável por tais acontecimentos”.

Costa (2008, pag. 845-846), esclarece que:

Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência à organização do serviço civil americano. Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho.

Apesar da existência de esforços durante os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart no sentido de modernizar a administração pública brasileira, apenas alguns avanços isolados foram percebidos, conforme afirma Costa (2008, pag. 849), pois “o que se observa é a manutenção de práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização”.

Torres (2004, pag. 151), explica que:

A cada desafio surgido na administração do setor público, decorrente da própria evolução socioeconômica e política do país, a saída utilizada era sempre a criação de novas estruturas, porém, alheias à administração direta e o conseqüente adiamento da difícil tarefa de reformulação e profissionalização da burocracia pública existente.

Porém, vale ressaltar a observação de Costa (2008), de que todas as iniciativas pensadas, mesmo que não tenham sido implementadas, não deixaram de inaugurar uma nova visão na administração pública com a introdução de conceitos, diretrizes e objetivos mais racionais, que serviriam de base para futuras reformas no aparato administrativo brasileiro.

Como exemplo, tem-se o Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967, que fez ressurgir o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal como programa de governo. Segundo Costa (2008, pág. 851), o instrumento se apoiava numa doutrina consistente e definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa, que:

Em primeiro lugar, prescrevia que a administração pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Em segundo, estabelecia a distinção entre a administração direta — os ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao presidente da República — e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados — autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Em terceiro, fixava a estrutura do Poder Executivo federal, indicando os órgãos de assistência imediata do presidente da República e distribuindo os ministérios entre os setores político, econômico, social, militar e de planejamento, além de apontar os órgãos essenciais comuns aos diversos ministérios. Em quarto, desenhava os sistemas de atividades auxiliares - pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais. Em quinto, definia as bases do controle externo e interno. Em sexto, indicava diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos. E finalmente, estatuiu normas de aquisição e contratação de bens e serviços.

Ora, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou, afirma Costa (2008). Segundo Bresser-Pereira (1996, apud COSTA, 2008, pág. 853):

A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração.

Costa (2008) acrescenta que a ênfase maior da proposta de reforma era dada à gestão de meios e às atividades de administração em geral, sem se preocupar com a racionalidade das atividades substantivas.

Dois programas de iniciativa do Poder Executivo, ocorridos entre 1970 e 1982, também significaram um esforço no sentido da modernização e não podem deixar de ser citados, são eles: desburocratização e a desestatização. Tais programas foram concebidos, conforme Costa (2008), com objetivos complementares de aumentar a eficiência e eficácia na administração pública e de fortalecer o sistema de livre empresa.

Assim, enquanto o programa de desburocratização, instituído pelo Decreto-Lei no 83.740, de 18 de julho de 1979, visava à simplificação e a racionalização das normas organizacionais, de modo a tornar os órgãos públicos mais dinâmicos e mais céleres, o programa de desestatização visava ao fortalecimento do sistema livre de empresa a partir dos seguintes pressupostos:

- organização e exploração das atividades econômicas competem preferencialmente à empresa privada, na forma estabelecida na Constituição brasileira. O papel do Estado, no campo econômico, é de caráter suplementar, e visa sobretudo encorajar e apoiar o setor privado;

- o governo brasileiro está firmemente empenhado em promover a privatização das empresas estatais nos casos em que o controle público se tenha tornado desnecessário ou injustificável;
- a privatização das empresas estatais, porém, não deverá alcançar nem enfraquecer as entidades que devam ser mantidas sob controle público, seja por motivos de segurança nacional, seja porque tais empresas criem, efetivamente condições favoráveis ao desenvolvimento do próprio setor privado nacional, ou ainda, quando contribuem para assegurar o controle nacional do processo de desenvolvimento (WAHRLICH, 1984, apud COSTA, 2008, pág. 854)

Costa (2008) destaca que o programa da desestatização que havia sido concebido para estabelecer limites aos excessos de expansão da administração pública descentralizada, tendência marcante na década anterior, não se configurou na reversão desse processo.

Assim, apesar da existência de propostas de reformas administrativas modernizadoras, persistia o domínio de práticas patrimonialistas. Era, portanto, necessário o aparecimento de um novo pensamento para tornar viável uma Nova Administração Pública.

