



## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO PROCESSO ADMISSIONAL DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFBA**

**SUSAN MARY VIEIRA DE ALMEIDA**

[ssusanvieira@gmail.com](mailto:ssusanvieira@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia – NPGA

**DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA**

[deniserib@gmail.com](mailto:deniserib@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia - NPGA

**ANTÔNIO RAIMUNDO CARDOSO TEIXEIRA FILHO**

[antonior79@gmail.com](mailto:antonior79@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia - NPGA

**LEONARDO RIBEIRO DE ALMEIDA**

[leoribal@gmail.com](mailto:leoribal@gmail.com)

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - CCJP

### **RESUMO:**

Esse artigo busca analisar comparativamente o processo admissional dos candidatos aprovados nos concursos públicos para servidores Técnico-Administrativos em Educação, realizados em 2013 e 2016, verificando sua contribuição para a definição das alocações dos novos servidores nas diversas Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos da Universidade Federal da Bahia. Para o alcance desse objetivo, realizou-se análise de documentos institucionais, de literatura sobre o tema, bem como de entrevista, buscando-se conhecer sua evolução e limitações, à luz da Gestão Estratégica de Pessoas por Competências. Os resultados encontrados confirmaram o pressuposto da pesquisa de que o processo admissional dos TAE na UFBA atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências. Tal fato foi confirmado mediante a evolução verificada na análise comparativa dos processos admissionais citados, na análise das fichas de avaliação do evento de recepção e na análise da entrevista realizada com uma das psicólogas da PRODEP.

Palavras chave: Gestão de pessoas por competências; Processo admissional; IFES

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações que estão ocorrendo no Brasil e no mundo, nesses dois últimos séculos, têm repercutido nas relações humanas, impactando, diretamente, no estilo de vida da sociedade. Essas mudanças se processaram de maneira acelerada, principalmente nas últimas décadas, obrigando as organizações a refletirem sobre seus objetivos, suas estruturas e processos de trabalho, caso quisessem atingir o desempenho esperado (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008; SCHIKMANN, 2010).

Esses desafios impulsionaram as organizações públicas a se reestruturarem, conforme Teixeira Filho et al (2017), modificando sua forma de atuação, abandonando suas estruturas burocráticas e rígidas para modelos mais flexíveis e descentralizados, de modo a se ajustarem a tais contextos. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2007, 2009) e Abrúcio (2007, 2011) afirmam que o Brasil parte do modelo burocrático, implementado no primeiro Governo Vargas, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que segundo Pires et al (2007), foi o órgão responsável pela modernização e profissionalização do serviço público, para o modelo gerencialista, a partir da publicação do Decreto-Lei 200/1968, objetivando superar a rigidez burocrática.

Sob tal contexto, implanta-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, que propunha redimensionar sua estrutura e corpo funcional buscando implementar a administração pública gerencial (APG). Assim, alinhando-se a tal propósito, publica-se a Emenda Constitucional nº 19/98, marco legal de implantação desse novo modelo de administração, pautado em critérios de eficiência, eficácia e efetividade das ações básicas, aspirando reduzir os gastos públicos, otimizar recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade em geral (ABRÚCIO, 2007; TEIXEIRA FILHO et al, 2017). Para Camões (2013), esse período foi marcado pelo debate sobre a gestão de pessoas e de como aliá-la à estratégia das organizações. Nessa perspectiva, as pessoas assumem um papel de destaque no ambiente organizacional, com vistas ao atendimento dessa demanda por uma melhor qualidade no serviço público.

Neste cenário de mudanças do modelo de Estado e de adoção de práticas antes comuns da esfera privada, dentre elas a gestão estratégica de pessoas, o governo federal publica o Decreto nº 5.707/2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que tem como um de seus focos implementar o sistema de gestão por competência no serviço público. Nesse mesmo ano, é publicado o Decreto nº 6.096/2007, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), responsável pelo aumento de recursos humanos nas IFES, o qual, para Ribeiro (2011) e Almeida (2012) teve, entre outros objetivos, promover um melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Além deste decreto, outros dois foram publicados, o de nº 7.232/2010 e nº 7.485/2011, com o objetivo de sistematizar aspectos relativos à concessão de uma maior autonomia às IFES, relativa à recomposição dos seus quadros docentes e técnicos. Essas reposições ocorreram normalmente até 2016; a partir dessa data, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) envia anualmente relatório, solicitando informações quanto a concursos vigentes e previsão de provimento, com o objetivo de exercer controle sobre os concursos e nomeações.

No entanto, até a data citada, as IFES puderam repor seu déficit de pessoal, inclusive contemplando-se as necessidades de aumento advindas do processo de ampliação decorrente do REUNI. Ressalta-se que na UFBA, o edital nº 03/2013, cuja publicação procurava repor o quadro de pessoal técnico-administrativo, já havia concluído suas nomeações e encontrava-se prescrito. Todavia, como esses dois decretos não haviam sido revogados, a Universidade trabalhava na elaboração de novo edital, o de nº 02/2016, visando a reposição das vacâncias ocorridas naquele período.

