



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Presencial)  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**EVA FILOMENA DE FATIMA FREITAS**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE TIMOR-LESTE: UMA ANÁLISE DA  
ADMISSÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

**REDENÇÃO-CE-BRASIL**

**2017**

**EVA FILOMENA DE FATIMA FREITAS**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE TIMOR-LESTE: UMA ANÁLISE DA  
ADMISSÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração Pública de modalidade presencial do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) como parte da exigência para obtenção de grau bacharel em Administração Pública.

**Orientadora: Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade  
Tavares**

**REDENÇÃO-CE-BRASIL**

**2017**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

Freitas, Eva Filomena de Fátima.

F939

Administração pública de Timor-Leste: uma análise da admissão de pessoas nas instituições públicas / Eva Filomena de Fátima Freitas. - Redenção, 2017.  
72f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2017.

Orientadora: Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares.  
1. Administração pública. 2. Administração pública - Gestão de pessoas. 3. Timor-Leste. I. Título  
CE/UF/BSCL CDD 350

**EVA FILOMENA DE FATIMA FREITAS**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE TIMOR-LESTE: UMA ANÁLISE DA  
ADMISSÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: \_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares**

**Orientadora**

---

**Profa. Dra. Eliane Barbosa da conceição**

**Membro**

---

**Profa. Dra. Virgínia Cavalcante Coelho**

**Membro**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais, tios, e irmãos que sempre me apoiam através de motivação, apontando caminhos certos e mostrando a honestidade a respeito das principais de vida, sobretudo na luta pelas necessidades e desejos a ser atingir.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, queria agradecer a Deus pela saúde, força, amor e inteligência que me permitiu ao longo de toda a caminhada de vida, suportando para superar todas as batalhas a fim de que consiga finalizar o presente trabalho. Minha gratidão não somente pelo fim do trabalho, mas pela a cada momento em que me fortaleça tanto no percurso acadêmico quanto da vida humana. Agradeço ao meu pai, Bernardino Freitas, à minha mãe Ricardina Cipriana Pereira, aos meus tios, Ananias soares e Leonor Gonçalves Soares, aos meus avos Luis Freitas e Marquita de'sá, meus irmãos e toda minha família pelo suporte durante meu estudo.

Minha gratidão à orientadora, professora Rosalina Semedo de Andrade Tavares, pela orientação acadêmica, principalmente na elaboração do presente trabalho até sua finalização. Esta gratidão se refere à indicação sobre o processo de elaboração do trabalho acadêmico, pela paciência e dedicação ao desenvolvimento da pesquisa até conseguir apresentar na defesa externa conforme no tempo previsto. Além disso, grato também aos professores da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), principalmente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, do Curso de Administração Pública – Presencial que contribuíram todo percurso formativo de graduação. Por outro lado, agradeço também ao Ministério da Educação de Timor-Leste, a Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), pelo auxílio para a manutenção acadêmica na universidade.

Agradeço aos meus amigos timorenses aqui na UNILAB, principalmente os que cursarem a Administração Pública que me suporte e ajuda durante meu estudo, especialmente ao Mario da Costa Marçal que ajudou muito para o presente trabalho consegue finaliza em período recomendado. Além disso, agradeço também aos amigos da turma de 2012.2 do curso de administração pública da UNILAB, pela vivencias e construção de conhecimento conjuntura durante cinco anos de vivência na universidade.

## EPÍGRAFE

*Felicidade é o Amor de Deus, que sempre me acompanhou de  
forma tão misteriosa. Mesmo antes de conhecê-lo*

Santa Josefina Bakhita

## RESUMO

A admissão de pessoas na administração pública se concretiza através de concurso público ou outros meios viáveis para recrutar e selecionar pessoas aptas para exercer funções vagas em qualquer nação. Na administração pública timorense, esta tem suas características diferenciadas, dependendo a especificidade do país. No Timor-Leste desde na sua independência, definiu o processo de admissão de pessoas para administração pública, sobretudo, os métodos e técnicas utilizadas. Em análise de administração pública timorense, a partir dessa admissão, o presente trabalho notou algumas questões que devem ser discutidas para melhoria o processo da entrada de pessoas, estas questões são: quais são os motivos que levam o Estado timorense a adotar o concurso público e concurso interno, e como funcionam as técnicas e métodos usados que leva a vantagem para administração pública do país. O trabalho tem por objetivo de analisar os documentos referentes à entrada de pessoas na administração pública timorense, sobretudo o Decreto-Lei Nº 34/2008 que rege o processo e etapas do concurso. O que motivou para realização do presente trabalho foi duas: em relação às atividades administrativas públicas timorenses deve estudar mais profundidade, sobretudo, a admissão de pessoas, e deve discutir no âmbito acadêmico a respeito de concurso público realizado em Timor-Leste, no que se trata método e técnica de admissão. Ao chegar o objetivo do presente trabalho, a pesquisa recorreu um estudo e discussão das teorias de administração pública, gestão de pessoas e admissão de pessoas no setor público, a fim de que possibilite o Estado timorense na buscar de algumas alternativas adequadas que contribua na melhoria de admissão de pessoas para a administração pública do país. A partir da discussão teórica e objeto estudado, a pesquisa apresenta alternativas recomendadas ao Estado timorenses, são elas: a importância do departamento de gestão de pessoas, direito de pedido ao recurso nas fases de seleção, treinamento, desenvolvimento, manter e monitoramento de pessoas. Estas indicações são viáveis para o progresso de administração pública timorense, a respeito da entrada de pessoas. Porém como delimitação de pesquisa, no qual somente analisar os documentos do tema estudado, o trabalho conclui-se para responder os objetivos definidos em seguinte forma: o concurso público e interno deve estabeleça os critérios que ter a vantagem para a administração e a necessidade de revisão das etapas do processo de seleção, de modo não ferir a função administrativa. Ainda o mesmo, a pesquisa apresenta algumas considerações finais, inclusive indicar as recomendações às futuras pesquisas para aprofundar o tema tratado, sobretudo, os fatores correspondentes ao ingresso de pessoas na gestão pública timorense, principalmente, o ingresso de pessoas deve responder os princípios administrativos do país, no qual o trabalho não destaca pela conformidade da pesquisa.

**Palavra-chave:** administração pública, gestão de pessoas, concurso público, Timor-Leste.

## ABSTRACT

The admission of the people in the public administration takes place through a public contest or other feasible way to recruit and select people who are able to running vacant functions in any nation. In the East Timorese public administration, this has its differentiated characteristics, depending on the specificity of the country. In East Timor since its independence, it defined the process of admission of people to public administration, above all, the methods and techniques used. In an analysis of East Timorese public administration, from this admission, the present study noted some issues that should be discussed to improve the people entry process, these issues are: what are the reasons that lead the Timorese State to adopt the public contest and Internal contest, and how the techniques and methods used that leads to the public administration advantage of the country. The purpose of this paper is to analyze the documents referring to the entrance of people in the Timorese public administration, especially about Decree-Law No. 34/2008 that governs the process and stages of the contest. Two of the reasons for the present study were the following: in relation to the Timorese public administrative activities, the admission of people should be studied in a more profound way, and should be discussed in the academic context regarding a public contest held in Timor-Leste, In what concerns method and technique of admission. To reach the objective of the present study, the research resorted to a study and discussion of theories of public administration, people management and admission of people in the public sector, in order to enable the Timorese State to searching for some suitable alternatives that contribute to the improvement of admission to the public administration of the country. From the theoretical discussion and object studied, the research presents recommended alternatives to the Timorese State, they are: the importance of the people management department, the right to request the resource in the selection, training, development, maintenance and monitoring of the people. These indications are feasible for the progress of Timorese public administration, regarding the entry of the people. However, as a research delimitation, in which only to analyze the documents of the studied subject, the work is completed to answer the objectives defined as follows: the public and internal contest should establish the criteria that have the advantage for the administration and the need to review the stages of the selection process, so as not to damage the administrative function. In the same way, the research presents some final considerations, as indicating the recommendations to future researches to deepen the subject, above all, the factors corresponding to the entrance of people in the Timorese public management, mainly, the entrance of people must respond to the administrative principles of the Country, in which the work does not stand out for the research's compliance.

Keyword: public administration, people management, public contest, Timor-Leste.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os seis Processos de Gestão de Pessoas.....	19
Figura 2: Divisão Territorial Do Timor Leste Em Município.....	41
Figura 3: Mapa de Timor-Leste com a CPLP.....	42
Gráfico 1: Recrutamento e Seleção como Processos de Agregar as Pessoas.....	21
Gráfico 2: Etapas de Processo de Seleção.....	27
Gráfico 3: Modelo de Sistema de Treinamento.....	31
Gráfico 4: As Quatro Etapas do Processo de Treinamento.....	31
Gráfico 5: Macroprocesso de Admissão de Pessoa no Setor Público.....	36
Gráfico 6: Estrutura da Organização Tradicional de Timor-Leste em 1515.....	43
Gráfico 7: Atual Estrutura da Organização Administrativa de Timor-Leste.....	49
Quadro 1: Modalidade de Recrutamento.....	22
Quadro 2: Benefício e Prejuízo de Recrutamento Interno.....	23
Quadro 3: Benefício e Prejuízo de Recrutamento Externo.....	24
Quadro 4: Competências Desejados por Organização.....	28
Quadro 5: Cronograma do Concurso Público nas Organizações Públicas.....	63
Tabela 1: Atual Unidade Administrativa de Timor-Leste.....	47

## LISTA DE SIGLAS

APND: Agencia Para O Planeamento Nacional E Desenvolvimento.

ATTIL: Administração Transitório De Timor Leste.

CF: Constituição Federal.

CPLP: Comunidade Dos Países De Língua Português.

FRETILIN: Frente Revolucionária De Timor-Leste Independente.

MAE: Ministério Da Administração Estatal.

MAEOT: Ministério Administração Estatal E Ordenamento Do Território.

MRH: Mercado De Recursos Humanos.

ONU: Organização Das Nações Unidas.

PGH: Praticas De Recursos Humanos.

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

RDTL: Republica Democrática De Timor Leste.

RH: Recursos Humanos.

UNTAET: *United Nations Transitional Administration In East Timor.*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 Conceitos de Gestão de Pessoas	19
3.2 Processo de agregar as pessoas para organização	21
3.2.1 <i>Recrutamento de pessoas</i>	22
3.2.2 <i>Seleção de pessoas</i>	26
3.2.3 <i>Desenvolvimento e treinamento de pessoas</i>	30
3.3 Concurso Aplicado na Administração Pública	33
3.3.1 <i>Recrutamento de pessoas</i>	37
3.3.2 <i>Seleção de pessoas</i>	38
3.3.3 <i>Processo de admissional</i>	39
3.3.4 <i>Treinamento e desenvolvimento de pessoas</i>	40
4 REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR-LESTE (RDTL)	41
4.1 Contexto histórico do país	41
4.2 A Administração Pública de Timor-Leste: Governo colonial, ocupação e transitório	43
4.3 Atual Administração Pública Timorese	47
4.4 Estrutura da Função Pública de Timor-Leste	50
5. CONCURSO PÚBLICO EM TIMOR-LESTE	55
5.1 Métodos e Técnicas Utilizadas	57
5.2 Procedimentos de Concurso Público	58
5.2.1 <i>Abertura do concurso</i>	58
5.2.2 <i>Candidatura e admissão</i>	59
5.2.3 <i>Classificação e provimento</i>	60
6 CAMINHOS SUGERIDOS NO CONCURSO PÚBLICO PARA TIMOR-LESTE	62
6.1 A importância do Departamento de Gestão de Pessoas	62
6.2 Fortalecer o Direito de Pedido ao Recurso nas Fases de Seleção	63
6.3 Treinamento e Desenvolvimento Pessoal	65
6.4 Manter e Monitorar Pessoas	67
7 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70

# 1 INTRODUÇÃO

A admissão dos servidores na administração pública pode se dar por meio de concurso público ou outras formas de seleção. O ingresso na administração pública timorense tem suas características que lhe são peculiares. Algum dos ingressos é a partir de concurso público que corresponde os critérios estabelecidos no processo de seleção de pessoas. Outra forma de entrada de pessoas através da seleção interna da administração pública para o ingresso de pessoa ao assumir um cargo público vago, visando o incentivo pessoal na administração de qualquer organização. A entrada de pessoas é considerada um processo que segue algumas fases necessárias, prevendo as informações fundamentais para que a pessoa desenvolva atividades para o benefício da organização, principalmente na área da Administração Pública que busca contribuir para o bem comum.

A República Democrática de Timor-Leste (RDTL)<sup>1</sup> é um dos países sudeste-asiático, teve seu território ocupado por diversos países do mundo, desde a colonização dos portugueses até a ocupação pela Indonésia. A partir da conquista da sua independência, o país passou por uma mudança estrutural de organização da nação em geral, uma dela foi na administração pública, principalmente na gestão de recrutamento e seleção de pessoas para a função pública no país.

O processo de ingresso de pessoal na administração pública timorense possui suas características diferenciadas, conforme a necessidade administrativa do país e a depender da necessidade do país em utilizar as formas de gestão para conduzir a administração pública de acordo com as metas e os planos do Estado de Timor-Leste.

Ao longo da análise sobre a administração pública timorense, sobretudo, o processo de admissão de pessoas na gestão pública, o presente trabalho detectou alguns problemas como questão de pesquisa, tais são: a) quais são os motivos que levaram o Estado timorense a adotar o concurso público para administração pública timorense; e b) quais são as técnicas e métodos utilizados desde o recrutamento e seleção de pessoas para administração pública timorense, de modo a adquirir vantagens para administração pública do país.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo analisar o processo de admissão das pessoas para administração pública em Timor-Leste, a partir da análise de alguns concursos feitos pelo Estado timorense, à luz das teorias que deram suporte a pesquisa. Além disso, o trabalho tem por propósito direcionar algumas alternativas viáveis na melhoria

---

<sup>1</sup> Timor-Leste é único país asiático que fala a língua portuguesa, além de uma comunidade em Goa (Índia) e como membro da Comunidade dos países da Língua Portuguesa – CPLP.

da gestão pública timorense, sobretudo, no processo de entrada de pessoas para administração do país.

Os motivos pelo quais o trabalho deve desenvolver sobre o concurso em Timor-Leste foram dois: em relação às atividades administrativas timorenses deve estudar e analisar mais profundamente, no que se refere à admissão das pessoas na administração pública. E o outro motivo pelo estudo deste tema é a necessidade de discutir a admissão de pessoas na administração pública, devendo ser um assunto explorado no ambiente acadêmico para melhorar os serviços públicos.

Desta forma, o presente trabalho está dividido em seis seções, além da primeira que se trata a introdução. A seção seguinte que é a segunda, apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa, no qual se baseia em análise dos documentos oficiais do Estado timorense, sobretudo, o concurso público e legislações que regem ao ele. Além disso, recorreu também uma análise de pesquisa bibliográfica que se trata a questão de administração pública, processo de entrada de pessoas e os fatores relacionados à gestão pública. A terceira seção, o trabalho aborda os fundamentos teóricos, que discute sobre a gestão de pessoas apresentada pelos autores acadêmicos, a maneira de agregar pessoas a uma organização e analisar os processos de realização de um concurso aplicado na administração pública.

Na quarta seção, trata da contextualização histórica geográfica do Timor-Leste, as mudanças administrativas desde o governo colonial até o governo transitório liderado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Depois disso, o trabalho vai apresentar a atual conjuntura da administração pública do país, o Estatuto da Função Pública adotada pelo Estado timorense na promoção de função dos serviços públicos desenvolvidos pelas pessoas nas entidades públicas.

Na quinta seção, o trabalho aborda o objeto do estudo que é o concurso público realizado em Timor-Leste, referindo-se sobre as metodologias e técnicas utilizadas nos processos de inserção de pessoas para administração pública timorense. Apresentando, sobretudo, os procedimentos utilizados desde a identificação de necessidade de pessoas para administração pública até a efetividade de aplicação dos concursos. A pesquisa mostra os procedimentos utilizados pela administração pública timorense na análise de seleção de pessoas, os fatores relacionados ao interesse da administração. Na sexta seção, a presente pesquisa apresenta algumas sugestões como caminhos sugeridos, de modo a contribuir com a melhoria da gestão pública do país, principalmente no que tange os processos de recrutamento e seleção de pessoas para administração pública timorense.

Na última seção, apresenta-se uma conclusão do trabalho para responder o objetivo definido desde no início da pesquisa. Ainda na mesma seção, o trabalho encaminha algumas considerações finais que visam aprofundar sobre as técnicas e métodos utilizados na administração pública timorense que darão vantagem no momento de inserção de pessoas.

Considerando a integridade dos objetivos pessoais e organizacionais, de modo a criação de um ambiente mútuo e agradável entre as relações pessoais e as organizações públicas do país, mostrando que a entrada de pessoas para administração pública do Timor-Leste deve seguir alguns métodos e processos que foram definidos na discussão das teorias apresentados pelos acadêmicos. Pois, são discussões relevantes para a tomada de decisão no processo de concurso realizado em qualquer órgão, contribuindo com a melhoria da administração pública timorense. Além disso, o presente trabalho sugere às futuras pesquisas para discutir mais profundamente sobre o tema estudado, pois o trabalho analisa os métodos e as técnicas de seleção de pessoas, com base na delimitação do tema para responder objetivo do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho chama-se análise documental, por meio do diagnóstico de documentos pertencentes ao Estado timorense referentes as legislações, decretos, estatutos e normas que regem a administração pública e concursos realizados pela entidade pública. Para chegar a esta metodologia, a pesquisa iniciou-se por intermédio da análise bibliográfica, realizada pela revisão de literatura dos autores acadêmicos no tocante a administração pública, concurso feito pelas organizações em geral e concurso público voltado para administração pública.