1.2 Uma Nova Administração Pública

Apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-Lei no 200/67 deixou sequelas negativas. (COSTA, 2008). Assim, ao se instalar o governo civil em 1985, herda um aparato administrativo marcado ainda pela excessiva centralização, o que implica:

como tarefa inadiável a reversão desse quadro, que se expressaria na necessidade de tornar o aparelho administrativo mais reduzido, orgânico, eficiente e receptivo às demandas da sociedade (MARCELINO, 2003, pág. 645)

Marcelino (2003, pág. 646), destaca que, para a reorganização da administração pública foi instituída uma comissão geral da reforma, cuja intenção, num primeiro momento, era:

redefinir o papel do Estado (nas três esferas de governo); estabelecer as bases do funcionamento da administração pública; fixar o destino da função pública; reformular as estruturas do Poder Executivo federal e de seus órgãos e entidades; racionalizar os procedimentos administrativos em vigor; além de traçar metas para áreas consideradas prioritárias, como a organização federal, recursos humanos e a informatização do setor público. [...] Essa comissão, criada em agosto de 1985, suspende seus trabalhos em fevereiro de 1986 [...].

Outra tentativa de reforma refere-se primeira versão da Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que sucedia o Decreto-Lei nº 200, que tinha como metas principais da política de recursos humanos - valorizar a função pública e promover a renovação de quadros, conforme afirma Costa (2008). Para isso, foram criadas a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que seria responsável pela formação de novos dirigentes do setor público; e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), ambos vinculados à Secretaria de Recursos Humanos, com a função de treinar servidores públicos, objetivando uma alocação mais lógica e racional de funcionários públicos.

No entanto, segundo Costa (2008, pág. 858), “a experiência das reformas administrativas no Brasil apresentou distorções na coordenação e avaliação do processo, o que dificultou a sua implementação nos moldes idealizados”. Conforme o autor, “Persistia na sua concepção uma enorme distância entre as funções de planejamento, modernização e recursos humanos”.

Entretanto, com a promulgação da Constituição de 1988, proclama uma nova enunciação dos direitos de cidadania, amplia os mecanismos de inclusão política e participação, estabelece larga faixa de intervenção do Estado no domínio econômico, redistribui os ingressos públicos entre as esferas de governo, diminui o aparato repressivo herdado do regime militar e institucionaliza os instrumentos de política social, dando-lhes substância de direção, destaca Costa (2008). O autor (2008, pág. 858) é enfático: “Nesse sentido, a promulgação da Carta Magna representou uma verdadeira reforma do Estado”.

Apesar das limitações impostas pela própria cultura arraigada, a Constituição de 1988 não deixou de produzir avanços significativos, particularmente no que se refere à democratização da esfera pública.

Atendendo aos clamores de participação nas decisões públicas, a partir da Constituição de 1988 foram institucionalizados mecanismos de democracia direta, favorecendo um maior controle social da gestão estatal, incentivou-se a descentralização político-administrativa e resgatou-se a importância da função de planejamento. (COSTA, 2008).

O debate sobre a reforma do Estado no Brasil, na década de 90, foi liderado pelo professor e ministro Luís Carlos Bresser-Pereira, argumentos e propostas estão resumidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado — Pdrae (1995), que tinha como proposta explícita inaugurar a chamada “administração gerencial”, de acordo com Costa (2008).

Assim, conforme Costa (2008, pag. 868) a reforma preconizada no Pdrae, pode ser interpretada com cinco diretrizes principais, quais sejam:

- institucionalização, considera que a reforma só pode ser concretizada com a alteração da base legal, a partir da reforma da própria Constituição;
- racionalização, que busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais) com o mesmo volume de recursos;
- flexibilização, que pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança *a posteriori* dos resultados;
- publicização, que constitui uma variedade de flexibilização baseada na transferência para organizações públicas não-estatais de atividades não exclusivas do Estado (*devolution*), sobretudo nas áreas de saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente;
- desestatização, que compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação.

Em síntese, esse novo modelo gerencial trouxe a perspectiva de aperfeiçoar o papel do Estado na medida em que empreendeu a necessidade dos cidadãos serem priorizados nas organizações, permitindo sua participação nas decisões estratégicas, a fim de atender as necessidades sociais de forma mais eficiente possível, além de impor à Administração Pública o desafio de pensar suas ações no sentido de promover aumento de desempenho organizacional e de garantir a qualidade dos serviços públicos.