Desse modo, era necessário pensar políticas direcionadas aos novos servidores, pois conforme Schikmann (2010), a falta de políticas de gestão de pessoas, voltadas ao planejamento, para adequar a qualificação desses recém-ingressos às rotinas de trabalho que os aguardavam, pode gerar acomodação por parte destes, resultando em baixa qualidade dos serviços prestados. Sob tal perspectiva, Bergue (2010); Schikmann (2010) e Dutra (2014) afirmam que pensar a gestão estratégica requer que se considere a organização em sua totalidade e complexidade, conhecendo a essência de cada uma de suas áreas, o envolvimento de cada um de seus atores, para o alcance de seus objetivos a longo prazo.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou analisar o processo admissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFBA, refletindo-se sobre sua evolução e limitações. Assim, tem-se como questão de pesquisa: **Como ocorreu o processo admissional dos servidores técnico-administrativos, nos concursos públicos, realizados em 2013 e 2016, na UFBA?** Com o objetivo de responder a essa questão, realizou-se a análise dos dois processos admissionais citados. Esse artigo tem como objetivo geral: analisar comparativamente os processos admissionais dos servidores técnico-administrativos, nos concursos públicos, realizados em 2013 e 2016, na UFBA, tendo como objetivos específicos: a) analisar o processo admissional de 2013 e 2016; b) avaliar o evento de recepção dos novos servidores, sob a ótica dos TAE; c) descrever os pontos positivos e negativos da entrevista admissional, à luz de quem a realiza. Tem-se como pressuposto, a concepção de que o processo de admissão dos TAE na UFBA atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências.

Além dessa introdução, esse estudo apresenta o referencial teórico que o embasa, a metodologia utilizada na sua construção, a análise e discussão dos dados da pesquisa, que se desdobram nas análises dos processos admissionais, das fichas de avaliação do evento de recepção de acolhimento, e por fim, análise de conteúdo da entrevista realizada com uma das psicólogas da PRODEP, acerca dos processos admissionais realizados em 2013 e 2016, visto ter ela participado dos dois momentos.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

As organizações têm passado por profundas transformações na área de gestão de pessoas, no Brasil e no mundo, decorrentes da velocidade da evolução tecnológica, da globalização da economia e do aumento da competição entre empresas e países, impactando diretamente nas pessoas que compõem a organização. Para Dutra (2014), esses elementos externos motivaram a falência das metodologias tradicionais da gestão de pessoas, centradas em modelos mecanicistas e com base no controle das tarefas. Já Barreto e Costa (2010) e Ventura e Leite (2014) afirmam que, no passado, a função da gestão de pessoas resumia-se basicamente às atividades de recrutamento, seleção, treinamento, contratação, registro de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, etc. Dutra (2014) acrescenta que tais mudanças foram necessárias porque os modelos tradicionais de gerir pessoas tornaram-se incapazes de atender às expectativas das organizações e das pessoas, que se tornam mais consciente e exigentes de seus direitos.

Em complemento, Fisher (2002) e Bergue (2011) reiteram que, à medida em que o grau de complexidade das organizações aumenta, que se intensificam os investimentos em tecnologia, mercado, expansão e atuação, mais deverão desenvolver modelos de gestão coerentes com suas demandas para ter sucesso, reformulando a administração tradicional de recursos humanos, a fim de adaptarem-se à realidade atual, podendo dar respostas aos questionamentos dessa nova sociedade.

Nessa mesma perspectiva, Albuquerque (2002) menciona que há visível evolução do conceito de administração de recursos humanos, decorrente da necessidade de se

ênfatizar o planejamento e o acompanhamento de ações com orientação estratégica, objetivando a mudança do modelo de controle para o de comprometimento. Na estratégia de controle, os trabalhadores são considerados números, custos e fator de produção. Já na estratégia de comprometimento, os trabalhadores são vistos como colaboradores, devendo a empresa investir para obter melhores desempenhos. O autor acrescenta ainda que esse segundo tipo de estratégia se fundamenta no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está estreitamente relacionado com a melhoria do desempenho.

Nessa perspectiva, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Monteiro (2010) observam certa valorização do potencial humano e, conseqüente evolução das condutas relativas à gestão de pessoas nas empresas, principalmente no que diz respeito aos investimentos em seus processos internos, visando à implementação de ações em busca de um ambiente organizacional capaz de reter as pessoas necessárias ao bom desenvolvimento de suas atividades. É nesse sentido que se reconhece como importante ferramenta estratégica, os subsistemas de gestão de recursos humanos, tais como o recrutamento, a seleção e a alocação de pessoas (PIRES ET AL, 2007).

Sendo assim, a definição das competências, tanto do cargo a ser ocupado, como da pessoa que se quer contratar, torna-se um aspecto importante da estratégia de gestão de pessoas, uma vez que essa definição também auxiliará no processo de alocação desse trabalhador, que por sua vez, contribuirá para retenção dessa mão de obra, influenciando positivamente no desempenho e no resultado da organização (MONTEIRO, 2010; CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011; DUTRA 2014).