A pesquisa bibliográfica é feita através de levantamento dos dados analisados e tratados que foram tornados públicos, “[...] desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão” (MARCONI; LAKOTOS, 2010, p. 166). Trabalhos acadêmicos, geralmente, iniciam-se com pesquisa bibliográfica, em que se faz uma revisão bibliográfica sobre tema abordado, permitindo conhecer melhor o objeto estudado. A pesquisa bibliográfica permite o pesquisador ter uma gama de toda informações mais ampla que o possibilita a não ir direto sobre os dados originários, assim, este tipo de pesquisa é considerado como pesquisa secundária (FONSECA, 2002; GIL, 2010; MARCONI; LAKOTOS, 2010).

A pesquisa bibliográfica visa “[...] conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando a construção da plataforma teórica do estudo” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 54). Há trabalhos que baseiam-se somente em uma única metodologia de pesquisa, onde buscar informações sobre a questão tratada e procura somente as respostas.

Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com objetivo de recolher informações ou conhecimento prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. As conclusões não podem ser apenas resumo. O pesquisador tem de ter o cuidado de selecionar e analisar cuidadosamente os documentos a pesquisar se modo a evitar comprometer a qualidade da pesquisa com erros resultantes de dados coletados ou processados de forma equívoca (FONSECA, 2002; GIL, 31).

A pesquisa documental segue o mesmo caminho da pesquisa bibliográfica, porém, os dados analisados encontram-se somente em fonte primária, ou seja, os documentos que ainda não foram tratados de maneira analítica pelas pessoas. Este tipo de pesquisa se caracteriza

como “[...] fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, construindo o que se denomina de fontes primária. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKOTOS, 2010, p. 155).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental recorre as fontes de dados em diversos tipos, tais são: documentos e arquivos oficiais das entidades públicas e privadas, tabelas estatísticas, relatórios, jornais, filmes, fotografias, revistas e cartas. As matérias da pesquisa documental ainda não foram analisadas ou ainda serão elaboradas conforme o propósito de pesquisa, permitindo o pesquisador buscar de informações diretas da organização.

Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagem de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2010, p. 51).

A pesquisa documental pode contribuir consideravelmente com os trabalhos acadêmicos no que diz respeito a análise mais profunda e detalhada sobre o objeto analisado, obtendo assim, mais detalhes sobre o mesmo os documentos que ainda não foram analisados estes possuem muitas informações a serem pormenorizadas o que facilita o pesquisador no momento da análise dos dados que muitas vezes não apresentam-se no tipo de pesquisa bibliográfica.

Ao chegar no desenvolvimento da presente pesquisa, recorreu-se a estudos e análises sobre os documentos referentes à administração pública timorense, no que tange às legislações, decretos, estatutos e normas que regulam a administração pública e concursos realizados pela entidade pública. Destacam-se alguns documentos, como por exemplo, o Decreto-Lei Nº 34/2008 que estabelece além do processo de seleção das pessoas para administração pública, os critérios e métodos de seleção, atribuindo às provas de conhecimento os direitos e obrigações da função pública ,englobando também os deveres e experiências profissionais para atender as necessidades administrativas conforme definidas pelo plano do governo.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, buscou-se analisar minuciosamente os estudos referentes\_ revisão de literatura dos autores acadêmicos sobre a administração pública, Gestão de Pessoas no setor Público e em particular, a admissão dos servidores na Administração Pública. A discussão das teorias relevantes para o ingresso de pessoas na administração pública timorense, auxiliando no processo, nas formas e nos meios utilizados desde o

planejamento das necessidades da organização até o recrutamento das pessoas, seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento e monitoramento das pessoas para desempenhar a função em conformidade com a legislação da administração pública.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Conceitos de Gestão de Pessoas**

A administração é uma organização que considera seres vivos que tendem a crescer e sobreviver. “O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividade de apoio etc.” (CHIAVENATO, 2010, p. 4). Esta complexidade de recursos deve abranger o maior número das pessoas, através do uso de conhecimento e habilidade para desenvolver as atividades da administração pública. As pessoas são importantes na administração pública, pois utilizam seus conhecimentos e capacidade de utilizar os recursos materiais, tais como máquinas, equipamentos e tecnologia, com gestão mais eficaz e eficiente para processar as atividades administrativas.

Em outrora, as pessoas, na administração, eram consideradas como recursos que se iguala como outros recursos, tais como: materiais, financeiras e outros dispositivos da organização. Porém, na atualidade “[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial” (CHIAVENATO, 2010, p. 4).

Existe concepções divergentes a cerca de gestão de pessoas. De um lado é considerado como administração de recursos humanos e do outro é visto como a gestão de pessoas. Para Chiavenato (2010, p. 9), a administração de Recursos Humanos (RH) é entendida como “[...] conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as ‘pessoas’ ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

Em relação à gestão de pessoas, ainda conforme Chiavenato (2010, p.), pode ser definida como um “[...] conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividades à organização”. Para tanto, a pessoa não é mais considerada como outros recursos disponíveis do órgão, mas sim uma parte indispensável que fundamenta a organização por meio de inteligência e habilidade de criar novas práticas de administração para competir no mercado de produção e de serviço.

O ambiente de gestão de pessoal é formado por conjunto de pessoas e organizações, pois, as pessoas na maioria parte da vida delas passam a desenvolver as atividades dentro da

organização. Portanto, a organização depende a maior importância e os esforços das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. Por outro lado, as pessoas também dependem da organização para atingir os objetivos individuais e pessoais, logo nota-se que existem as relações profundas entre pessoas e organização ao mesmo tempo:

[...] as organizações também dependem direta e indiretamente das pessoas para operar, produzir os bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra (CHIAVENATO, 2010, p. 4).

Na administração contemporânea, a gestão de pessoas compreende a pessoa como parceria organizacional que integra o processo dinâmico e interativo. Segundo Chiavenato (2010, p. 15), esse processo fundamenta-se em (6) seis aspectos importantes conforme apresenta na seguinte figura:

**Figura 1: Os seis Processos de Gestão de Pessoas**



Fonte: Idalberto Chiavenato, 2010, p. 15

O primeiro processo: agregar pessoas, objetiva a inclusão de novas integrantes na organização através do recrutamento e seleção das pessoas. Esse processo pode-se realizar no momento da necessidade das pessoas para o órgão. O processo seguinte é a aplicação das pessoas que compreende como desenho das funções organizacionais para orientá-las e acompanhá-las, através do desempenho pessoal e da organização, inclusive orientação dos cargos e análise dos desempenhos. O terceiro processo, por sua vez, é a recompensa para as pessoas que é vista como uma das formas para incentivar e superar as necessidades delas na organização, tendo como exemplos, os benefícios dos serviços desenvolvidos e remuneração salarial.

Ademais, o quarto processo denomina-se desenvolvimento das pessoas que é entendida como uma das formas utilizadas pela maioria das organizações, visando a capacitação e

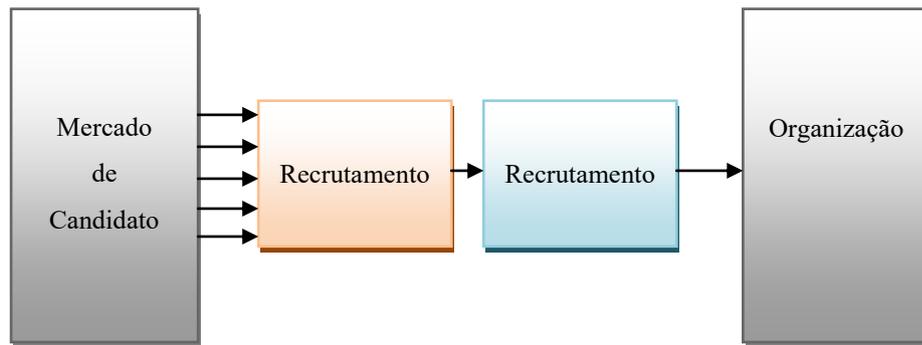
incrementos das habilidades profissionais e pessoais dos indivíduos que desempenha atividade do órgão. Pode-se realizar por meio de treinamento, formação contínua, gestão do conhecimento, desenvolvimento de carreiras e outras formas que auxilia as pessoas na melhoria do seu desempenho para atender as necessidades da organização no mercado. No quinto processo, a organização deve manter as pessoas por meio de criação das condições ambientais e psicológicas satisfatórias para atividades das pessoas dentro da organização. Incluindo o clima e cultura organizacional; segurança; qualidade de vida do trabalho e as relações harmônicas do trabalho. Por fim, o último processo é chamado de monitoramento das pessoas que visa no acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas pelas pessoas, verificando os resultados que abrange os bancos de dados e sistema de informação gerencial.

### **3.2 Processo de agregar as pessoas para organização**

A figura anterior dos seis processos na gestão de pessoas, mostra a importância das atividades desenvolvidas pelas organizações desde o início de agregação até monitoramento de pessoas. Assim, em qualquer atividade para a entrada de pessoas na administração deve seguir estes processos, conforme sugerido pelo autor. Uma vez que a organização planeja recrutar pessoas, o órgão deve estabelecer os meios e forma para selecionar as pessoas, pois a partir do momento do pronunciamento das vagas, irá haver muitos indivíduos que têm interesse de participar do processo seletivo. Dessa forma, a organização deve implantar os critérios viáveis para escolher as melhores pessoas para a organização. Sendo assim, para agregar as pessoas pode ser realizado em duas etapas subsequentes, tais como: recrutamento e seleção das pessoas.

De acordo com França (2013, p. 132) “o recrutamento e seleção de pessoas são considerados como processo que faz parte do conjunto de atividade da gestão de pessoas para preenchimento de uma vaga aberta, no ato de admissão pessoas”. O Chiavenato concatena com esta ideia de agregar as pessoas na organização que deve seguir as duas etapas importantes, como pode ser visto no gráfico a seguir:

**Gráfico 1: Recrutamento e seleção como processo de agregar as pessoas**



Fonte: Idalberto Chiavenato, 2010, p. 132

A partir do momento em que a pessoa já apta para empregar, ou seja, após de recrutamento e seleção, a organização, principalmente do setor de gestão de pessoas, desenvolve as atividades que dê suporte à permanência de pessoa na organização, denominado de desenvolvimento e treinamento de pessoas. Sendo assim, nos próximos temáticos, o trabalho vai abordar a cada um deles (recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas) conforme da discussão de diferentes atores.

### ***3.2.1 Recrutamento de pessoas***

O recrutamento de pessoas deve corresponder ao processo em que a organização atrai os candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para estabelecer um processo de seleção da organização. O MRH é um conjunto dos candidatos a um emprego, ou seja, um mercado de candidato que refere ao ocasionalmente de pessoas interessadas e dispostas a trabalhar ou buscar outro emprego. Este Mercado de Recursos Humanos oferece habilidade, conhecimento e outros fatores importantes do trabalho para atrair a organização no momento de abrir o processo seletivo. O recrutamento é um processo de comunicação, pelo qual a organização oportuniza emprego ao MRH através da divulgação e oferta do trabalho, objetivando os atrair a fim de que possa os selecionar, assim também o MRH precisando a organização para oferecer o emprego.

O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidade de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. o Fundamento é que atraia e traga candidatos para serem selecionadas (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

O recrutamento é definido como agrupamento de processo técnico com finalidade de “[...] atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 91) fortificam essa ideia de recrutamento ao afirmarem: “[...] um instrumento que tem a finalidade de atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados para atender às necessidades da instituição”.

O recrutamento pode ser realizado em duas modalidades, tais como; recrutamento interno e externo. No recrutamento interno, pode se aplicar aos candidatos empregados dentro da organização, ou seja, oportuniza a movimentação do quadro pessoas na própria organização que abrange a iniciativa de promoção e transferência do trabalho nos níveis mais complexos e motivadores. Já o recrutamento externo, aplica-se aos candidatos no MRH ou fora da organização que pretende se submeter na seleção de pessoas realizada pela organização.

**Quadro 1: Modalidade de Recrutamento**

<b>Recrutamento</b>	
<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O preenchimento das vagas e oportunidades é feito pelos próprios colaboradores atuais;</li> <li>• Os colaboradores internos são os candidatos preferidos;</li> <li>• Isto exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades;</li> <li>• A organização oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O preenchimento das vagas e oportunidades é feito pela admissão de candidatos externos;</li> <li>• Os candidatos externos são os candidatos preferidos;</li> <li>• Isto exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades;</li> <li>• A organização oferece oportunidades aos candidatos externos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de Idalberto Chiavenato (2010, p. 115)

O recrutamento interno desenvolve os atuais colaboradores através de promoção, como por exemplo, elevação dos cargos no nível maior, com grau de conhecimento e habilidade

elevado em outra área mais avançada, por meio de transferências de cargo. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), este tipo de recrutamento segue os seguintes fatores: transferências de emprego, planos de carreira funcional, promoção dos colaboradores e desenvolvimento de recursos humanos. Em contrapartida, no que se refere ao recrutamento externo, o mesmo oportuniza o preenchimento da vaga não ocupada através de admissão de pessoas externas às necessidades da organização. Todas as modalidades de recrutamento sempre apresentam os critérios estabelecidos para o cumprimento dos candidatos que desejam submeter ao cargo disponível.

Ainda sobre o recrutamento interno, segundo Chiavenato (2010), Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), existe a vantagem e desvantagem para uma organização realizar esse tipo de recrutamento. Conforme o quadro seguido, apresentam-se os benefícios e prejuízos encontrados na aplicação de recrutamento interno.

**Quadro 2: Benefício e prejuízo de recrutamento interno**

<b>Recrutamento Interno</b>	
<b>Conveniências</b>	<b>Inconveniências</b>
1) Aproveita melhor o potencial humana da organização;	1) Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
2) Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	2) Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
3) Incentivo a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;	3) Mantém quase inalterado o atual patrimônio humana da organização;
4) Ideal para situações de estabilidade e poucas mudanças ambientais;	4) Ideal para organização burocratas e mecánísticas;
5) Não requer socialização organizacional de novos membros;	5) Mantém e conserva a cultura organização existente;
6) Possibilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;	6) Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
7) Custo financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	

Fonte: Elaboração própria através dos dados de Idalberto Chiavenato, 2010, p. 117

Alguns benefícios encontrados no recrutamento de pessoas internas são as questões de conhecimento e habilidade existentes do pessoal da organização, ou seja, a organização já

sabe que tem habilidade de desenvolver as atividades com nível mais avançado. Porém em certa forma, não oportuniza a entrada de novas ideias e conhecimento para melhorar todo processo organizacional, tais como cultura e ambiente organizacional na busca de um sistema renovado e atualizado com mercado de trabalho atual.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o recrutamento interno é viável para organização, pois este tem algumas características, tais como: proximidade das pessoas do órgão, economizar o recurso financeiro principalmente no processo de realizar um novo recrutamento, rapidez no processo de recrutamento, a organização tem em mente sobre o conhecimento dos candidatos internos, promoção às pessoas do próprio órgão e motiva as pessoas existentes da organização para melhoramento dos seus desempenhos. Porém, ainda com esses autores, o recrutamento interno também apresenta seus limites, tais como: “[...] gerentes que dificultam a aprovação para liberar seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção” e “[...] a ausência de avaliação criteriosa, eventualmente, na apreciação da carreira de determinado funcionário que é candidato, em potencial, à promoção” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 106).

O recrutamento externo ocorre no ambiente externo da organização, ou seja, um recrutamento que se dá abertamente a todas as pessoas publicamente, espelhando pela procura do emprego no MRH. Este se faz a partir de apresentação e preenchimento das propostas de emprego, currículo e os documentos necessários à organização conforme a exigência do recrutamento. Segundo Chiavenato (2010), a proposta de emprego é considerada como um formulário preenchido pelo candidato, anotando seus dados pessoais, escolaridade, função profissional, conhecimento, habilidade e outras informações importantes à análise no processo de recrutamento. Em muitas vezes, o recrutamento sempre incorpora a apresentação de currículo pelos candidatos, conforme exigido pela organização para análise conforme as informações de conhecimento e habilidade declarados para determinado cargo.

O concurso externo também apresenta as vantagens como benefício, mas ao mesmo tempo acompanhada por desvantagens. No próximo quadro, é apresentado os prós e contras no processo de recrutamento externo:

**Quadro 3: Benefício e prejuízo de recrutamento externo**

<b>Recrutamento Externo</b>	
<b>Conveniências</b>	<b>Inconveniências</b>
1) Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;	1) Afeta negativamente a movimentação dos atuais funcionários da organização;
2) Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;	2) Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
3) Aumento o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;	3) Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
4) Incentiva a interação da organização com o MRH;	4) Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionais;
5) Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.	5) É mais custoso, oneroso, demorando e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Elaboração própria através dos dados de Idalberto Chiavenato, 2010, p. 119

Conforme o quadro anterior, a seleção externa beneficia a organização através da entrada de novos conhecimentos e habilidade para gerenciamento das atividades administrativas da organização. Aumentando o capita intelectual da organização, expectativas do órgão para exercer as funções e inclusão de novos talentos. Porém, ao mesmo tempo, este pode levar a movimentação negativa dos funcionários atuais da organização no momento da entrada de nova pessoa, pela inadequação tanto dos atuais quanto daquelas que estão entrando. A entrada de novas pessoas leva a redução de fidelidades das pessoas internas sobre a oportunidade que possa incentivá-las a desempenhar determinada função. Assim, no processo de recrutamento das pessoas externas leva o custo maior do que do interno neste processo da entrada das pessoas.