1.3 Gestão de Pessoas na Administração Pública

As políticas de gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil são caracterizadas por dificuldades significativas no que se referem à estruturação dos seus principais sistemas, afirma Pires et al. (2009). E, como vimos, na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do DASP, houve a primeira tentativa efetiva para construção de um serviço público profissional no Brasil.

Costa (2008) e Pires et al. (2009), concordam que as medidas mais significativas implementadas no período foram instituir um órgão central para política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito.

Segundo Pires et al. (2009), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Pires et al. (2009) aponta que houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90, após amplo debate no Congresso Nacional.

Para Chiavenato (2008), a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente por assumir um caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Para o autor, a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis, submetidos a regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Ora, na visão de Chiavenato (2008) isso implicaria na contratação de pessoal com perfil inadequado para o cargo.

Chiavenato (2008) explica, ainda, que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta e destaca que o ingresso foi limitado ao concurso público, enquanto poderiam ser também utilizadas

outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista.

Logo, a Administração Pública Brasileira, no desafio de pensar suas ações no sentido de promover aumento de desempenho organizacional e de garantir a qualidade dos serviços prestados, ainda teria um longo caminho a percorrer no sentido de melhorar seu processo de gerir pessoas.

1.4 Perfil Profissional Requerido para o Cargo

Como se observa, existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, declarado pelos grandes avanços que vem acontecendo, a exemplo da introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias e da implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, conforme apontam Andrade e Santos (2004).

Porém, com fundamento nos princípios da impessoalidade, da garantia dos direitos fundamentais e do livre acesso aos cargos públicos, a legislação vigente impõe limites à utilização de técnicas subjetivas de seleção de pessoal no setor público, apesar da emergência de modernização de sua estrutura exigir cada vez mais o recrutamento de pessoas de alta competência e capacidade empreendedora.

Isso implica, conforme Andrade e Santos (2004, pag. 1), no fato de que “algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas”. Os autores alertam, ainda, que “Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo”.

No entanto, embora no processo de modernização do aparelho do estado tenha-se adotado mecanismos de redução do tamanho das estruturas estatais, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 houve um aumento significativo do número de vagas no serviço público, segundo Lima e Carneiro (2012).

Lima e Carneiro (2012) afirmam também, que com a proliferação dos concursos criou-se uma verdadeira indústria voltada para atender esta demanda, que vai desde empresas especializadas na aplicação das provas até a existência de inúmeras publicações contínuas específicas para o assunto, passando pelos cursos preparatórios e escritórios de advocacia especializados.

Porém, conforme a reflexão de Chiavenato (2008), o resultado deste processo massificado de seleção é questionável, pois não se avalia efetivamente as competências essenciais necessárias para a investidura nos diversos cargos de candidatos inscritos.

Assim, não basta apenas traçar eficazmente o perfil do profissional do novo milênio, em termos de conhecimentos e habilidades, estabelecendo quais características devem ser preponderantes para sua seleção, mas torna-se necessário repensar os mecanismos de seleção e recrutamento desse profissional. Para Andrade e Santos (2004), a própria revisão do perfil do servidor já traz benefícios diretos para o serviço público, pois são eles os agentes estratégicos de mudança das organizações públicas.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa assumiu o caráter qualitativo uma vez que buscou verificar se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público. Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell (2007, p.38), ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar.

Esta foi a situação apresentada em relação ao estudo sobre concurso público, pois o tema parece teoricamente subdesenvolvido, requerendo ainda mais estudos para melhorar o entendimento de sua aplicação na prática gerencial, sobretudo, no setor público.

Creswell (2007) acrescenta, ainda, que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação; constituindo-se em grande parte um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo, por meio da interação contínua entre pesquisador-participante com a

finalidade de encontrar perspectivas e significados dos participantes, o que se pretendeu nesta pesquisa sobre concurso público, justificando-se, portanto, a utilização da pesquisa **qualitativa** no desenvolvimento deste estudo.

Esta pesquisa teve um delineamento do tipo **exploratório**, que teve a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real, considerando que não foram localizados estudos sobre concurso público; e **descritivo**, com a função de apresentar características da população ou fenômeno estudado, afim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de outros conhecimentos.

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com a algum critério de representatividade. Assim, para a coleta de dados foi aplicada **entrevista semiestruturada** aos **dois** ocupantes de cargos de gestão de pessoas do TJRO, responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos do TJRO e pela Divisão de Desenvolvimento e Capacitação do TJRO, principal critério de inclusão.

A não observância do critério de inclusão estabelecido implicaria na exclusão, não sendo agregados no estudo em questão outros indivíduos, além dos principais gestores das unidades mencionadas, por serem considerados indivíduos com capacidade reduzida de decisão política gerencial, o que não ocorreu.

A análise dos dados se deu por meio da **Análise de Conteúdo** que, conforme Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, identificada como adequado para esta pesquisa.

O estudo foi conduzido na sede do TJRO, localizada em Porto Velho - Rondônia.

3. RESULTADOS

3.1 Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa

A análise dos dados deu-se por meio da **Análise de Conteúdo** que, conforme Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, que Bardin (2004, p. 42) conceitua como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Apesar de ter sido concebida com base na quantificação, a análise de conteúdo também admite a abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo sobre a perspectiva de captação de pessoas com perfil adequado ao preenchimento do cargo por meio de concurso público, pois conforme Bardin (2004), este método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

O método de análise do conteúdo foi, portanto, identificado como adequado para esta pesquisa que julgou importante verificar a forma pela qual se diz o que pensa, considerando que o discurso pode ter múltiplas funções e significados e, a partir daí, verificar se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público.

Considerando, ainda, a afirmativa de Creswell (2007, p. 194), de que a análise e interpretação dos dados “é um processo constante, envolvendo refletir continuamente sobre os dados, fazer perguntas analíticas e redigir memorandos durante todo o estudo. [E que] Isso não é nitidamente separado de outras atividades no processo, como coleta de dados ou formulações de questões de pesquisa”, neste estudo ocorreu durante todo o processo de apresentação dos resultados.

Quanto às questões constantes no roteiro de entrevista, os resultados foram apresentados referindo-se às diretoras como Diretora A e Diretora B, para preservar suas identidades e, são os que seguem:

3.1.1 – Quanto às Formas de Contratação no TJRO

Questão 1: Com fundamento nos princípios da impessoalidade, da garantia dos direitos fundamentais e do livre acesso aos cargos públicos, a legislação vigente impõe limites à utilização de técnicas subjetivas de seleção de pessoal no setor público, apesar da emergência de modernização de sua estrutura exigir cada vez mais o recrutamento de pessoas de alta competência e capacidade empreendedora. Diante dessa realidade, quais as formas de contratação de pessoas adotadas no TJRO?

“Bem...tem o servidor efetivo e o estagiário... tem também o cargo comissionado... Hoje a gente ainda trabalha com o modelo tradicional... o modelo gerencial, proveniente da administração pública gerencial, a gente ainda não está trabalhando... analisando os conhecimentos técnicos a nível mesmo de prova para trabalhar os conhecimentos objetivos do candidato. O nível de seleção é um modelo bem tradicional ainda. Tem os títulos... nesse concurso a gente avançou um pouco porque tem os títulos que foram colocados para avaliação, é algo inovador. Teria que fazer uma triagem posterior com os candidatos a nível de informação, de ambientação da empresa.”

(Diretora A)

“Hoje o Tribunal de Justiça trabalha com concurso público, a forma não traça um perfil pro candidato, só vê a questão da escolaridade voltado para o conhecimento técnico, não tá voltado pro perfil dos cargos não. Os comissionados... já avalia currículos, mas ainda vê muito a indicação”.

(Diretora B)

Conforme os recortes das entrevistas, apresentados acima, as formas de contratação no TJRO são análise de currículo e/ou indicação, para os cargos comissionados; e concurso público, para os cargos efetivos e estagiários, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988. Chiavenato (2008) explica que a CF/88, ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração, direta e indireta, sendo o ingresso limitado ao concurso público.

3.1.2 – Quanto ao Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Questão 2: Notadamente, existe um grande esforço no sentido de avançar no modelo de gestão gerencial, declarado pelos grandes avanços que vem acontecendo, a exemplo da introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias e da implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Descreva como ocorre o processo de recrutamento e seleção de pessoas no TJRO, para cargos comissionados e efetivos.