### ***3.2.2 Seleção de pessoas***

O processo de seleção de agrega as pessoas na organização. O recrutamento e seleção de pessoas são as etapas subsequentes dentro do departamento de gestão de pessoas, pois estes dois termos fazem parte do processo de entrada das pessoas na organização. Na primeira fase, o recrutamento compreende como atração, divulgação e comunicação do órgão às pessoas que estão no mercado na busca de emprego. Já a seleção de pessoas, é compreendida como um

processo de escolha, classificação e decisão para entrada de pessoas conforme característica desejada pela organização.

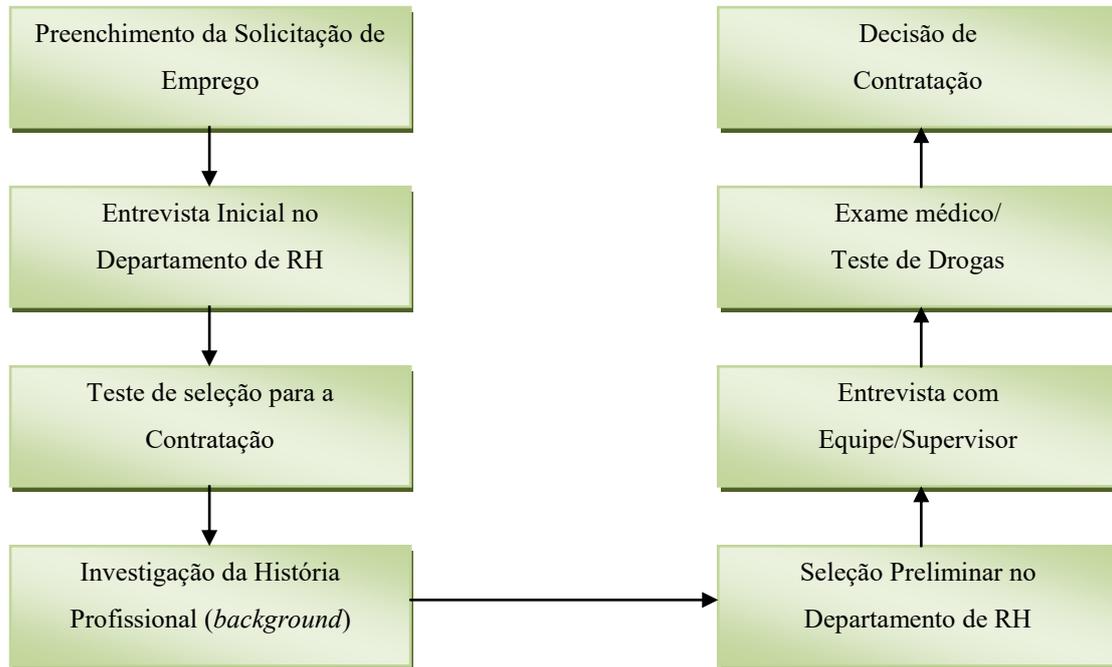
A seleção de pessoas pode conceituar como “[...] o processo de pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a seleção é um processo mais sistemático que objetiva selecionar os candidatos mais aptos para ocupar o cargo em questão. Assim o recrutamento e seleção são considerados como duas etapas em um processo só, sendo que o recrutamento é caminho de atração das pessoas e a seleção é a escolha e admissão de colaborador para organização. Em todo processo de seleção de pessoal, baseia-se na análise, apresentação, avaliação e classificação dos candidatos pela organização aos candidatos a quem entram no cargo, inclusive a questão salarial. Concatenando com essa ideia, França (2013, p. 34) afirma que: “A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

A seleção de pessoas baseia-se em duas variáveis importantes, tais são: aspecto físico e psicológico. O aspecto físico tem o propósito de “[...] examinar variáveis objetivas importantes para o desempenho das atividades, como tempo de reação, destreza digital e manual, controle de ritmo, compleição física, peso, estatura, forma, resistência e outros que estejam de acordo com o cargo a ser ocupado” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 127).

Estes mesmos autores inferem que em relação ao aspecto psicológico, este visa “[...] examinar variáveis subjetivas que têm importância no desempenho das atividades, como memória, capacidade, inteligência, atenção, competência, motivação, temperamento, que podem ser demonstrados por meio de avaliação dos testes de aptidão psicomotoras, mentais, mecânicas e visuais”. Na próxima figura, apresentam-se as etapas do procedimento de seleção de pessoas realizado pelas organizações, após a fase de recrutamento, notando que a cada fase, vai dependendo da organização incluir ou não.

**Gráfico 2: Etapas de Processo de Seleção**



Fonte: SNELL, 2010, p. 210

O número das etapas e suas sequencias do processo de seleção de pessoas variam dependendo de uma organização as utilizar. As etapas também vão depender do tipo e nível de cargo a ser preenchido pelo candidato, sendo que estas etapas vão basear e atribuir o valor das contribuições. Em muitas organizações, a seleção é um processo contínuo que leva a examinar as informações necessárias e importantes sobre os candidatos através de diversos meios (dados pessoais, história profissional, exames médicos, etc.) para comprovar se apto para sua aprovação ou não. Conforme Scott Snell (2010), independentemente de qual método utilizado na seleção de pessoas, o que mais importante é a concordância dos éticos aceitos, corresponde e respeitando a privacidade pessoal e a confiabilidade de informação, como os pré-requisitos legais. O mais essencial são as informações obtidas que são precisos e suficientes devendo ser confiável e válida.

Por conseguinte, as técnicas utilizadas para seleção de pessoas dividem-se nos seguintes temáticos: as entrevistas, as provas de conhecimentos, os testes psicológicos e as técnicas vivenciais. Normalmente a seleção se baseia apenas na avaliação de experiências e conhecimentos do trabalho a ser desenvolvido, conhecendo aspectos personalidade e profissão dos candidatos que são fundamentais que objetiva a verificar se a contratação é viável tanto para o candidato quanto para organização (FRANÇA, 2013).

Na primeira técnica, a entrevista, esta visa a análise dos motivos que conduzem a pessoa para entrar na organização, identificando os fatores pessoais e profissionais, tais como atração, antipatia, rejeição e outros fatores correspondem ao profissional experiente. Na prova de conhecimento, objetiva o grau de conhecimento dos candidatos sobre a profissão do cargo a ser atuado, corresponde ao desempenho profissional relativo aos resultados de aplicação das provas. Em relação ao teste psicológico é considerado como um dos instrumentos utilizados para analisar o estímulo do comportamento dos candidatos, objetivando a prever os comportamentos humanos. Entrementes, a técnica de vivência, compreende a criação de uma situação que leva o candidato a se posicionar na integração e participação ativa nas ações sociais, pelo comportamento social e situações necessárias da presença de um profissional a resolver os problemas que vão acontecer. Além destas técnicas, desenvolve também a avaliação de saúde que visa na análise das condições de saúde do candidato, avaliando se apto para desempenhar a função a ser empregada (FRANÇA, 2013, p. 36-44).

Segundo Chiavenato (2010, p. 134-135), a seleção de pessoal caracteriza-se por dois fatores: um é o preenchimento do cargo disponível e o outro é a competência a ser capturada pela organização. Dessa forma, existem vários tipos do perfil dos candidatos que interessam para a mesma vaga, cabe à organização estabelecer a exigência das informações para que a seleção seja mais objetiva e precisa para o preenchimento do cargo vago. Como no processo de seleção, os candidatos apresentam a divergência de informações e dados necessários, a organização passa a utilizar o processo de comparação entre os candidatos para fundamentar sua escolha no processo de decisão.

Depois de toda análise, desde no recrutamento até a seleção que estabelece os critérios e técnicas utilizados para escolher a pessoa apta para organização, o resultado esperado deve satisfazer a necessidade do órgão, tais são: as pessoas selecionadas devem orientar na base do resultado das atividades de organização, ter perfil de liderança, ter a personalidade de relacionamento interpessoal no órgão, comunicativos e entre outros fatores desejados por organização para o desenvolvimento da atividade, a fim de que levasse a organização a chegar às metas estabelecidas. Estas competências esperadas, pode ser resumida em seguinte quadro:

**Quadro 4: Competências Desejadas por Organização**

<b>Competências Desejadas</b>		
Orientação para resultado	Relacionamento interpessoal	Empreendedorismo
Capacidade de trabalhar em equipe	Pensamento sistemático: visão do todo	Negociação
Liderança	Comunicabilidade	Capacidade de atrair e reter colaboradores
Capacidade de inovar	Percepção de tendências	Multifuncionalidade
Visão de processo	Conhecimento de realidade externa	Garra e ambição
Pôs a mão na massa: “carregar o plano”	Habilidade em lidar com paradoxos	Domínio em inglês e espanhol

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade *apud* Chiavenato, 2010, p. 163

Estas competências conforme o quadro acima, foram publicadas pela Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade através da mostra dos resultados de pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral relaciona a questão de tendências sobre as organizações no Brasil. Os dados do daquele revelam as principais atribuições e perfil desejados requerendo às pessoas pelas organizações pesquisadas.

### **3.2.3 Desenvolvimento e treinamento de pessoas**

O desenvolvimento das pessoas não é simplesmente informar, sobretudo os novos conhecimentos, habilidades e facilidades para lhes tornarem mais eficientes. Mas ao mesmo tempo, lhes fornece informações fundamentais para absorver as novas ideologias, atitudes, conceitos, soluções que possibilitem a transformação das suas habilidades e competências que se tornam mais eficaz daquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Para Fiorelli (2011, p. 240-246), existem alguns fatores que dificultam o processo de desenvolvimento de pessoas na organização, tais como: a) fatores relacionados à organização que se refere às crenças generalizadas que o problema de desenvolvimento não é do indivíduo, mas da organização; b) muitas vezes, as pessoas tenta autodesenvolver e não receberam reconhecimento e apoio esperado da organização; c) não atender as necessidades aos níveis inferiores da necessidade segundo Maslow e limitação do processo de treinamento; d) fatores relacionados à peculiaridade de cada indivíduo, como por exemplo, os mecanismos

de defesa que na prática do desenvolvimento, as pessoas se confundem sobre a mudança ou transformação de que estes são os sentimentos de ansiedade; e) esquemas de pensamento (pela agilidade do tratamento dos problemas, em muitas das vezes, leva o pensamento automático para responder os problemas generalizados) e por fim f) falsas crenças (são as ideias não aptas na realidade e indicações recomendadas dentro da organização).

O treinamento nas organizações é cada vez mais importante no desenvolvimento das funções administrativas. O motivo de realização de treinamento para as pessoas novas dentro da organização é levar o corpo pessoal para chegar ao nível maior que exige o desenvolvimento satisfatório. No momento em que as pessoas começam a o trabalho, deve-se adicionar o treinamento que as possibilitem e oportunizem de adquirir novos conhecimentos e habilidades. Treinamento é definido como “[...] a experiência aprendida que produz uma mudança relevantemente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento” (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

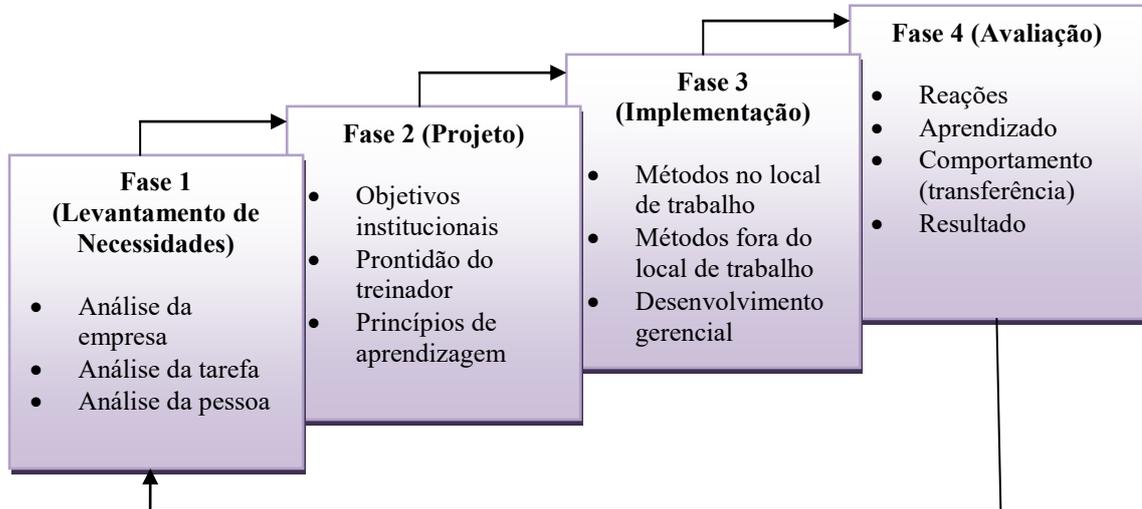
Segundo Scott Snell na sua obra intitulada “Administração de Recursos Humanos”, a finalidade do treinamento pode ser considerada da seguinte forma:

[...] o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Os agentes devem manter-se atentos às metas e estratégicas da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas (SNELL, 2010, p. 251).

Para o mesmo autor supracitado, o treinamento é um sistema que possui algumas fases, na qual devem ser seguidas pela organização. Estas fases são: a) levantamento de dados - considerando os tipos necessários de treinamento a serem desenvolvidos pela organização de acordo com o setor pelo qual este treinamento está sendo realizado, analisando o perfil da empresa, das pessoas e as tarefas desenvolvidas no setor; b) elaboração do programa de treinamento que enfatiza os projetos a serem desenvolvidos na atividade de treinamento e com o pessoal da organização, englobando os objetivos da organização, motivos de treinamento, princípios de aprendizagem e outras questões colocadas para realização do treinamento; c) implementação do programa de treinamento fase em que ocorre a aplicação do projeto, incluindo método de treinamento no local e fora do trabalho, e o método que orienta para o desenvolvimento gerencial; e por último a fase d) avaliação do programa de treinamento, visando a efetividade de treinamento e melhoria dos próximos. Esta fase inclui as relações interpessoais, aprendizado, comportamentos mais transparentes visando resultado positivo tanto para pessoas quanto para organização para melhoria a atividade da organização.

No próximo gráfico, resume-se todas as ideias abordadas nas fases de treinamento segundo Snell (2010) para uma organização que utilizar este tipo de desenvolvimento em seu corpo pessoal desempenhar as atividades na busca de melhor resultado esperado.

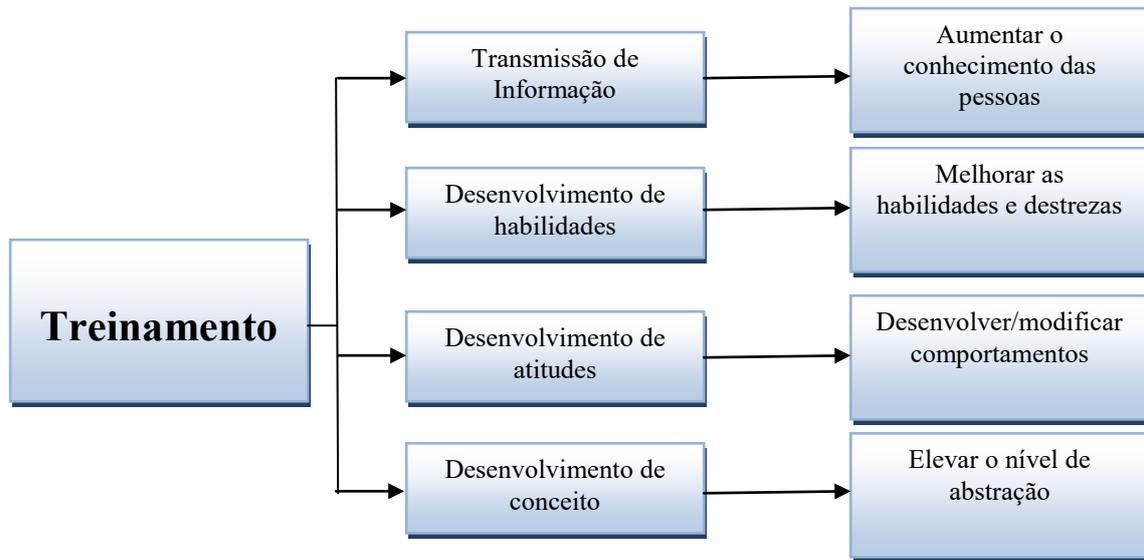
**Gráfico 3: Modelo de Sistema de Treinamento**



Fonte: Scott Snell, 2010, p. 252

O Idalberto Chiavenato apresenta também as etapas do processo de treinamento, tais são: transmissão de informação que objetiva o aumento dos conhecimentos das pessoas; desenvolvimento da habilidade para melhoria o desempenho do exercício da função; desenvolvimento da atitude que visa na modificação dos comportamentos melhores na interação com pessoas da organização e por último o desenvolvimento de conceitos que enfatiza na capacidade de construção das ideias e conceito para pensar os termos globais. Estas etapas podem-se apresenta em seguinte gráfico.

**Gráfico 4: As Quatro Etapas do Processo de Treinamento**



Fonte: Idalberto Chiavenato, 2010, p. 372

O treinamento deve levar em consideração algumas necessidades que refletem o diagnóstico por meio de levantamentos dos dados da organização capazes de localizar os pontos importantes a serem melhorados. A necessidade de ter treinamento de pessoal na organização justifica-se por ser um processo que focaliza no desenvolvimento de conhecimento e habilidade do indivíduo ou grupo para aumentar o desempenho da sua função, aperfeiçoar suas funções e leva a eficiência das atividades que estão exercendo.