“Comissionados hoje... a gente não tem o nível de recrutamento vinculado ao departamento, hoje a gente vem dum modelo de transição, a gente tem o modelo de indicação dos cargos. As chefias, os desembargadores, ou seja, os cargos de liderança em suma eles [Alta Gerência] indicam. Teve um tempo que indicavam por influência, nível de parentesco... Mesmo que não tenha um banco de dados, a gente observa que hoje a preocupação é maior da liderança em saber qual a formação, mesmo que de forma subjetiva... O Tribunal tem um nível de exigência muito grande, alto nível de competência. Hoje nos tentamos buscar um banco de dados de pessoas fora da casa, fomos à duas universidades para que indicassem recém formados que, passaram por uma avaliação, uma entrevista e por fim, o que ele iria oferecer para o Tribunal de Justiça. Para os efetivos a lei determina a realização de concurso”.

(Diretora A)

“Efetivo é por meio de concurso público, tá na lei, mas não existe uma rotina, uma norma estabelecendo critérios para seleção do cargo comissionado, tá na lei é de livre nomeação, é de nomeação a critério do gestor, não tem nada normatizado no Tribunal, a nomeação é o mesmo”.

(Diretora B)

Mais uma vez os dados da pesquisa apontam que o TJRO ainda adota o modelo de indicação para o preenchimento dos cargos comissionados, destacando-se, porém, que esse modelo está passando por uma modificação, conforme o que diz a Diretora A, quando menciona que “Teve um tempo que indicavam por influência, nível de parentesco... Mesmo que não tenha um banco de dados, a gente observa que hoje a preocupação é maior da liderança em saber qual a formação, mesmo que de forma subjetiva”. Isso implica dizer que embora o cargo comissionado seja de livre nomeação e exoneração, e que o Tribunal não tem nenhum instrumento normatizando esse processo, os dados sinalizam uma preocupação da organização em torná-lo mais eficiente, inclusive, com a criação de um banco de dados. Essa postura poderia ser considerada positiva, pois conforme entende Chiavenato (2008), a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de

servidores públicos civis, submetidos ao regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Quanto aos cargos efetivos, as diretoras reafirmam que o instrumento adotado é o concurso público, em função da Lei.

3.1.3 – Definição de Requisitos Mínimos Necessários ao Cargo

Questão 3: Em se tratando de seleção por concurso público, quem define os requisitos mínimos de conhecimentos técnicos, de habilidades e de atitudes, necessários ao preenchimento do cargo, a serem apresentados no edital?

“Hoje a comissão... ela submete à empresa organizadora o edital, mas quem estabelece todos os requisitos é a Comissão [do concurso]”.

(Diretora A)

“O Tribunal é quem define... o Tribunal que institui uma Comissão de seleção para o concurso publico, eles quem trabalham essas questões”.

(Diretora B)

Os dados da pesquisa, acima, apontam que se tratando de seleção por concurso público, é o TJRO quem define os requisitos mínimos de conhecimentos técnicos, de habilidades e de atitudes, necessários ao preenchimento de cada cargo, a serem apresentados no edital. Para isso, constitui Comissão de Seleção para, por meio de estudos, definir as normas e requisitos que constarão no edital do concurso.

Questão 4: Considerando o modelo de gestão estratégica implantada, o TJRO adota uma descrição detalhada e atualizada dos requisitos mínimos de conhecimentos técnicos, de habilidades e de atitudes das pessoas, necessários ao desenvolvimento das funções laborais?

“Não, hoje nós estamos no desenvolvimento desse projeto, que é o projeto de Gestão por Competência, que... a partir desse projeto, de forma mais clara, mais objetiva, identificando quais habilidades, qual perfil é adequado para determinado cargo... temos expectativa de finalizar esse projeto em 2013, 2014”.

(Diretora A)

“Hoje esse modelo de Gestão por Competência, a gente ta implantando no Tribunal... A questão do concurso, são analisados pelos gestores, a descrição das funções, que leva pros gestores, confirma se realmente eles são escritos lá, pra gente fazer agora o levantamento da parte comportamental que esta em processo no Tribunal. A gente ainda não trabalha com as questões comportamentais, ainda estamos implantando. Para esse concurso a gente ainda não está trabalhando”.

(Diretora B)

A pesquisa apontou que, apesar do modelo de gestão estratégica ter sido implantado na organização, o TJRO ainda não adota uma descrição detalhada e atualizada dos requisitos mínimos de conhecimentos técnicos, de habilidades e de atitudes das pessoas, necessários ao desenvolvimento das funções laborais. Conforme os dados acima, existe um esforço do TJRO nesse sentido, através do projeto Gestão de Competências, porém, ianda em fase de implantação. Assim, conforme apontam Andrade e Santos (2004), existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, declarado pelos grandes avanços que vem acontecendo, a exemplo da introdução de novas técnicas administrativa.

3.1.4 – Quanto à Preparação para Iniciar as Atividades

Questão 5: As pessoas contratadas por meio de concurso público passam por algum tipo de treinamento antes de iniciar suas atividades no TJRO?

“Vamos trabalhar o curso de formação inicial de 30 dias, as práticas administrativas... qual a estratégia, qual a política institucional. Nesse concurso agora a gente já vai está iniciando esse trabalho”.

“[...] Os elementos são as habilidades, pra gente o candidato tem que ter o mínimo as habilidades técnicas, o concurso publico não dá essa certeza que a gente vai ter o servidor com essas habilidades, tem servidores que tiram notas altíssimas, mas pode

ser que não passe no teste psicotécnico, que pode influenciar numa habilidade do servidor, hoje tem o elemento nota...”

(Diretora A)

“Ainda não existe treinamento, o que é feito [na unidade] e o servidor faz [a atividade] é a chefia que mostra. Para esse concurso agora, já temos que trabalhar isso, inclusive, tem uma resolução do TJ estabelecendo algumas disciplinas que são necessárias. Para essa turma que vai entrar agora vamos ter o treinamento inicial”.

(Diretora B)

Quanto à preparação para iniciar as atividades, os dados da pesquisa (acima) apontam que ainda não existe treinamento inicial, embora as diretoras declarem preocupação com essa questão, afirmando, inclusive, que a partir do ingresso dos candidatos do concurso em andamento, o TJRO realizará um curso de formação inicial sobre as práticas administrativas, com duração de um mês, conforme Resolução Interna do TJRO. Essa realidade corrobora a afirmativa de Andrade e Santos (2004, pág. 1), que “Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo” e, isso implica definição de políticas de desenvolvimento e capacitação dos servidores para cumprirem seu papel com maior eficiência.

Questão 6: Em caso afirmativo, quais tipos de treinamento e com que objetivos são realizados?

Embora constasse no roteiro de entrevista, essa pergunta não foi apresentada em função de as entrevistadas afirmaram que o TJRO, ainda, não tem um projeto de preparação inicial para ingresso de novos servidores, implantado, apesar de existir um projeto com esta finalidade, em fase de desenvolvimento e aprovação.

3.1.5 – Percepção da Eficiência do Concurso na Seleção de Pessoas

Questão 7: De outra forma, como você analisa a eficiência do concurso público na seleção de pessoas com conhecimento, habilidade e atitude adequada ao cargo?

“Dentro de três anos, no processo de estágio probatório, o candidato começa a ser avaliado... ainda não é uma avaliação adequada que... a gente trabalha com avaliação acompanhada semestralmente, é feita pela Comissão de Estágio Probatório, onde, se identificar uma nota baixa do servidor, ele é comunicado, a gente procura a chefia pra saber o que tá acontecendo... então tudo isso a Comissão do Estágio Probatório trabalha. Ano que vem a gente inicia com os servidores estáveis também”.

(Diretora A)

“Não, o concurso público hoje, a forma como ele é não te traz esse profissional, o perfil que você precisa... pode ter, mas não atende a necessidade, o que está precisando”.

(Diretora B)

Quanto à percepção da eficiência do concurso na seleção de pessoas, as diretoras entendem como “[...] ainda não é uma avaliação adequada...”, conforme dados acima. Assim, segundo, Lima e Carneiro (2012), com a proliferação dos concursos criou-se uma verdadeira indústria voltada para atender esta demanda, que vai desde empresas especializadas na aplicação das provas até a existência de inúmeras publicações contínuas específicas para o assunto, passando pelos cursos preparatórios e escritórios de advocacia especializados. Porém, conforme a reflexão de Chiavenato (2008), o resultado deste processo massificado de seleção não se avalia efetivamente as competências essenciais necessárias para a investidura nos diversos cargos de candidatos inscritos.

3.1.6 – Quanto ao Acompanhamento do Desempenho

Questão 8: Iniciado o exercício das funções, as pessoas contratadas continuam sendo acompanhadas/avaliadas quanto aos requisitos necessários para o desempenho da função? Como se dá esse acompanhamento?