No momento em que o treinamento se focaliza na habilidade e conhecimento, beneficiará os colaboradores da organização e conseqüentemente terá vantagem maior para os clientes do órgão, aumentando a capacidade de atendimento preciso.

### **3.3 Concurso Aplicado na Administração Pública**

O termo de governo e administração pública corresponde à união na execução das atividades do Estado, porém muitas vezes, as pessoas confundem estes dois termos e considera que são a mesma forma para desempenhar o papel do Estado. Entretanto cada um deles tem sua função diversificada e executa em prol de determinada ação correspondente ao seu papel. O governo tem sua função de atuar sobre os atos soberanos ou na conduta dos negócios público, assim, voltado para “[...] a sua expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente” (MEIRELLES, 2012, p. 65). Já a administração pública, é compreendida como conjunto dos órgãos e entidades que exercem na execução dos objetivos do governo, suas funções fundamentais para

serviço público, visando satisfação das necessidades coletivas. Para Meirelles (202, p. 65), a administração pública “[...] não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes”.

A partir da identificação entre dois conceitos, o presente trabalho pode aprofundar no que diz respeito à administração pública como sendo um propósito para levar a concretização dos processos de gestão de pessoas dentro da mesma. No momento em que analisar os conceitos teóricos desta, possibilita a visualização da movimentação de pessoas na realização das atividades administrativas do Estado.

A administração pública é considerada como “[...] conjunto de agentes, órgão e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas. Tomando-se aqui em consideração o *sujeito* da função da administração, ou seja, quem a exerce de fato” (CARVALHO FILHO, 2013, p.11).

A organização administrativa possui duas formas de função a descentralizada. Segundo José dos Santos Carvalho Filho, (2013, p. 453), esta organização administrativa produz um a “[...] conjunto de normas jurídicas que regem a competência, as relações hierárquicas, a situação jurídica, as formas de atuação e controle dos órgãos e pessoas, no exercício da função administrativa”. A administração pública se divide em duas formas de atuação do Estado, são: a) administração direta que considera como composto dos órgãos e instituições que integram as pessoas da união federativa, pelo qual foram atribuídas competência para exercer as funções administrativas do Estado, de forma centralizado; já à b) administração indireta, corresponde como conjunto das instituições administrativas ou pessoas jurídicas que engloba as pessoas que exercem a atividade administrativa para desempenhar os objetivos do Estado de maneira descentralizada (CARVALHO FILHO, 2013, p).

A gestão na administração pública é compreendida como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010, p.18).

Na administração pública, existem alguns cargos que devem ocupados, por meio do concurso interno ou externo, porém, nem sempre isto ocorre, “[...] alguns cargos que podem ser ocupados sem a necessidade de concurso público e que não conferem estabilidade no emprego a suas ocupantes. São os Cargos em Comissão ou Cargo de Confiança” (TELES, 2010, p. 1).

O concurso público é realizado pela disputa entre duas ou mais pessoas para entrada em um cargo conforme a necessidade da organização. Em relação ao concurso público, este segue a mesma ideia aplicada no setor privado, porém existem algumas diferenças. O concurso para o cargo público desempenha determinada função e compreendida como “[...] o processo administrativo, de natureza concorrencial, que tem por objetivo a escolher dos candidatos mais aptos a ocuparem os cargos públicos, tanto da administração direta como indireta” (LIMA, 2008, p. 2). Como o concurso é um processo técnico, Hely Lopes Meirelles apresenta que este é:

[...] o meio técnico posto à disposição da Administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF (MEIRELLES, 2008, p. 440 *apud* LIMA, 2008, p. 2).

O concurso público também é percebido como “[...] o processo administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoas e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas” e este é “[...] o instrumento que melhor representam o *sistema de mérito*, porque traduz um certame de que todos podem participar nas mesmas condições, permitido que sejam escolhidos realmente os melhores candidatos” (CARVALHO FILHO, 2013, p. 628-630).

No processo de aferição das pessoas, o Estado buscar e examina a capacidade intelectual, física e psicológica dessas pessoas interessados para exercer as funções públicas. Dessa forma, o processo de seleção no concurso público deve seguir a ordem de classificação. Conforme o autor supracitado, o concurso pode-se realizado por meio de provas e/ou provas de títulos, isto vai depender a natureza e complexidade de cargo baseando em lei.

[...] o concurso de prova ou de prova e título se faça “*de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei*”. Em nosso entender, porém, mesmo sem esse acréscimo, já se deveria entender que o concurso, como processo seletivo que é, tem que se compatibilizar com a natureza e a complexidade das funções atribuídas ao cargo ou ao emprego, por quanto são eles, se qualquer dúvida, os verdadeiros fatores que norteiam as fórmulas concursais (BRASIL, 1998 *apud* CARVALHO FILHO, 2013, p. 629).

Para Carvalho Filho (2013), existem três princípios fundamentais de concurso pública, são eles: a) *princípio da igualdade*, compreende também como isonomia, corresponde a oportunidade de todos interessados no ingresso para serviço público pela disputa a vaga disponível e com a mesma condições para todos; b) *princípio da moralidade administrativa*, revela que o concurso público veda as questões de favorecimento e perseguições e por fim, c)

*princípio da competição* que se refere pela disputa ou concorrência entre os participantes para que a administração pública analisar e procura as colocações dos candidatos, se favorável e possui condições para ingressa no serviços públicos.

Como o concurso público é compreendido como o meio realizado pela Administração Pública, objetivando a seleção de forma igualitária e impessoal entre os candidatos para concorrência de uma vaga ou emprego do setor público, este deve estabelecer os critérios compatíveis com as normas existências do país, conforme a natureza e complexidade do cargo previsto na lei.

Sendo assim, a nomeação é considerada como uma convocação formal de um candidato para assumir uma vaga não preenchida no cargo público. Em relação à posse, podemos identificar como sendo a aceitação formal do candidato para determinado cargo, o exercício como a efetividade da entrada de um candidato corresponde a vaga, e visto como novo servidor pública na execução das funções do cargo onde foi estabelecida na administração pública (BERGUE, 2007 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 61).

Em relação a modalidade, pode ser interna ou externa No concurso público interno o “[...] processo seletivo realizado exclusivamente dentro do âmbito de pessoas administrativas ou órgãos públicos” (CARVALHO FILHO, 2013, P. 635). Já o concurso público externo, tem caráter não limitado, pelo qual todas as pessoas podem participar, independentemente de os candidatos serem da administração pública ou não.

Na gestão pública, o recrutamento é o primeiro passo onde visa atrair as pessoas interessadas que se enquadrarem na exigência inicial em função da disponibilidade de vagas. Para tanto, o sucesso de seleção de pessoas também depende do melhor recrutamento de pessoas e fatores relacionados sobre a influência direta do recrutamento, como por exemplo, no mercado de trabalho a oferta de certa quantidade de vagas e a disputa procura dos candidatos.

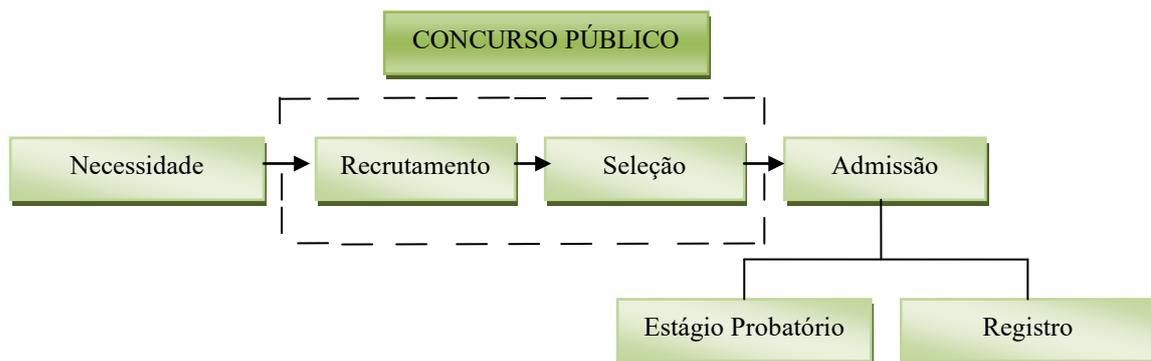
Em relação à gestão de pessoas, administração pública deve acompanhar a exigência das complexidades sociais atuais, pois o servidor público não é mais visto como uma função para exercer as atividades administrativas burocráticas, mas ir além, ou seja, a pessoa selecionada vai desenvolver os trabalhos além do cargo que compromete a fazer, também colaborando, sobretudo as ações na linha geral que administração pública que está atuando (MARINI, 2005; FRANCO, 2005 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 60).

[...] a seleção se dá, predominantemente, pelo desejo (mesmo o desejo de satisfazer as necessidades de sobrevivência, o que não deixa de ser um fator de motivação), pelo temperamento, pelos recursos, e pelas habilidades, com ênfase na criatividade e na capacidade de trabalhar em equipe (MARINI, 2005 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 60).

O concurso público realizado pela administração pública se inicia a partir das necessidades da entrada de pessoa na organização, para exercer uma função assim como outras organizações, realizam o mesmo processo. Porém em relação à gestão pública, quando a finalização de recrutamento e seleção, o setor responsável vai fazer a admissão que engloba a questão de estágio probatório e registro.

No estágio probatório, o servidor está na fase de aprendizagem do trabalho, pela adaptação no trabalho e depois comprovar se apto para o cargo ou não. Dessa forma, no registro, o candidato a recém-entrada vai efetuar sua função no exercício administrativo. No próximo gráfico, apresenta-se o resumo de toda abordagem desde no início das necessidades de pessoas até processo de admissão das pessoas.

**Gráfico 5: Macroprocesso de Admissão de Pessoas no Setor Público**



Fonte: Sandro Trescastro Bergue. 2010, p. 526

### 3.3.1 Recrutamento de pessoas

O concurso público é aplicado através da prioridade e meta do cargo em que o candidato irá exercer uma função e detalha suas atribuições. Para tanto, “[...] O recrutamento dos novos servidores, irá desafiar sua capacidade de atingir as metas do governo, sempre visando o bem-estar da Sociedade como um todo” (PINTÃO<sup>2</sup>, p. 6).

Segundo Bergue (2010) o processo de recrutamento de pessoas no setor público possui cinco fases, tais como: identificação das necessidades; análise da exigência leva de vaga; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processo de inscrição e

<sup>2</sup> A obra de Regina Celia Silva Pitão intitulada A Administração Pública e suas formas de recrutamento e Seleção na esfera federal se trata ao processo de entrada de pessoas para a administração pública, mais informações sobre o assunto disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/REGINA%20CELIA%20SILVA%20PITAO.pdf>

homologação das inscrições. A primeira fase é considerada como atividade que visa na análise estrutural da organização atual, alocação de pessoas e redesenho do processo administrativo.

A segunda fase analisa a exigência legal da vaga, permitindo as normas relacionadas à realização do concurso público ou não, e os procedimentos e normas que autorizam para o concurso no setor público.

Em contrapartida, a terceira fase se inicia a partir da elaboração e publicação do edital de abertura do concurso para chamar os candidatos a se inscrever no certame. Nesta fase “[...] são examinadas as exigências legais para investidura (previstas em lei e manuais administrativos) e cotejadas com as efetivas demandas de serviços (características atuais inerentes ao desempenho das atribuições do cargo)” (BERGUE, 2010, p. 527) e no que diz respeito à “[...] publicação dos editais de concurso – em atenção ao princípio constitucional da publicidade dos atos da administração” (BERGUE, 2010, p. 527).

Na quarta fase ocorre o processo de inscrição onde acontece a entrega dos dados e informações exigidos no edital publicado a fim de que a organização possa os analisar no momento da seleção. Por fim, a última fase é a homologação das inscrições que finda o recrutamento. Após a homologação do edital dos candidatos inscritos têm possibilidade de solicitar recurso administrativo caso seus nomes estejam indeferidos.

Nesse momento deverão ser publicadas as inscrições indeferidas, seguidas do motivo ensejador da negativa de inscrição. Nessa fase, ainda, deverá ser aberto prazo para a interposição de recurso administrativo, a fim de que o interessado possa manifestar-se acerca da impugnação de sua inscrição, visando ao seu deferimento (BERGUE, 2010, p. 527).

Depois da avaliação do recurso administrativo apresentado pelos candidatos indeferidos, a administração pública homologa os resultados dos recursos e segue as demais etapas no processo de concurso público até sua finalização.

### ***3.3.2 Seleção de pessoas***

Após a etapa de recrutamento, a administração pública passa para a próxima fase: a seleção dos candidatos homologados. Esta, por sua vez, “[...] corresponde ao conjunto de atos administrativos destinados a avaliar os candidatos conforme os critérios previamente estabelecidos e ordená-los segundo o desempenho individual” (BERGUE, 2010, p. 536).

Esta etapa de seleção objetiva identificar cada candidato, escolhendo o mais apto para exercer a função ou cargo previsto no edital. Para tanto, nessa etapa deve alcançar uma

situação que adequar o maior grau de certeza e eficiência individual através do desempenho individual. Conforme Teles (2010), existe na administração pública, a obrigatoriedade do processo seletivo de modo transparente, estabelecendo os critérios técnicos de modo mais preciso.

A seleção de pessoas no setor público de modo geral, utiliza-se alguns critérios para selecionar os candidatos recrutados, tais como: análise de currículo, entrevista, prova de conhecimento, teste psicológico e técnica de vivências. A técnica de entrevista, pelo qual maioria das organizações a utiliza, no entanto esta não é recomendada no setor público por motivo de características subjetividades. As provas utilizadas neste concurso público se baseiam no conhecimento, dos títulos e incluindo a análise de currículo.

De acordo com Oliveira (2011), os tipos de prova de conhecimento aplicada no setor público são: prova práticas, prova escrita que considera como fase eliminatória e prova de título que considera como fase classificatória. A prova de título visa identificar as competências profissionais, vontade de permanência no cargo e de fazer carreira, experiências práticas sobre o trabalho e adequação no grupo de trabalho.

Conforme Bergue (2010, p. 537-541), o concurso público deve seguir alguns fatores centrais que são importantes no processo de seleção de pessoas, tais como: a) adequação das provas à natureza do concurso, corresponde aos instrumentos utilizados na avaliação que deve adequar o âmbito das atividades inerentes à função pelo qual o candidato vai exercer e b) entrevista com instrumento de seleção, visa a conhecer mais detalhada o candidato avaliado e considerado como critério de seleção mais objetiva do conhecimento.

### ***3.3.3 Processo de admissional***

A admissão de pessoal na administração pública é compreendida como “[...] ingresso de servidor nos quadros da Administração Pública. A admissão para cargo público compreende a **nomeação**, a **posse** e o **exército**; a admissão para emprego público ocorre com a assinatura do contrato de trabalho” (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, p. II.1, grifo nosso *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 60).

Segundo (Bergue, 2010), a nomeação é considerada como estágio inicial do processo de admissão de pessoas na administração pública que se caracteriza na convocação formal do candidato para aceitação de cargo público. Este processo corresponde alguns aspectos necessários, tais como: a) observância relacionada à ordem de classificação dos candidatos no processo de concurso público; b) a publicação do ato de nomeação ou convocação forma e

direta, caso houve a desistência do candidato, deve informar através do termo próprio ou documento corresponde ao processo de recrutamento e seleção e c) verificação rigorosa que atende a exigências legais para posse no cargo.

No próximo estágio denominado posse é, entendida como “[...] a aceitação formal do cargo por parte do candidato nomeado que preencheu todos os requisitos legais para a investidura. Nesse caso, em geral, lavrado um termo de posse” (BERGUE, 2010, p. 543). O último estágio se chama o exercício que é caracterizado como a efetividade da entrada do servidor concursado em exercício da função pelo qual foi colocado na abertura do concurso público. Este estágio é definitivo da sua função, de exercer atividade da administração pública conforme a atribuição colocada no cargo.

### ***3.3.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoas***

No momento em que o servidor público está no seu cargo, vai desenvolver as atividades normais até sua saída ou dispensa no serviço público. A dispensa do servidor público é considerada como “[...] uma das formas de interrupção do exercício das suas funções, a qual se pode dar também por aposentadoria ou falecimento. Tal como a admissão, a dispensa do servidor também tem suas condições previstas em lei.” (OLIVEIRA, 2011, p. 67).

No momento em que o servidor acaba de entrar na administração, os primeiros períodos do seu cargo corresponde como um processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional que leva o servidor a se adequar ao serviço e integra sua função no local de trabalho, adaptando ao clima organizacional. A organização pública promovem o treinamento e desenvolvimento pessoal que visa na melhoria de desempenho dos servidores públicos na sua função.

O treinamento é visto como a necessidade dos servidores públicos para ter mais possibilidades e chance de executar as atividades baseadas na movimentação e dinâmica das atividades administrativas atuais. Este treinamento é entendido como uma política de formação profissional continuada que leva a apreender sobre multiplicações conceituais e capacidades de atuação nos serviços públicos de melhor possível a atender a necessidades do Estado para sociedade (BERGUE, 2010).