“A liderança, dentro das Reuniões de Análise Estratégica... um dos projetos essenciais que estão vinculados ao nosso Departamento... nós estamos trabalhando a liderança, porque a parte tática mesmo, ainda não...”

(Diretora A)

“Tem, a gente tem o acompanhamento do Estágio Probatório. O acompanhamento é feito durante todo período do estágio probatório, nessa comissão tem os psicólogos que trabalham com a chefia e com os servidores, identificando situações”.

(Diretora B)

Quanto ao acompanhamento do desempenho, após o início do exercício das funções, os dados (acima) apontam que o TJRO não adota um modelo sistematizado de acompanhamento do desempenho, além da avaliação do estágio probatório. Os dados apontam, ainda, que o TJRO tem desenvolvido um acompanhamento apenas da liderança, por meio das Reuniões de Análise Estratégica, realizadas periodicamente. Isso parece sinalizar que, as competências necessárias ainda não estão viáveis de acompanhamento no TJRO, talvez por ainda estarem em processo de definição por meio do processo de implantação do projeto Gestão por Competências. Porém, conforme Andrade e Santos (2004), a própria revisão do perfil do servidor já traz benefícios diretos para o serviço público, pois são eles os agentes estratégicos de mudança das organizações públicas

3.1.7 – Estratégia Adotada para Garantir Eficiência

Questão 9: Visto que o setor público tem empregado esforço no sentido de avançar no modelo de gestão gerencial e as pessoas são os agentes estratégicos de mudança das organizações, qual a estratégia adotada pelo TJRO para garantir a eficiência e produtividade das pessoas, em termos de competências essenciais ao exercício do cargo?

“A gente vê esse trabalho de liderança, de extrema importância. Tenho brigado muito por esse projeto [Gestão por Competência] para 2013, teremos um programa continuado para trabalhar conflitos, motivação, quero tentar inserir para 2013”.

(Diretora A)

“Nós estamos implantando a Gestão por Competências pra gente ter esse acompanhamento melhor, saber qual a necessidade para cada cargo, pois a gente não tem isso bem claro, definido. Eles [Direção do TJRO] investem bastante na capacitação de servidores, tem um investimento muito alto...Mas a gente não tem esse perfil, assim, qual a situação real, hoje, dos servidores”.

(Diretora B)

Quanto à estratégia adotada pelo TJRO para garantir eficiência e produtividade das pessoas, em termos de competências essenciais ao exercício do cargo, os resultados (acima) apontaram que a organização está investindo no projeto Gestão por Competência, pois com esse projeto esperam tornar mais eficiente a aplicação dos recursos destinados para treinamento, além de permitir trabalhar conflitos, motivação, dentre outros fatores. Esses dados corroboram os estudos teóricos que afirmam que a Administração Pública Brasileira, no desafio de pensar suas ações no sentido de promover aumento de desempenho organizacional e de garantir a qualidade dos serviços prestados, ainda tem muitos desafios a enfrentar.

3.1.8 – Competências dos Selecionados e Adequação às Funções

Questão 10: Em sua opinião, as pessoas selecionadas por concurso público possuem conhecimento, habilidade e atitude adequada ao cargo e ao desenvolvimento das funções? Ou em outras palavras, o perfil das pessoas selecionadas permite a redução do valor do investimento em treinamento e capacitação, o que permitiria a aplicação de mais recursos em outras áreas e projetos da organização, como projetos de otimização dos procedimentos judiciais, o que tornaria a justiça mais célere?

“Não. O que observo é o seguinte: ainda não permite, não tivemos experiência com nível de formação inicial, até mesmo fazer esse acompanhamento... o que eu vejo é que eles [servidores] reclamam muito de falta de treinamento, a gente ainda tem que fazer esse investimento. Hoje, o nível médio é ocupado por servidores de nível superior, no decorrer do tempo, ele vai ser uma pessoa insatisfeita com a organização porque o nível dele está acima e ele vai querer algo mais. Tem muitos servidores querendo sair, fazer rodízio, chegou no limite”.

(Diretora A)

“Não tem, a forma como a gente vem trabalhando hoje não tem esse parâmetro. A gente não tem como dizer se quem tá entrando, tem perfil adequado ou não”.