## **4 REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR-LESTE (RDTL)**

### **4.1 Contexto histórico do país**

Timor-Leste é o país mais jovem do mundo e está em processo de desenvolvimento, localiza-se no sudeste asiático, na linha fronteira terrestre com Indonésia e marítima com Austrália. Atualmente, a população a cerca de 1.066.409 habitantes, com área territorial 14.954 km<sup>2</sup> e a língua mais falada em país é Tétum como língua oficial do país, além do português. O país ainda possui outros “dialetos” que a cada população fala dentro do seu local.

O território da nação foi colonizado pelos diferentes países (Portugal, Japão e Indonésia), atraído pela sua riqueza e beleza. Assim o Portugal entrou no Timor-Leste a cerca de 1515, “quando os quatro barcos do navegador português Vasco da Gama chegaram ao porto indiano de Calicute, e completou-se onze anos depois, em 1509, pela vitória do navegante Francisco de Almeida no largo de Dio, sob a esquerda do sultão egípcio, comandada pelo muçulmano Mir Hussein” (ROCHA, 2007, p.3).

No período da colonização do Portugal, desde século XVI até XIX, Timor-Leste era conhecido como Timor-Português, um modelo de colônia de exploração, reproduzindo assim país um sistema de administração que favorecia a exploração dos recursos naturais e de pessoas, comercialização de bens e apropriação da riqueza local em favor dos interesses do domínio colonial, analisado por Alencastro (1998) no cenário da economia dos descobrimentos, como é configurado pelo autor esse processo de dominação colonial.

Nos anos 1974 houve a Revolução dos Cravos, um movimento democrático e favorável à independência das colônias, o qual exige a liberdade para todos os países colonizados por Portugal. Após a revolução, Timor declarou sua independência pela Frente Nacional de Libertação do Timor Leste – FRETILIN (partido histórico que tem se acentua no Parlamento Nacional atualmente no país) junto com seu povo, porém não foi reconhecida no cenário internacional, em razão da sua não legitimidade internacional, a Indonésia invadiu o país e o ocupou durante 24 anos (MONIZ, 2012, p.9).

Ao longo da ocupação da Indonésia, o povo timorense passou por muito sofrimento, pois naquele período, o Estado Indonésio, vivia sob a ditadura do General Suharto (1965 até 1988), os exércitos da Indonésia, realizaram a política de violência indiscriminada contra a sociedade em território timorense, revoltou todas habitantes e gerou a morte a cerca de 200 mil pessoas, população passava fome e descaso mundial (ROCHA, 2007, p.3). Uma das

violências mais desumanas realizada pela Indonésia foi em 12 de novembro, o Massacre Santa Cruz (a violência que resultou muitos timorenses mortos, principalmente os jovens no Cemitério Santa Cruz, em Dili – Capital do país), chamando a atenção de todos os países do mundo, inclusive a ONU para verem a realidade do país.

Em razão da violência acontecida no Timor, a Organização das Nações Unidas – ONU obrigou a Indonésia a dar oportunidade aos timorenses a escolher seu destino, teve realizado a negociação entre Indonésia, Timor-Leste e Portugal sobre o destino do país e no final, a ONU conseguiu anunciar por meio de uma carta, onde a Indonésia deu oportunidade para escolher seu destino, em busca da opinião da sociedade para decidir pela liberdade total do país ou a sua integração com a Indonésia. Isso foi concretizado no dia 30 de agosto de 1999, a data em que realizou um plebiscito com apoio da ONU.

A partir disso, no dia 4 de setembro do mesmo ano, resultou na maioria dos povos ser independente da Indonésia. Depois da publicação de resultado da eleição, obrigou Indonésia a sair do território timorense e entrou a missão das nações unidas para reconstrução do país. Quanto à retirada da Indonésia, a ONU implantou um Estado transitório, para que a sociedade timorense organizasse todo processo de formação do Estado, perdurando até em 2001, onde Timor teve sua primeira eleição do seu primeiro presidente democrático que eleito foi pelo seu povo nas urnas. E por fim, em 20 de maio de 2002, Timor-Leste configurava como um Estado soberano e composto como um dos membros da ONU (COLARES, 2006 *apud* ZANIN, 2011, p.31). As figuras seguintes mostram divisão territorial país em município e a localização do Timor-Leste com a Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP).

**Figura 2: Divisão Territorial do Timor-Leste em Municípios**



Fonte: Wikipédia<sup>3</sup>, 2017

<sup>3</sup> Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Municipalities\\_of\\_East\\_Timor](https://en.wikipedia.org/wiki/Municipalities_of_East_Timor)

**Figura 3: Mapa de Timor-Leste com a CPLP**



Fonte: Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (*Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO*<sup>4</sup>)

#### **4.2 A Administração Pública de Timor-Leste: Governo colonial, ocupação e transitório**

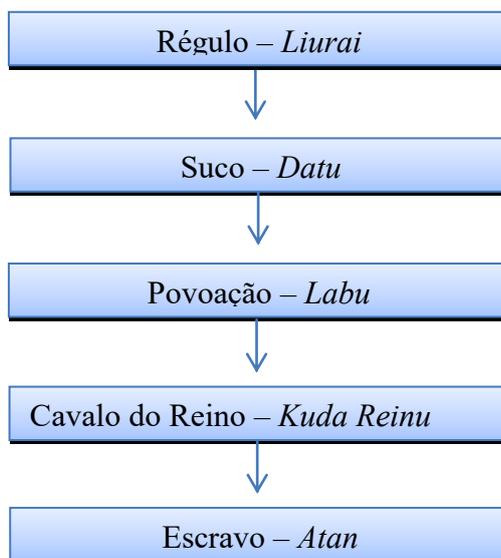
A administração pública de Timor-Leste passou por muitas mudanças de acordo com a trajetória e história desse país, colonização portuguesa, ocupação pela Indonésia e houve mudança a partir da entrada da ONU que estabeleceu o governo transitório. Essa mudança chega a partir da independência do país até atualmente, por razão da necessidade de ter uma administração pública mais eficiência e eficaz.

Antes da chegada dos europeus no território timorense, o sistema político do país era conhecido como tradicional do que denominado indígena. Mesmo após a chegada dos portugueses, o sistema administrativo timorense como era tradicional, então designava monarquia, pelo qual cada tribo era liderada por um rei (Liurai).

---

<sup>4</sup> <http://www.fao.org/tc/cplpunccd/paginas-nacionais/en/>

**Gráfico 6: Estrutura da Organização Tradicional de Timor-Leste em 1515**



Fonte: THOMAZ, 1974; MATOS, 1975; GUNN, 1999 *apud* XIMENES, 2016, p. 36

Como Timor-Leste era considerado como território não autónomo, sobre o poder da colônia Portuguesa, a administração pública timorense (Timor-Portugal), era considerada como “[...] uma combinação de ‘direct’ e de ‘indirect rule’, governando as populações essencialmente através das estruturas de poder tradicionais, em vez de utilizar os empregados civis coloniais. Isto manteve a sociedade tradicional timorense praticamente inalterada” (PNUD, 2002, p.78). Os dados do relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano – PNUD em 2002 revelou que, o governo Timor-Portugal em território do país abordou a indireta na governança no período da colonização, onde o governador atuava por meio da administração distrital, prosseguindo, nos sub-distritos era governada pelos administradores sub-distritais. Nas localidades menores, como por exemplo, nas aldeias, os governadores citados anteriormente não exerciam controle direto e deixavam em larga medida para o poder dos *liurais* ou chefe de suco.

Na ditadura, do período de ocupação da Indonésia, a atividade administrativa era muito rigorosa, sob controle dos governadores. A administração pública era mais centralizada, junto com todas as províncias que faz parte do Estado indonésio. Assim, a divisão territorial era dividida e governada das seguintes formas: a) no governo central era governado pelo presidente; b) nas províncias era governado pelo governador; c) nos distritos era governado pelo *bupate*; d) subdistrito era governado pelo *camat* e por último e) nas aldeias era governado pelo chefe de aldeia (PNUD, 2002, p. 33).

Além desses poderes no território timorense, existiam também os comandantes locais do exército que executavam a função como militar e, também, faziam parte da realização das estratégias do governo que era considerada e apontada pelo membro do parlamento tanto em nível provincial como distrital. Outro meio para controlar as sociedades timorenses era através das forças policiais. O papel do governador era coordenar as discussões importantes junto com os comandantes militares e policiais, por meio de um fórum especial para a liderança política no nível provincial, distrital e sub-distrital, na qual o fórum era exclusivo e sem participação da sociedade timorense. (PNUD, 2002, p.33).

Com a estrutura autocrática do governo indonésio, ajudava no fornecimento do serviço em Timor-Leste, pelo qual financiava as políticas do governo central da Indonésia. Porém em relação ao desenvolvimento humano, apresentaram-se como a maior falha os serviços públicos oferecidos, sendo que isso pode ter levado Timor-Leste a alcançar sua autonomia (independência política).

As falhas institucionais e atitudes administrativas do governo colonial eram: a) *Excesso de pessoal*: por uma tentativa de “comprar” a passividade dos timorenses, Timor-Leste tornava-se a província mais dependente, pelo qual o governo central deu emprego a inúmeros funcionários, que eram os indonésios e Timor-Leste tinha mais servidores públicos por habitantes do que comparado com as demais províncias; b) *Uma cultura de dependência*: os processos de tomada de decisão e as iniciativas vinham do governo central para as províncias, ou seja, os funcionários públicos não tinham incentivos e confiança para aumentar seus desempenhos, esperando apenas a ordem central; c) *Administração complexa*: havia muitos líderes territoriais para governar o território tão pequeno como Timor-Leste, que ocasionava na duplicação das funções nos cargos públicos; d) *Corrupção generalizada*: maioria dos funcionários era mal pagos. Para que aumentar seu rendimento, esses funcionários aceitavam outros empregos e muitos subornos; e) *Falta de participação pública*: o sistema de Estado adotado no Timor-Leste era o Paternalista, pelo qual não encorajava a participação popular e marginalizava os timorenses na tomada de decisão.

Na transição para a independência, em setembro de 1999 (publicação do resultado da eleição para decidir o destino do Timor-Leste, que era autônomo territorialmente, mas ainda integrava a Indonésia), sofreu grande violência desumana em rejeição ao resultado, sendo destruído todo território timorense e ainda o sistema administrativo que perdeu os arquivos físicos e também a localização dos funcionários no território indonésio. O governo indonésio por meio das milícias (exército militar da indonésia) destruíram completamente ou

parcialmente os três grandes edifícios administrativos e outras infraestruturas e queimaram os arquivos governamentais essenciais.

Tão debilitante para Timor como estes acontecimentos foi a perda de pessoal. Embora cerca de 75% dos funcionários públicos fossem timorenses, estes concentravam-se principalmente nos níveis inferiores da administração. Nos níveis superiores a maioria do pessoal era indonésio. Durante a crise que se seguiu ao referendo, cerca de 8.000 funcionários fugiram para a Indonésia—incluindo a maioria dos que desempenhavam papéis chave na estrutura administrativa. Como resultado, Timor Leste ficou sem os gestores mais qualificados, sem pessoas capazes de operar os serviços básicos, sem juizes e apenas com um polícia mais graduado (PNUD, 2002, p.34).

Para auxiliar a reconstrução estrutural administrativa do Timor-Leste, de manter a paz e estabilidade da nação depois das destruições pela Indonésia, a Organização das Nações Unidas – ONU, por meio do Conselho de Segurança, estabeleceu a Administração Transitória das Nações Unidas para Timor-Leste. O conselho teve por objetivo ministrar a manutenção da paz, reabilitação nacional e reconstrução do país (PNUD, 2002, p.34).

Nas primeiras funções realizadas por esse conselho foi estabelecido os fundamentos de uma nova administração governamental, que se iniciou pela *United Nations Transitional Administration in East Timor – UNTAET* e ocupava todas as posições de administração pública com pessoas internacionais da ONU. Após isso, em Julho de 2000, a ONU estabeleceu a Administração Transitória de Timor-Leste – ATTL para formar a composição e núcleo de um novo governo. Para acelerar a atividade de formalização do Estado, a ATTL teve composto por um gabinete com cinco timorenses e quatro funcionários internacionais. A partir disso, a UNTAET e a ATTL começaram a recrutar os funcionários públicos e estabeleceram uma Agência para o Planeamento Nacional e Desenvolvimento – APND.

Em 2001, os timorenses realizaram uma eleição para Assembleia Constituinte “com 88 membros e que tinha por função elaborar uma nova constituição. No seguimento destas eleições, a UNTAET estabeleceu uma nova estrutura governativa. Esta consistia em dez ministérios e quatro secretárias de Estado, todos liderado por timorenses” (PNUD, 2002, p.34). Na composição da ATTL, o gabinete teve 26 membros compostos por ministros, vice-ministros e secretários de Estado, sendo todos eles selecionados por meio da consulta entre o administrador da UNTAET que estava como líder do governo e a assembleia Constituinte que foi eleita, sua composição reflete a constituição política da Assembleia. No mês de março de 2002, a Assembleia aprovou a nova constituição para o país como um estado democrático e unitário, fundamentado na supremacia e nos princípios de separação dos poderes.

### 4.3 Atual Administração Pública Timorense

Timor-Leste desde sua independência, em 2002 até atualmente adota um Estado de direito democrático, conforme apresentado nos princípios fundamentais da Constituição do país. Assim, no seu Art. 1º revela que a “República Democrática de Timor-Leste é um Estado de direito democrático, soberano, independente e unitário, baseando na vontade popular e no respeito pela dignidade da pessoa humana” (TIMOR-LESTE, 2002, p. 9).

Em relação ao sistema do governo de Timor-Leste, o país escolheu um sistema semipresidencialista: um equilíbrio entre os poderes do presidente e do parlamento. Entretanto, o presidente possui poder último para dissolver o Parlamento, no exercício muitas das vezes o poder executivo está nas mãos do Primeiro-Ministro, chefe do executivo, e toma decisões coletivas de acordo com conselho de ministros. No sistema parlamentar “[...] exige também grande envolvimento dos deputados, que têm um papel crucial na criação de uma democracia saudável. Por um lado terão que apoiar e legitimar o seu partido e o governo. Por outro lado terão que servir os interesses dos seus representados” (PNUD, 2002, p.35).

Desde 2002, Timor-Leste adotou um governo centralizado tanto no sistema de poder quanto na prestação de serviços públicos, na maioria das vezes os governos locais não tinham a possibilidade de elaborar suas políticas e tomar algumas decisões para atender à sociedade. Deste modo, o Estado aprovou a Lei N.º 11/2009 (Divisão Administrativa do Território) como forma além de transferência do poder, engloba-se também aos serviços públicos e outras intervenções do governo aos governos locais (municípios).

Esta lei de divisão administrativa territorial, o Estado timorense respeita os poderes locais (municipalização) nos seguintes objetivos: a) promover as instituições em todo território timorense de um Estado forte, legítimo e estável, b) desenvolver as oportunidades locais para que todos timorenses se envolvam na democracia participativa e c) promover o desenvolvimento socioeconômico do Timor-Leste através da oferta de serviços públicos mais eficientes, eficaz e equitativo.

O motivo principal de a divisão administrativa ser descentralizada é que, esta resultará em uma oferta de serviços e tomada de decisões mais eficiente, pelo qual, os indivíduos dos governos locais percebem a realidade e prioridade destes lugares e conseguem desenvolver melhor as tarefas. Desta forma, a descentralização pode ser tida de três maneiras, são elas:

- *Desconcentração*—Esta é a forma mais leve e implica a transferência, por parte do governo central, da responsabilidade pela execução da política central para os administradores de nível local.
- *Delegação*—Esta implica a transferência de algum poder de decisão e funções administrativas para organizações locais semi-autônomas.

- *Devolução*—Esta é a forma mais forte e implica a transferência de alguma autoridade para a tomada de decisão, financiamento e gestão para o governo eleito localmente e que também deverá poder cobrar receitas (PNUD, 2002, p. 39).

O atual território do Timor-Leste é dividido em Municípios, em que estes municípios se dividem em Postos Administrativos e conseqüentemente se dividem até em Sucos e Aldeias. Deste modo, na tabela seguinte mostra as unidades administrativas do país conforme os dados do Ministério da Administração Estatal de Timor-Leste, em 2009, apresentado pelo Valentim Ximenes.

**Tabela 1: Atual Unidade Administrativa de Timor-Leste**

<b>Município</b>	<b>Postos administrativos</b>	<b>Sucos</b>	<b>Aldeias</b>
Aileu	4	31	135
Ainaro	4	21	131
Baucau	6	59	281
Bobonaro	6	50	194
Cova-Lima	7	30	148
Díli	6	31	241
Ermera	5	52	277
Lautém	5	34	151
Liquiça	3	23	134
Manatuto	6	29	99
Manu-Fahi	4	29	137
Oecússi	4	18	63
Viqueque	5	35	234
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>442</b>	<b>2.225</b>

Fonte: Ministério da Administração Estatal de Timor-Leste, 2009 *apud* XIMENES. 2016, p. 34

Na administração pública timorense, o Estado no seu Art. 5º da Constituição, reconhece a divisão territorial do país em municípios, com base na descentralização da administração pública timorense que define as características territoriais e as suas competências de cada órgão respectivo. Além disso, o Município Oe-Cusse Ambeno e o Posto Administrativo Ataúro (pertencido ao Município Díli) gozam de administração e econômica especial.

1. O Estado respeita, na sua organização territorial, o princípio da descentralização da administração pública.

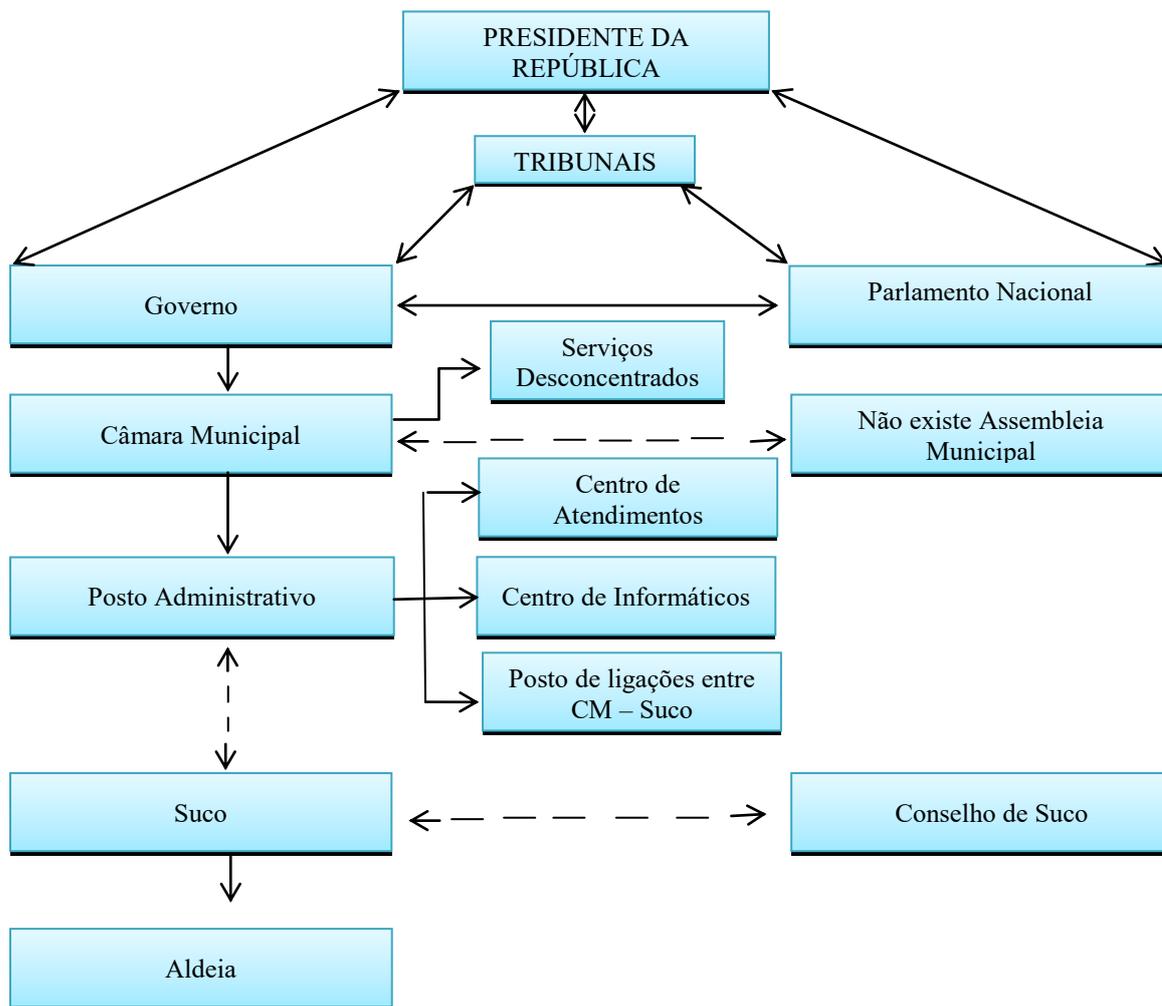
2. A lei define e fixa as características dos diferentes escalões territoriais, bem como as competências administrativas dos respectivos órgãos.
3. Oe-Cusse Ambeno e Ataúro gozam de tratamento administrativo e económico especial (TIMOR-LESTE, 2002, p. 10).

Prosseguindo em Art. 137º, a Constituição do país apresenta os princípios gerais da administração pública timorense, pelo qual assegura os interesses públicos, pelo respeito dos interesses dos seus cidadãos e instituições constitucionais.

1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos e das instituições constitucionais.
2. A Administração Pública é estruturada de modo a evitar a burocratização, aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva.
3. A lei estabelece os direitos e garantias dos administrados, designadamente contra actos que lesem os seus direitos e interesses legítimos (TIMOR-LESTE, 2002, p. 41).

Conforme a Lei n.º 11/2009, de 7 de Outubro (refere-se a divisão administrativa territorial do país) e o Decreto de Lei n.º 4/2014, de 22 de Janeiro (diz respeito ao Estatuto Orgânico das Estruturas de Pré-desconcentração administrativa), o Estado timorense formulou sua organização administrativa do país para dar resposta a estes argumentos de reforma política administrativa em Timor-Leste, conforme a seguinte figura.

**Gráfico 7: Atual Estrutura da Organização Administrativa de Timor-Leste**



Fonte: Lei nº 11/2009; Decreto-Lei nº 4/2014 *apud* XIMENES. 2016, p. 48

#### 4.4 Estrutura da Função Pública de Timor-Leste

O Estado Timorense a partir de 2002 criou o Ministério da Administração Interna para atuarem no processo de gerenciamento da atividade administrativa pública do país em todo território timorense. Tal ministério cumpriu as etapas de implantação das atividades administrativas e prever que é necessária ampliar suas funções para atender a toda demanda da sociedade de maneira mais eficiente e eficaz, principalmente no que se refere aos serviços técnicos.

Depois de 3 anos de exercer sua função, em 2006, o governo reestrutura este ministério para o Ministério da Administração Estatal (MAE) de modo que esta revisão “[...] implica reformular o diploma orgânico do Ministério da Administração Estatal, tomando a gestão

mais ágio de modo a que auxilie o Ministério no cumprimento da sua missão no seio do Governo de Timor-Leste” (TIMOR-LESTE, 2006, p. 1). O MAE responsável pela concepção, execução e avaliação das atividades das políticas nacionais que se relaciona nas áreas de função pública, administração nacional e subnacional através do apoio ao processo eleitoral. Além disso, este ministério publica e preserva os documentos oficiais do Estado como forma de garantir a publicidade conforme previsto no Art. 73º da Constituição de 2002 da República Democrática de Timor-Leste.

A finalidade de criação deste ministério é promover a profissionalização e capacitação da função pública timorense, promovendo a questão da descentralização administrativa conforme previsto no Art. 5º da Constituição do país, garantindo a adequação no processo de apoio eleitoral realizado em todo território, publicando os atos administrativos e preservação dos documentos legais do Estado. Para que estes aconteçam, o MAE tem sua atribuição de promover as políticas que regulamentam a função pública e define os critérios que devem orientar na criação, promovendo a formação e aperfeiçoamento das pessoas na função pública, garantindo os serviços públicos conforme a necessidade do Estado e organização dos serviços públicos realizados no país (TIMOR-LESTE, 2006, p. 2).

Em 2008, este ministério sofre novamente uma modificação que incluiu a questão da organização territorial do país. Desde então, ele passa a se denominar o Ministério da Administração Estatal e Ordenamento do Território (MAEOT) com a mesma função e o que diferencia deste com relação aos outros que já passaram é em relação ao acréscimo da boa governança da administração local, planejamento e promoção do desenvolvimento local, reduzindo os problemas de desigualdade econômica e social entre as regiões do país, uma política de participação social para o desenvolvimento local (TIMOR-LESTE, 2008, p. 2).

Decorreu da modificação da estrutura ministerial do país, o Estado por meio deste ministério criou e foi aprovado pelo Parlamento Nacional de Timor-Leste (órgão legislativo da nação) a Lei nº 8/2004 (Estatuto da Função Pública) que fundamenta a administração pública timorense por objetivo de alcançar os serviços mais eficientes que atendam as necessidades do Estado. A criação desta lei visa na sistematização não somente da questão dos direitos e deveres dos funcionários públicos, mas também na gestão de pessoas, objetivando assim:

- a) Edificar uma Administração Pública ao serviço da Nação, isenta, eficiente e efetiva;
- b) Definir um quadro legal para a gestão e o emprego dos recursos humanos do funcionalismo público;
- c) Estabelecer regras que promovem os valores da integridade, mérito e excelência no desempenho das funções cometidas;

- d) Definir os direitos e obrigações dos funcionários públicos (TIMOR-LESTE, 2004, p. 2).

Segundo Estatuto da Função Pública, no seu Art. 2º, a aplicação desta lei refere-se aos funcionários públicos dentro do país e os que exercem as funções públicas nas instituições da Administração Pública no exterior. Para tanto, o efeito da presente lei implica aos funcionários públicos do órgão da administração pública de ministérios, secretarias de Estado e agências autônomas que oferecerem os serviços públicos. Vale lembrar que, este estatuto aplica também ao pessoal civil das forças de defesa, policial e de pessoal administrativo dos três poderes do país. Pois os funcionários públicos são aqueles que são recrutados e nomeados para uma posição permanente na administração pública, correspondendo aos direitos e as obrigações de acordo com as normas existentes.

Como os funcionários públicos ingressam para função administrativa permanente do Estado, o presente estatuto mostra na sessão II sobre os princípios gerais da atuação do funcionário público na execução das atividades públicas.

Estes princípios são: a) discricção e confiabilidade que dizem respeito à obrigação do funcionário público na segurança dos segredos profissionais em relação aos documentos, fatos e informações ao longo da sua função e também aos que não esteja mais no exercício da função administrativa; b) imparcialidade que se refere da obrigação de respeitar o princípio da igualdade dos cidadãos, ou seja, no exercício da função o funcionário público deve atuar com total imparcialidade; c) honestidade e integralidade mostrada no desempenho da função, o funcionário público deve ter uma conduta honesta e íntegra, sob pena de ação disciplinar ou criminal; d) igualdade mostra que o funcionário público deve exercer sua função de maneira discriminatória, com base na avaliação de competência e na capacidade do seu desempenho no momento que a administração pública seleciona e recrutar as pessoas ao cargo público. Além disso, prever também que o funcionário público deve receber sua remuneração de acordo com sua função ou seu trabalho e implica também que nenhum dos funcionários públicos será discriminado na sua compensação, condição, benefício ou privilégio de trabalho; e) regime de exclusividade mostra o dever de exercer a função na qual a categoria ou cargo foi definido pelo edital do concurso estabelecido pelo órgão. Além disso, o funcionário público não pode acumular vários empregos remunerados na função pública e nem pode assumir as atividades que compromete a independência da sua função e seu desempenho como funcionário público do Estado. O funcionário público tem a possibilidade de lecionar as matérias da sua área de conhecimento para fazer a pesquisa científica, desde que tenha a permissão prévia do órgão pelo qual o funcionário exerce sua função; f) conflito

de interesses mostra que o funcionário no momento que exerce sua função, está proibido de ter participação de interesses direto em organizações que esteja sob o controle e ligação comercial com os serviços do Estado. Para evitar os problemas e conflitos dos interesses, o funcionário público e os candidatos à administração pública são obrigados a declarar situação profissional do cônjuge; e por último g) parentesco, este é ligado a familiaridade do servidor público que pode trabalhar no mesmo órgão ou departamento, uma vez que não responda diretamente ao outro, salvo em casos especiais pelo qual a necessidade do órgão mediante a aprovação da entidade competente (TIMOR-LESTE, 2004, p. 2).

O presente estatuto prever também os direitos e deveres dos funcionários públicos que englobam também os agentes da administração pública. Os deveres dos funcionários e agentes, a lei divide em duas partes, são eles: os deveres gerais e especiais. No que se refere aos deveres gerais, o estatuto mostra da seguinte forma:

- a) O dever de lealdade, que consiste em desempenhar as funções subordinando a sua actuação aos objectivos institucionais do serviço e na perspectiva da prossecução do interesse público;
- b) O dever de obediência, que consiste em obedecer e cumprir as ordens dos superiores hierárquicos dadas em matéria de serviço e com a forma legal;
- c) O dever de zelo, que consiste em conhecer as normas legais regulamentares e as instruções dos superiores hierárquicos, de forma a exercer as suas funções com eficiência e correcção;
- d) O dever de sigilo, que consiste em guardar segredo profissional relativamente aos factos de que tenha conhecimento em virtude do exercício das funções e que não se destinem a ser do domínio público;
- e) O dever de isenção, que consiste em não retirar vantagens, directas ou indirectas, pecuniárias ou outras, das funções que exerce, actuando independentemente em relação aos interesses e pressões particulares de qualquer índole, na perspectiva do respeito pela igualdade do cidadão;
- f) O dever de assiduidade, que consiste em comparecer regular e continuamente ao serviço;
- g) O dever de pontualidade, que consiste em comparecer ao serviço dentro das horas legalmente estipuladas (TIMOR-LESTE, 2004, p. 11).

Em relação aos deveres especiais, tal estatuto refere-se ao respeito e a honra a Constituição do país, símbolos nacionais, as leis e princípios do governo de Timor-Leste, promovendo a língua oficial (tétum e português) como línguas da administração pública, executando os serviços baseado nos princípios da função pública conforme apresentado anteriormente, colocando os interesses públicos a cima do interesse pessoal e grupo, assegurando a transparência no desempenho da atividade pública, criando e mantendo um bom ambiente de trabalho, guardando os segredos profissionais, de maneira a proteger os assuntos confidenciais do Estado e entre outros. Dessa forma, os servidores e agentes da administração pública estão proibidos de usar de forma abusiva os bens e propriedades do Estado, fazer abuso de poder, conduzir atividades públicas com colegas dentro ou fora do

trabalho em função de beneficiar os interesses pessoais, receber presente ou lembranças de qualquer pessoa que tem relação com o desempenho das funções que está atuando, usar segredo do Estado para ter vantagem pessoal ou de grupo e entre outras obrigações previstas neste estatuto (TIMOR-LESTE, 2004, p. 11-13).

Além disso, os funcionários e agentes da administração pública devem cumprir as instruções e diretivas do seu superior hierárquico, cumprindo o horário de trabalho e o código de ética de funcionário e agente da administração pública do Estado timorense.

## 5. CONCURSO PÚBLICO EM TIMOR-LESTE

A partir da discussão sobre o Estatuto da Função Pública, possibilita os funcionários públicos a tomar decisão para realização de concurso público ou selecionar as pessoas para exercer a função pública de acordo com a disponibilidade de vaga de emprego e necessidade da administração pública. Nessa forma, o Governo da República Democrática de Timor-Leste (RDTL) criou o Decreto-Lei nº 34/2008 (Regime dos Concursos, Recrutamento, Seleção e Promoção do Pessoal para a Administração Pública) com propósito de melhorar a gestão de pessoas e possibilita “[...] a dinamização das carreiras e satisfação das expectativas profissionais dos funcionários e agentes que prestam serviço na administração pública de acordo com o regime das carreiras e cargos de direção e chefia” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 1).

O Decreto-Lei nº 34/2008 estabelece além do processo de seleção das pessoas para administração pública, também estabelece os critérios e métodos de seleção, atribuindo as provas de conhecimento no que dizem respeito aos direitos e obrigações da função pública, englobando os deveres e experiências profissionais para atender as necessidades administrativas conforme definidas pelo plano do governo.

A finalidade deste decreto é conduzir o processo de “[...] concurso como forma de recrutamento, seleção, e promoção de pessoal para os quadros da Administração Pública, bem como os princípios e garantias gerais a que deve obedecer” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 1). Dessa forma, sua aplicação atinge todos os órgãos da administração pública do país, inclusive as entidades autônomas de prestação de serviços públicos em território nacional e representações do Estado no estrangeiro.

No Art. 3º do presente Decreto-Lei, revela a diferenciação entre o recrutamento, seleção e promoção de pessoas. Assim, o recrutamento é um conjunto de atos e operações por finalidade de superar a necessidade de pessoas para serviço e organismo da administração pública. Ainda no mesmo artigo, a seleção é o ato e operação dentro do recrutamento, pelo qual estabelece os critérios técnicos definidos que permitem avaliar e classificar os candidatos de acordo com suas habilidades, conhecimentos e capacidades profissionais a responder segundo os exercícios de determinada função. Por último é a promoção que diz respeito à transição de um grau de cargo do funcionário público em escala superior, assumindo uma tarefa mais complexa na administração pública e com maior responsabilidade.

A fim de que o concurso obedeça aos princípios de seleção das pessoas para administração pública, este decreto no seu Art. 4 estabelece os critérios garantidos nesse processo de seleção, são eles: a) neutralidade na composição do júri, b) anúncio prévio dos

métodos utilizados e do programa a ser aplicado na prova de conhecimento e os sistema de classificação final do concurso, c) aplicação dos critérios e métodos de avaliação utilizados mais objetivos e d) o candidato ter o direito de recurso, caso não classificado em alguma etapa do processo de seleção (TIMOR-LESTE, 2008, p. 2).

Segundo Decreto-Lei nº 34/2008, no seu Art. 6º e 7º, revela que o concurso realizado em Timor-Leste pode ser classificado em dois tipos, tais como: a) concurso público que aberto a todos os indivíduos que pretendem concorrer segundo critérios e normas estabelecidas no Estatuto da Função Pública e alguns requisitos básicos conforme o anúncio de abertura do concurso e b) concurso interno que são voltados aos funcionários públicos, independentemente de qual órgão ou departamento a que pertence à execução de sua função, objetivando na promoção de pessoal na administração pública timorense.

O concurso normalmente destina a um cargo vago existente no momento da abertura do concurso. Dessa forma, a competência de abertura do concurso público é designada pelo membro do governo que tutela o respectivo órgão. Os órgãos soberanos do Estado podem ser estes órgãos que delegam ao diretor geral ou dirigente máximo da administração pública a abertura de um concurso.