(Diretora B)

Conforme os dados apresentados acima, hoje ainda não é possível fazer uma afirmação de que as pessoas selecionadas por concurso público possuem, ou não, conhecimento, habilidade e atitude adequada ao cargo e ao desenvolvimento das funções, pois o TJRO ainda está em processo de definição de quais seriam essas competências. Os dados acima também mostram que os servidores reclamam muito de falta de treinamento e, por isso, o TJRO percebe que ainda é preciso fazer um grande investimento em treinamento e capacitação. Ora, mas isso significa dizer que, se as necessidades de treinamentos e capacitação não estão claramente identificadas, existe a possibilidade de haver ineficiência na aplicação dos recursos destinados a treinamento e capacitação, o que implica a realização de outros estudos para verificação dessa questão. Assim, “algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas”, conforme Andrade e Santos (2004, pág. 1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as exigências impostas pela mentalidade inerente à administração pública gerencial, que requer mais eficiência e eficácia em sua atuação, vimos que uma maior competência técnica das pessoas para atenderem aos desafios que se impõem nessa nova realidade torna-se imprescindível.

Assim, buscando responder se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público, a partir da experiência do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), o estudo descreveu o processo de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público de duas formas: 1) Concurso público, conforme determinação legal, onde os critérios como perfil e competências adequadas ao preenchimento dos cargos é resultado de estudos, que são apresentados à empresa organizadora do evento, como diretrizes para elaboração do instrumento de recrutamento (edital de convocação) e também de seleção (provas); e, 2) Comissão, que na conformidade legal é de livre nomeação e exoneração, onde critérios como perfil e competências adequadas ao preenchimento dos cargos é resultado de análise curricular; conforme os dados da pesquisa. Destaca-se, porém que, em se tratando de cargos em comissão, os dados sugerem uma mudança na mentalidade dos gestores do TJRO, ao contemplarem, ainda que de forma tímida, o banco de dados da própria instituição em busca do perfil profissional adequado.

Buscou-se, ainda, verificar se as pessoas selecionadas por concurso público possuem conhecimento, habilidade e atitude adequada ao cargo, que conforme dados da pesquisa, no TJRO é possível afirmar que os concursos têm conseguido selecionar pessoas com o nível de conhecimento técnico esperado, porém esses instrumentos existentes ainda não permitem fazer essa afirmação quanto à habilidade e atitude necessárias. Registra-se, também, que a pesquisa apontou que a impossibilidade de fazer essa afirmação deve-se, sobretudo, ao fato da organização ainda não possuir uma descrição detalhada do perfil que seria mais adequado a cada cargo, embora já exista uma ação da organização nesse sentido, o projeto Gestão por Competência, em fase de implantação.

Os dados apontaram também que os servidores reclamam por mais treinamentos e, por isso, o TJRO percebe que ainda é preciso fazer um grande investimento nessa área. No entanto, se as necessidades de treinamentos e capacitação não estão claramente identificadas pelo TJRO, existe a possibilidade de haver ineficiência na aplicação dos recursos destinados a treinamento e capacitação, o que corrobora a afirmativa de Andrade e Santos (2004, pág. 1) de que “algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas” e sugere, ainda, estudos futuros para verificação dessa questão.

Portanto, como este estudo teve como objetivo principal verificar se o concurso é um instrumento que garante o perfil adequado para preenchimento do cargo público, os resultados apontaram que, no formato atual, o concurso não é um instrumento que garante o perfil adequado ao preenchimento do cargo público, embora seja eficiente na seleção de pessoas de excelente nível de conhecimentos técnicos. Ora, isso enseja a aplicação de outros instrumentos que auxiliem também na seleção de habilidades e atitudes essenciais, a fim de garantir ao atendimento das exigências requeridas para o eficiente cumprimento das competências do cargo e, conseqüentemente, da prestação de serviços de excelência que a Nova Administração Pública brasileira propõe.

REFERENCIAS

- ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, Natal, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Ed. 34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. RAP — RIO DE JANEIRO 42(5):829-74, SET/OUT. 2008

- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.
- LIMA, Ildevania Felix de, CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. RHPortal, 4-, 2011 - 07: 1. Disponível em: www.rhportal.com.br Acesso em 15 de junho de 2012.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 3, p. 641-659, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- PIRES et al. Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 18 de outubro de 2009.
- TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. Métodos de Pesquisa em Administração. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.