Em relação ao prazo de validação do concurso é fixado pelo órgão responsável que autoriza a abertura entre três a seis meses. “Até ao decurso do prazo, os lugares postas a concurso ficam cativos, independentemente da data do respectivo provimento por termo de posse” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 2).

Conforme o presente decreto-lei, a composição de júri necessariamente deve ter um presidente e entre dois ou quatro vogais efetivos como membro do júri. Além disso, esta composição deve estabelecer o princípio da igualdade constitucional, pelo qual no mínimo duas mulheres na composição deste júri. Um dos pontos interessantes na composição do júri são o cargo do presidente e seus membros que devem ter cargo superior à categoria pelo qual o concurso destina sua abertura, salva no caso de exercer a função de direção. A designação do membro de júri é feita por entidade com competência para autorizar a abertura do concurso e uma vez que esse ato de designação é realizado, um dos membros pode substituir o presidente por suas faltas e impedimento.

No que compete ao júri, o Art. 14º deste Decreto-Lei mostra que os membros têm direitos a conduzir todo processo de concurso até sua finalidade, caso tenha alguns pontos técnicos específicos, o júri pode recorrer e solicitar a direção da função pública e entidade administrativa pública para realização de uma parte ou toda a operação do concurso.

1. Competência ao júri a realização de todas as operações do procedimento do concurso.
2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, o júri poderá solicitar à Direção Nacional da Função Pública ou a outras entidades públicas ou privadas ou detentoras de conhecimentos técnicos específicos, a realização de todas ou parte das operações do concurso, nomeadamente a elaboração e correção de provas (TIMOR-LESTE, 2008, p. 2).

O júri pode funcionar, quando os membros estão presentes nas deliberações a serem tomadas pela maioria no momento da realização de concurso. Dessa forma as reuniões do júri devem levantar as atas que fundamenta as decisões tomadas e em caso de recurso, esta ata deve ser encaminhada ao órgão responsável do concurso para tomar as deliberações.

## 5.1 Métodos e Técnicas Utilizadas

Os métodos utilizados de modo geral nos concursos tanto público como interno devem utilizar o caráter eliminatório, sendo que estes foram definidos pela administração pública, baseando neste Decreto-Lei, com os seguintes métodos: prova de conhecimento, entrevista profissional de seleção e avaliação de currículo. No concurso interno, deve exigir a classificação de avaliação de desempenho do candidato, pode utilizar o exame médico na seleção das pessoas com caráter complementar e avaliação entre os métodos deve ser previsto no anúncio de abertura (TIMOR-LESTE, 2008, p. 3).

A prova de conhecimento propõe uma avaliar de conhecimento acadêmico e profissional dos candidatos, exigindo a adequação do exercício em determinada função. Dessa forma, a prova pode ser realizar de forma oral ou escrita com natureza teórica e prática, ela pode ser realizada por mais de duas etapas com caráter eliminatório.

1. As provas de conhecimentos visam os níveis de conhecimentos acadêmicos e profissionais dos candidatos, exigíveis e adequados ao exercício de determinada função.
2. As provas obedecem ao programa aprovado e devem avaliar conhecimentos gerais e específicos, podendo assumir a forma escrita ou oral, e revestir natureza teórica e prática.
3. As provas de conhecimento podem ter mais de uma fase, podendo qualquer delas ter caráter eliminatório.
4. A natureza, forma e duração das provas constam do aviso de abertura do concurso, sendo ainda obrigatória a indicação da bibliografia ou legislação necessária à sua realização quando se trate de matérias não previstas no currículo escolar correspondente às habitações literárias ou profissionais exigidas (TIMOR-LESTE, 2008, p. 3).

Em relação à aplicação de entrevista profissional de seleção tem com propósito avaliar a relação interpessoal de forma objetiva sistemática, através de habilidade profissional e pessoal dos concorrentes desta seleção. O procedimento da aplicação da entrevista é elaborado a

partir de uma ficha de inscrição de cada candidato, contando com os conteúdos e resumo do assunto a ser abordado, apresentando os parâmetros importantes e classificando a nota obtida de acordo com a fundamentação das respostas.

No Art. 22º deste Decreto-Lei, estabelece os critérios de análise do currículo no processo de concurso público em Timor-Leste conforme o que foi dado na abertura do concurso, ou seja, a avaliação que visa na aptidão profissional do candidato à vaga que foi aberta para seu preenchimento. Os documentos informados no currículo devem ser declarados ao júri como originais e no caso do concurso interno deve levar em consideração a classificação dos serviços como forma de avaliação do currículo do candidato.

Na avaliação do currículo, o edital deve exigir as três funções de maneira subsequentes. São elas: a) habilitação acadêmica: refere-se à titulação de grau acadêmica; b) formação profissional: corresponde à formação e aperfeiçoamento profissional, principalmente em relação à área destinada ao concurso e c) experiência profissional sendo justificado o desempenho da função pública pelo qual o concurso foi destinado, pelo sua capacidade, sua natureza e duração de experiência profissional (TIMOR-LESTE, 2008, p. 3).

O concurso também estabelece o critério de avaliação, tais como o conhecimento de língua oficial, de modo que o candidato deve dominar no mínimo uma das línguas oficiais e o propósito da avaliação de exame médico é para analisar as condições físicas e psicológicas dos candidatos para ter a capacidade de exercer a função pública. No processo de aplicação deste método, estabelece a classificação dos candidatos conforme seu desempenho apresentado na avaliação de cada etapa com escala de 0 até 100 pontos, e no que tange no exame médico são atribuídos o “apto” ou “não apto” neste critério de avaliação (TIMOR-LESTE, 2008, p. 4).

## **5.2 Procedimentos de Concurso Público**

### **5.2.1 Abertura do concurso**

O concurso deve seguir algumas etapas com a conformidade do Art. 26º de Decreto-Lei nº 34/2008, estabelecendo os passos a serem seguidos pelo júri ao longo do concurso, seleção e promoção de pessoal para administração pública de Timor-Leste.

Dessa forma, o concurso deve ter o anúncio de abertura com seguintes conteúdos:

- a) Despacho de autorização de abertura do concurso;
- b) Categoria, carreira, área funcional e serviço para que é aberto o concurso e se público ou interno;
- c) Descrição do conteúdo funcional do lugar prover;
- d) Local de apresentação do trabalho, número de lugares a preencher e prazo de validade;

- e) Requisitos gerais e especiais de admissão ao concurso;
- f) Índice de remuneração e condições de trabalho;
- g) Composição de júri;
- h) Métodos de seleção, seu caráter eliminatório e existência de várias fases, se for o caso;
- i) Referência à publicação do programa de provas, quando aplicável (TIMOR-LESTE, 2008, p. 4).

Além disso, este Decreto-Lei estabelece no aviso de abertura as indicações dos “[...] critérios de apreciação e ponderação dos métodos de selecção, bem como o sistema de classificação final, incluindo a respectiva fórmula classificativa, e que devem constar das actas de reuniões do júri do concurso” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 4). Outra questão a ser levantada no anúncio de abertura do concurso é mostrar a entidade a qual os documentos serão apresentados, indicação de local de entrega dos documentos, período de entrega e forma de apresentação dos documentos necessários pelo candidato.

Conforme previsto no Estatuto da Função Pública, o aviso de abertura deve ser anunciado no Jornal da República e pode ser publicado também no órgão de imprensa com categoria nacional que tenha o conteúdo na categoria de concurso.

### **5.2.2 *Candidatura e admissão***

A partir da apresentação dos métodos e critérios via aviso de abertura de concurso, cabe ao candidato ter possibilidade de participar ou não do processo de concurso para uma vaga na administração pública. Os candidatos que têm interesse de participar do concurso devem seguir e concordar com o Estatuto de Função Pública e alguns requisitos apresentados na abertura do concurso. Desse modo, os candidatos devem reunir os documentos necessários conforme fixados no edital segundo o prazo de entrega, e lembrando que estes documentos devem apresentar comprovação de titulação e certificados originais ou os documentos reconhecidos legalmente.

O Art. 31 do Estatuto-Lei 34/2008 define que a cada órgão público, uma vez que deu abertura de concurso no anúncio, deve apresentar o prazo pelo qual o candidato deve se apresentar à entidade conforme os seguintes períodos: a) para os concursos públicos, a apresentação de candidato está no período entre 10 a 15 dias úteis e b) aos concursos internos, os candidatos devem se apresentar entre 5 a 10 dias úteis e lembrando que este prazo contando a partir da data de publicação do concurso no Jornal da República ou nas entidades de mídia que se trata sobre o assunto (TIMOR-LESTE, 2008, p. 5).

Depois da apresentação dos documentos exigidos pelo edital como requisitos de admissão, o júri procede na verificação dos documentos requisitados para admissão. E uma

vez que não houve a exclusão do candidato conforme previsto no tempo determinado para sua apresentação, é recebido no serviço à relação do candidato admitido. Aos candidatos excluídos no concurso por não apresentarem alguns documentos exigidos pelo edital, eles serão notificados para interpor recurso ao júri que determinou a abertura de concurso. A interposição não impede o processo de concurso público e no caso o interposto do recurso, por não haver a reconsideração do recurso dos candidatos pelo júri, a decisão caberá à autoridade (Comissão Função Pública) em 5 dias úteis.

A convocação do candidato é feita a partir de admissão dos candidatos a realizar os métodos de seleção por meio de anúncio via Jornal da República, notificando ao candidato próprio ou pelos meios adequados a fim de que possa chegar essa informação para conhecimento do mesmo.

### ***5.2.3 Classificação e provimento***

A classificação final para os candidato é adotada pela escala de nota 0 até 100 pontos. São candidatos não aprovados, quanto eles obtenham a nota nas fases da seleção eliminatória e na classificação final inferior a 60 pontos, bem como aos candidatos não aptos no exame médico colocado no critério do concurso. “A classificação final resulta de média aritmética simples ou ponderada das classificações obtidas em todos os métodos de seleção” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 5).

De acordo com Art. 36º do presente Decreto-Lei, prever as questões preferencias, caso de igualdade no resultado de classificação de nota final, assim dar prioridade ao candidato mais antigo na categoria de carreira profissional e no cargo público, prevalece também o candidato que possuir formação na mesma área destinada ao concurso. Caso exista empate, o candidato do sexo feminino tem privilégio de ser selecionada e, em algum contexto, o júri pode estabelecer outros critérios de preferência para substituir a questão da igualdade no momento que não apresente nenhuma situação mencionada anteriormente.

A partir de todo processo de aplicação dos métodos de seleção, no prazo de 10 dias úteis, o júri tem competência de elaborar a decisão que se refere à classificação final e ordenação dos candidatos, notificando os concorrentes do concurso ou através dos meios adequados, como por exemplo, no Jornal da República que contém a indicação do horário e local, onde se consulte o resultado da decisão. Uma vez que não apresente recurso pelos candidatos, a classificação pode ser realizada pelo júri e logo em seguida para a homologação dos resultados. A homologação é feita por membro do Governo que tem a competência desde a implementação da Comissão da Função Pública, a abertura de concurso e a ata que contém a

lista dos candidatos classificados finais. Dessa forma, a homologação da ata dura-se no prazo de 5 dias e informa aos candidatos sobre os resultados via publicação, tais como, envio pelo ofício, Jornal da República pelo qual o número de candidatos admitidos se iguala ou superior a 100 (TIMOR-LESTE, 2008, p.5).

Depois da homologação do resultado do concurso, o próximo passo é a nomeação que estabelece os seguintes critérios: “1. Os candidatos aprovados são nomeados segundo a ordenação das respectivas listas de classificação final para tomar posse. 2. Não podem ser efectuadas quaisquer nomeações antes de decididos os eventuais recursos interpostos” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 6). Segundo Art. 41 deste decreto revela que vai ter a possibilidade de redução das listas dos candidatos classificados finais, com as seguintes condições:

- a) Recursos ser providos no lugar que têm direito de acordo com a sua ordenação;
- b) Não compareçam para posse ou aceitação no prazo legal, por motivos que lhes sejam imputáveis;
- c) Não apresentam os documentos de prova das condições necessárias para o provimento ou não façam a sua apresentação no prazo fixado;
- d) Apresentam documentos falsos (TIMOR-LESTE, 2008, p. 6).

A tomada de posse para os candidatos classificados é feita através da assinatura do termo e a aceitação da nomeação que deve ser realizada pelo juramento, por prazo de no máximo até 10 dias, conforme exigência do Estatuto da Função Pública da administração pública do país. A ação pode ser realizada publica ou pessoalmente dependendo do processo pelo qual a organização quer realizar de modo a facilitar o processo para o provimento do cargo. Dessa forma, o “[...] termo de posse é lavrado em três vias, destinando-se o original ao arquivo do serviço e as cópias aos assentamentos funcionais e ao empossado” (TIMOR-LESTE, 2008, p. 6).

Depois de tomada a posse pela assinatura do termo e aceitação da nomeação, o candidato é considerado como servidor público e está sujeito durante um ano ao estágio probatório. Este período probatório é um período de orientação, observação e avaliação do servidor aprovado pelo concurso para mostrar se tal servidor é dedicado ao trabalho, idóneo e tem o potencial de desenvolver a carreira profissional na função pública.

## 6 CAMINHOS SUGERIDOS NO CONCURSO PÚBLICO PARA TIMOR-LESTE

### 6.1 A importância do Departamento de Gestão de Pessoas

O departamento de gestão de pessoas tem com propósito auxiliar a administração pública timorense, principalmente na manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, orientadas na busca por resultados na função de forma mais eficiente, eficaz e efetiva em conformidade com as normas e leis que regem a administração pública.

A gestão de pessoa é tão relevante para administração pública timorense, pelo qual este departamento tem papel importante de levar as pessoas para desempenhar as atividades de maneira mais eficiente. Além disso, este departamento para Timor-Leste deve possuir o processo de administração, isto é, planejamento, organização, direção e controle.

A questão do planejamento da gestão de pessoas é tão relevante na administração pública do país, pois através dela que se organizam as pessoas envolvidas e que se criar uma relação mútua entre elas. A administração pública de Timor-Leste deve ter o planejamento estratégico de pessoas, pelo qual a estratégia é considerada como conjunto de planos e programas da administração para atingir os resultados correspondentes à missão e metas organizacionais. O planejamento estratégico compreende como “[...] um processo de cunho intelectual que estrutura e esclarece a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve atingir” (MAXIMIANO, 2007 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 29).

A organização é um processo de mobilização e arranjo das informações para superar as necessidades. Em relação à direção, se refere à orientação das atividades voltadas para o objetivo institucional e pessoal da administração pública. Por fim, o controle se refere na melhoria das ações conforme o fluxo e processo administrativo, ou seja, o controle objetiva na comparação entre o desempenho efetivo e projetado. O maior desejo da organização é maximização do seu desempenho e minimizar os erros na execução das atividades administrativas que chega ao resultado eficiente e atende a grande parte da sociedade como seu público alvo.

A partir da análise das teorias sobre gestão de pessoas apresentado pelos diversos autores acadêmicos e comparando com o concurso público e interno na administração pública timorense, o departamento de gestão de pessoas para Timor-Leste tem a importância, de possibilitar a entrada de pessoas desde o planejamento, processo de abertura do concurso até o treinamento e desenvolvimento das pessoas. Uma vez que a administração pública necessita

de pessoas para desempenhar uma função, este departamento vai prever as necessidades da organização e as pessoas que vão entrar no órgão, buscar as atividades que suporte a permanência e desenvolvimento das pessoas na administração pública. No momento em que a pessoa é recrutada e nomeada pela gestão organizacional, o papel do departamento de gestão de pessoas é acompanhar, auxiliar e orientar esta pessoa, pois ela ainda está na fase de estágio probatório e necessita de orientação para melhorar seu desempenho.

A gestão de pessoas para Timor-Leste deve ser orientada para sistematização dos processos administrativos, pelo qual a administração pública é considerada “[...] como qualquer organização, *recebe insumo, processa-os e gera produtos*. Seus produtos são os *bens e serviços públicos* postos à disposição da coletividade” (BERGUE, 2010, p. 18).

A gestão de pessoas para Timor-Leste além de corresponder aos princípios administrativos (legalidade, moralidade, discricção e confiabilidade, imparcialidade (impessoalidade), honestidade e integralidade, igualdade, exclusividade e entre outras) sobre a conduta do funcionário público previsto no Estatuto da Função Pública do país, deve também incorporar e fortificar os princípios de publicidade e eficiência nas condutas administrativas dos servidores públicos em Timor-Leste.

A gestão de pessoas para administração pública timorense é tão fundamental não somente pelo recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, mas também deve prever no seu planejamento a questão de qual cargo em que o servidor vai atuar e quais são os procedimentos administrativos que a pessoa vai exercer, sobretudo, na questão da renumeração que considera como uma das motivações para pessoas na administração.

## **6.2 Fortalecer o Direito de Pedido ao Recurso nas Fases de Seleção**

A partir da discussão das teorias sobre o concurso público aplicado no setor público, possibilita Timor-Leste na melhoria do processo de recrutamento e seleção de pessoas para administração pública do país, baseada na questão de direito de pedido de recurso em todas as fases de concurso público. Oferecer a oportunidade de recorrer recurso pelos candidatos no momento em que eles foram eliminados em algumas fases de seleção. Este método de pedido está adotado pelos diversos países do mundo, pelo qual possibilitam aos candidatos terem uma nova chance para participar do processo de recrutamento e seleção de pessoas na administração pública, não os eliminando deste processo.

O método viável no processo de seleção de pessoal pela administração pública em Timor-Leste deve-se colocar a questão do “deferido” aos candidatos que seguem os pré-

requisitos da seleção e “indeferido” aos candidatos que não apresentam os resultados recomendados pela administração pública no momento do recrutamento e seleção das pessoas. Assim, aos candidatos indeferidos, eles têm oportunidade de interpor recurso à entidade ou órgão máximo da administração pública em prazos definidos pela administração, com data prevista no anúncio de abertura do concurso (UNILAB, 2016).

Como o concurso deve ser feito em Timor-Leste com o recrutamento (análise dos documentos exigidos pelo edital) e as fases de seleção (prova escrita, entrevista, análise currículo e exame de saúde, principalmente na saúde física e psicológica), o direito de pedido ao recurso em todas as fases de recrutamento e seleção para Timor-Leste no processo de entrada de pessoas, dando aos candidatos indeferidos uma nova oportunidade não só pela exclusão, mas porque a grande parte deles possuem vantagens em outras provas e exames.

Na elaboração de edital para entrada de pessoas, deve colocar em cada etapa, desde análise dos documentos para submissão de candidato até a seleção de pessoas sob o pedido de recurso como forma que auxilia aos candidatos para terem chance no momento em que não foram selecionados pelos fatores relacionados pelos impedimentos dos mesmos. Um dos exemplos sugeridos no processo de concurso público para Timor-Leste está presente no seguinte quadro e deve prever no calendário do concurso definido pela administração pública.

**Quadro 5: Cronograma do Concurso Público nas Organizações Públicas**

<b>Fases de Concurso Público e Interno</b>
Divulgação do edital
<b>Período de inscrição</b>
Homologação de inscrição
Período ao pedido de recurso da homologação pelos candidatos indeferidos
Divulgação dos resultados de recurso e homologação final das inscrições
<b>Aplicação de prova escrita</b>
Divulgação do resultado de prova escrita
Data de pedido ao recurso dos resultados de prova escrita pelos candidatos indeferidos
Análise do pedido de recurso da prova escrita
Divulgação do resultado de análise de recurso do resultado de prova escrita
<b>Aplicação de Entrevista</b>
Divulgação de resultado de entrevista
Pedido de recurso ao resultado da entrevista pelos candidatos indeferidos

Análise do pedido de recurso ao resultado da entrevista pela administração pública
Divulgação de resultado de recurso de pedido na seleção dos resultados de entrevista
<b>Análise do Currículo</b>
Divulgação do resultado de análise do currículo
Data de pedido ao recurso após a divulgação dos resultados de análise do currículo pelos candidatos indeferidos
Análise do pedido de recurso ao resultado de exame do currículo
Divulgação do resultado de pedido de recurso à análise do currículo
Análise de saúde física e psicológica (fase opcional, caso necessário, segue os mesmos procedimentos das fases anteriores)
<b>Divulgação do resultado final do concurso</b>

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB<sup>5</sup>), 2017, p. 8

Em relação às datas e locais devem seguir de maneira antecipada para facilitar tanto aos candidatos quanto à administração pública para analisar e correção sobre as provas e exames feitos ao longo do processo do concurso. Conforme no quadro anterior, possibilita ao concurso público em Timor-Leste na elaboração, execução e avaliação dos processos de concurso público aplicado no país, além de examinar os desempenhos dos candidatos, possibilita também ter a oportunidade deles em recorrer ao recurso, caso indeferido em algumas etapas da seleção. Caberá à organização pública que estabeleça os critérios de avaliação no momento da análise do recurso apresentado pelos candidatos.

Este pedido de recurso é tão relevante para administração pública timorense, visando à somatória de todos os desempenhos desenvolvidos pelos candidatos desde a primeira fase de recrutamento (análise dos dados e documentos exigidos pelo edital) até a seleção final, logo se atribui a nota final com o agrupamento de todas as notas ao longo do processo de seleção.

### **6.3 Treinamento e Desenvolvimento Pessoal**

Nas teorias sobre a necessidade de se ter o treinamento para as pessoas na administração pública, possibilita a gestão pública timorense melhorar a função administrativa a partir do desenvolvimento de pessoas do órgão. No momento em que tem a importância do papel do

---

<sup>5</sup> Uma seleção de pessoas para às vagas disponíveis nos cursos da UNILAB: <http://proppg.unilab.edu.br/?wpdmdl=1230>

departamento de gestão de pessoas, o processo de treinamento vai funcionar por meio de planejamento que visa na melhoria do ato e ação das pessoas componentes da administração pública.

Na análise do processo de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas) na organização, este pode adotar na gestão pública timorense, além de agregar pessoas para administração pública, deve também colocar essas pessoas conforme a necessidade da administração, facilitando por meio de recursos disponíveis para melhoria do desempenho das pessoas. Ao chegar o resultado desejado pela administração pública, como oferecer bens e serviços satisfatórios à população, a gestão deve desenvolver pessoas que executam as funções administrativas para se inserir novos conceitos, métodos e informações atualizados para acelerar os serviços públicos.

A gestão de pessoas para Timor-Leste deve ter uma política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no momento da entrada delas. Este treinamento é considerado como processo de aprendizagem organizacional que visa o gerenciamento, importante atualmente na administração pública, pela transformação da administração pública para atuar nas mudanças e padrões de ação e formas de comportamento gerado pela inovação.

A aprendizagem organizacional pode ser tomada como um conceito gerencial emergente. Implica, sinteticamente, a verificação de transformações organizacionais mediante o questionamento e a mudança dos padrões de ação e formas de comportamento vigentes, gerando inovações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006 *apud* BERGUE, 2010, p. 471).

Na administração pública de Timor-Leste além de dar entrada de pessoas para entes administrativos, deve procurar a questão de desenvolvimento das pessoas para que estas possam ter as competências para exercer a função dentro do órgão público. No processo de treinamento e desenvolvimento devem adequar com as necessidades da administração pública, os fatores que deveriam melhorar e as condições correspondentes ao pessoal que exercem a função para atingir os objetivos da organização. Dessa forma, a questão de treinamento contribui para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, gera os benefícios para a atuação da administração pública em Timor-Leste.

O desenvolvimento de pessoas, sobretudo, a capacitação delas, deve ser um processo permanente na administração pública, assim, para Timor-Leste adotar este processo de formação de pessoas como componentes da administração pública, de modo, a organizar elas no processo de aprendizagem para contribuir com o desenvolvimento da competência institucional através do desenvolvimento dos indivíduos. A gestão de competência é relevante no processo de desenvolvimento das pessoas para administração pública de Timor-Leste, pois

esta é “[...] orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

#### **6.4 Manter e Monitorar Pessoas**

A partir da admissão de pessoas na organização, a administração pública deve ter a política para manter os indivíduos no órgão. Uma das formas que a administração pública do Timor-Leste deve utilizar para manter estas pessoas é a política de incentivo, não apenas pelo salário, mas também pelo prazer do ambiente de trabalho, do desenvolvimento de pessoal e das funções, na busca da valorização do desempenho do trabalho e da função exercida.

Para manter as pessoas na organização, a administração pública timorense deve ter o desenvolvimento das competências e habilidades em que cada um dos servidores públicos. Promovê-los e suportá-los para que estas pessoas se sintam confortáveis, para além de desempenhar bem suas funções administrativas, também estejam em conformidade com as metas da administração pública do país.

Ao chegar o resultado satisfatório na avaliação de pessoas na administração pública timorense, o departamento de gestão de pessoas deve ter o monitoramento das pessoas nas atividades administrativas. O objetivo de monitoramento é levar os servidores públicos na melhoria da execução das funções públicas, conforme as normas e planos do Estado e do governo. O monitoramento compreende como um dos meios desenvolvidos pela organização para aumentar a eficiência das ações do corpo de pessoas do órgão, visando na conformidade das ações previstas no plano e programa da organização para que a administração possa progredir de acordo com os interesses planejados.

## 7 CONCLUSÃO

O propósito do presente estudo em analisar o processo de admissão de pessoas para administração pública em Timor-Leste, objetivou-se também direcionar algumas alternativas viáveis para a melhoria da gestão pública do país. A partir do levantamento do problema como questão de pesquisa e estabelecimento da metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho, possibilitou-se a análise de concurso público em Timor-Leste, principalmente no diagnóstico dos métodos e técnicas adotadas na administração pública timorense pelo recrutamento e seleção de pessoas.

Decorrer da discussão das terias de gestão de pessoas, principalmente o concurso público, análise do Estatuto de Função Pública e Decreto-Lei Nº 34/2008 que estabelece o processo do regime do concurso público, recrutamento, seleção e promoção de pessoas na administração pública timorense, o presente trabalho conclui para responder os objetivos estabelecidos desde nos inícios da discussão do trabalho, em seguintes formas: a) necessidade de criação de concurso público para serviços do Estado; e b) o concurso público em Timor-Leste deve seguir as normas e procedimentos, tais como, as técnicas e métodos estabelecidos.

Como o trabalho acadêmico é um processo contínuo, este apresenta algumas considerações finais, tais são: a administração pública timorense deve ter uma gestão pública que focaliza na primazia do departamento de gestão de pessoas para assegurar o processo de administração (planejamento, organização, direção e controle), sobretudo as funções administrativas do país.

A partir da pesquisa bibliográfica, constatou-se que o concurso público é feito no momento da necessidade de pessoas pela administração pública para exercer uma função vaga, por meio de um processo, desde recrutamento até a efetividade de pessoas como servidor público, atribuindo às competências que levam o desenvolvimento pessoal e que transborda ao resultado vantajoso para administração pública. A seleção de pessoas para administração pública de Timor-Leste deve incorporar o pedido de recurso pelos candidatos indeferidos nas fases de seleção. Além disso, para aumentar a pessoa, de modo a melhorar o desempenho pessoal, a administração pública timorense, deve adotar e melhorar o departamento de gestão de pessoas, como um setor que tem importância em todos os processos de gerenciamento das pessoas no momento de sua entrada até suas avaliações. Este departamento contribui na gestão de planejamento, alocação e desenvolvimento de pessoas, colaborando com a oferta de oportunidade de treinamento de pessoas, possibilitando aos os

servidores públicos uma melhoria de suas atribuições segundo a movimentação administrativa da atual gestão pública.

A discussão sobre concurso público e seleção interna na administração pública timorense deve-se aprofundar melhor, objetivando a utilização dos métodos e técnicas adotados de forma mais adequada, viabilizando a participação de todos no processo de concurso feito pela administração pública do país.

Como a delimitação da pesquisa em conformidade com a metodologia utilizada pesquisa documental, no qual apenas analisar os documentos legais do Estado timorense, especialmente na análise do Decreto-Lei Nº 34/2008, em que o pesquisador não consegue ter contato com a realidade do objeto da análise, o trabalho recomenda às futuras pesquisas, em seguintes pontos: a) discussão profunda sobre os fatores e motivos relacionados à adoção de concurso público em Timor-Leste; b) dialogar com os participantes de concurso público sobre os motivos que leva a administração pública timorense a adotar este tipo de método e as experiências dos indivíduos a participar tal processo; c) diagnosticar, se o concurso público não ferir os princípios administrativos do país, tais como: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e entre outras que estão projetadas na administração pública do país; e por último; d) analisar, se o concurso público realizado pelo Estado timorense está efetivo a utilizar os princípios mencionados anteriormente, no qual leva a administração pública para finalidade maior do Estado que a de interesse público (coletivo).

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006**. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**: Revista, ampliada e atualizada até 31-12-2012. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará. 2002. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 12 jan. 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, Ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Antonio de Oliveira. **Concurso Público e o Direito à Nomeação**. 2009. Disponível em: <[http://servicos.prt7.mpt.gov.br/artigos/2009/agosto\\_2009\\_Concurso%20Publico.pdf](http://servicos.prt7.mpt.gov.br/artigos/2009/agosto_2009_Concurso%20Publico.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MONIZ, António Ribeiro. **Educação e Crescimento Econômico em Timor-Leste**. 2012. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19584/1/Ant%C3%B3nio%20Ribeiro%20Moniz.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2017

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Brasília: CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Brasília: CAPES: UAB, 2011.

PINTÃO, Regina Celia Silva. **A Administração Pública e suas formas de recrutamento e seleção na esfera federal**. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/REGINA%20CELIA%20SILVA%20PITAO.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano em Timor-Leste 2002**: Ukun rasik a'na o caminho à nossa frente. 2002. Disponível em: <[http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/rdhtl\\_final.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/rdhtl_final.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2016.

ROCHA, Luciene Mágda Lima. **Ecoturismo**: Uma oportunidade de desenvolvimento no Timor-Leste. 2007. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/195/1/2007\\_LucieneMagdaLimaRocha.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/195/1/2007_LucieneMagdaLimaRocha.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2016.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14ª edição norte-americano. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TELES, Sara dos Santos. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**. Bahia. 2010. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Pj-ljy0LRHkJ:www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/5769/download/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

TIMOR-LESTE. **Constituição da República Democrática de Timor-Leste**. 2002. Disponível em: <[http://timor-leste.gov.tl/wp-content/uploads/2010/03/Constituicao\\_RDTL\\_PT.pdf](http://timor-leste.gov.tl/wp-content/uploads/2010/03/Constituicao_RDTL_PT.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2017.

TIMOR-LESTE. **Decreto-Lei 4/2014 Estatuto Orgânica das Estruturas de Pré-desconcentração Administrativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.mj.gov.tl/jornal/?q=node/1009>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei N° 34/2008**. 2008. Disponível em: <<http://mj.gov.tl/jornal/lawsTL/RDRTL-Law/RDRTL-Decree-Laws-P/Decreto-Lei%2034-2008.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Orgânica da Administração Pública**. 2006. Disponível em: <<http://mj.gov.tl/jornal/lawsTL/RDRTL-Law/RDRTL-Decree-Laws-P/Decreto%20Lei-12-2006.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei do Parlamento 11/2009 Divisão Administrativa do Território**. 2009. Disponível em: <<http://www.mj.gov.tl/jornal/?q=node/849>>. Acesso em: 09 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Orgânica do Ministério da Administração Estatal e ordenamento do Território**. 2008. Disponível em: <<http://mj.gov.tl/jornal/lawsTL/RDTL-Law/RDTL-Decree-Laws-P/Decree-Law-2008-06.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Orgânica do Ministério da Administração Estatal**. 2006. Disponível em: <<http://mj.gov.tl/jornal/lawsTL/RDTL-Law/RDTL-Decree-Laws-P/Decree-Law-2006-20.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Primeira alteração à Lei n.º 14/2005, de 16 de Setembro Estatuto do Ministério Público**. 2011. Disponível em: <[http://www.rjclp.org/sections/informacao/anexos/legislacao-timor-leste1090/codigos-e-estatutos4242/estatuto-do-ministerio/downloadFile/file/Estatuto\\_MP\\_alteracao\\_L11-2011.pdf?nocache=1365706397.08](http://www.rjclp.org/sections/informacao/anexos/legislacao-timor-leste1090/codigos-e-estatutos4242/estatuto-do-ministerio/downloadFile/file/Estatuto_MP_alteracao_L11-2011.pdf?nocache=1365706397.08)>. Acesso em: 21 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Primeira Alteração ao Decreto-Lei N° 34/2008, de 27 de Agosto (Regime dos Concursos, Recrutamento, Seleção e Promoção do Pessoal para a Administração Pública)**. 2011. Disponível em: <<http://mj.gov.tl/jornal/lawsTL/RDTL-Law/RDTL-Decree-Laws-P/Decreto%20Lei%2022-2011.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Primeira Alteração da Lei n.º 8/2004, de 16 de Junho (Aprova o Estatuto da Função Pública)**. 2009. Disponível em: <[http://cfp.gov.tl/wp-content/uploads/2015/04/Lei\\_5\\_2009-15-de-julho-Altera%C3%A7%C3%A3o-Estatuto-Fun%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf](http://cfp.gov.tl/wp-content/uploads/2015/04/Lei_5_2009-15-de-julho-Altera%C3%A7%C3%A3o-Estatuto-Fun%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Que aprova o Estatuto da Função Pública**. 2004. Disponível em: <[http://cfp.gov.tl/wp-content/uploads/2015/04/Lei\\_8\\_2004-5-de-maio-Estatuto-da-Fun%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf](http://cfp.gov.tl/wp-content/uploads/2015/04/Lei_8_2004-5-de-maio-Estatuto-da-Fun%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf)>. Acesso em: 02 des. 2016.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Concurso Público de Provas e Títulos para Provimento Efetivo de Vagas da Carreira de Magistério Superior**. 2016. Disponível em: <<http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2014/02/Edital-45.2016-Instituto-de-Ci%C3%A7ncias-Sociais-Aplicadas-M%C3%A9todos-Quantitativos-aplicados-%C3%A0s-Ci%C3%A7ncias-Sociais-Aplicadas.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Edital MASTS n° 01/2017**. 2017. Disponível em: <<http://proppg.unilab.edu.br/?wpdmdl=1230>>. Acesso em 17 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

XIMENES, Valentim. **Reforma Política-Administrativa em Timor-Leste Enquanto Processo de Reteritorialização**. 2016. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/30881/1/Reforma%20pol%C3%ADtica-administrativa%20em%20Timor-Leste%20enquanto%20processo%20de%20reteritorializa%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ZANIN, Diane. **Análise da Evolução dos Principais Indicadores Macroeconômicos de Timor-Leste Desde a Independência**. Florianópolis. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121454/302657.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 nov. 2016.