Desse modo, a gestão estratégica de pessoas (GEP) está estreitamente relacionada ao estabelecimento dos objetivos, missão e metas de uma organização, como também com o desempenho e meios de assegurar sua consecução. Para esse fim, o acompanhamento do planejamento e monitoramento de suas práticas, a curto, médio e longo prazo, são necessários (SCHIKMANN, 2010). Para essa autora, o desempenho esperado refere-se tanto à organização, quanto às pessoas que nela trabalham. Apesar da diferença de contexto relatado, esse conceito vai ao encontro do citado anteriormente por Fisher (2002), de que a Gestão de Pessoas com orientação estratégica deve desenvolver modelos de comportamento coerente com seus negócios para obter sucesso. Ou seja, aliar as metas ao conceito da organização, implementar as políticas para a sua consecução, de modo a contemplar as características do seu negócio.

Coerente com esses pensamentos, aponta Bergue (2014), que pensar a GEP inclui desmistificar a ideia de que assuntos relativos às pessoas são problemas da área de RH, no que tange à realidade funcional da organização. Nesse sentido, o autor acrescenta que é necessário o envolvimento de todos os gestores no gerenciamento das pessoas, incluindo a alta gestão, para que as ações possam se concretizar de forma efetiva.

No contexto do serviço público, as organizações diferem em muito daquelas do setor privado. Nessa esfera, o que se percebe é uma maior flexibilidade e rapidez na execução de seus processos de trabalho; maior liberdade na seleção de quais técnicas serão utilizadas na contratação do profissional que se deseja. Ainda nesse quesito, há certa rigidez imposta pela legislação, no momento da seleção e recrutamento, na contratação, remuneração, capacitação e avaliação de desempenho, ou seja, em quase todos os seus processos. Essa estrutura rígida de administrar é fruto de uma burocracia profissional, marcada pela impessoalidade e pela meritocracia, resultando em uma atmosfera desafiadora e complexa, para a implementação da gestão de pessoas nesse âmbito (SCHIKMANN, 2010).

Bergue (2014) preconiza que GEP significa perceber a organização como um sistema social bem integrado com o seu ambiente, na perspectiva de tempo e espaço e em consonância com a noção de *todo* contida nesse conceito. Para ele, a gestão de pessoas pressupõe um ambiente colaborativo, de troca de conhecimentos, resultando em um

ambiente de comprometimento com os propósitos daquele grupo e, de maneira mais geral, com os propósitos da instituição. Schikmann (2010) e Bergue (2014) pontuam a presença de elementos limitantes para a introdução da GEP no serviço público, tais como, a elevada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências; a elaboração da descrição dos cargos, documento anexo à Lei nº 11.091/2005, no caso das IFES, que limita a atuação dos servidores, tornando-se incompatível com a visão sistêmica de uma instituição; o recrutamento e seleção com foco no cargo e não em competências.

Em vista de tal cenário, muda-se o perfil do profissional exigido; as pessoas que irão atuar nas organizações devem possuir perfil mais proativo e autônomo para enfrentar o desafio posto por essas mudanças. Assim, procura-se valorizar nas pessoas não somente os conhecimentos e habilidades, como também os aspectos sociais e atitudinais, por força da complexidade dos processos, e isso só será possível se o indivíduo vislumbrar nessa relação uma contrapartida (PIRES et al, 2007; DUTRA, 2014). Esse último autor acrescenta que essa materialização só acontece quando o indivíduo entrega suas competências à organização. Schikmann (2010) complementa esse conceito ao afirmar que competência engloba os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (ser) que a pessoa tem ou adquire, e o entrega à organização quando realiza as atividades sob sua responsabilidade, com vistas ao alcance dos seus objetivos.

Pires et al (2007); Schikmann (2010) e Bergue (2014) relatam algumas limitações na implementação da gestão por competências nos organismos públicos, tais como, a alocação de pessoas nas diferentes áreas da organização com base no cargo e na descrição de atividades; restrições legais em relação à prática de concursos públicos; falta de metodologia adequada à identificação de competências organizacionais e individuais; progressão funcional com base em tempo de serviço; sistema de remuneração desatrelada do desempenho, dentre outros.

Para Vergílio e Flink (2006) e Bess (2016) os processos de recrutar e selecionar constituem-se como o primeiro momento para a formação de uma equipe de trabalho. É nessa etapa que a gestão de pessoas passa a ter uma atuação fundamental ao deixar de agir operacionalmente em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento, capacitação e recompensas, para ter uma ação mais estratégica, mudando a *performance* das pessoas e da gestão de recursos humanos na organização. Tem-se, então, que selecionar com vistas a uma adequada alocação é essencial; todavia, conhecer as competências daqueles que farão parte da equipe de trabalho torna-se uma estratégia decisiva para o gestor.

Tendo em vista as particularidades desses processos, Pires et al (2007) relatam que tem havido mudanças quanto à definição de perfil dos candidatos desejados pelas organizações, e essas alterações baseiam-se na premissa de que a formação de um quadro de servidores adequado não deve ater-se apenas na contratação de pessoas com o domínio de conhecimentos técnicos sobre assuntos específicos, como também que elas devem possuir um conjunto de habilidades e atitudes relativas às atividades que deverão ser desenvolvidas. Acompanhando esse raciocínio, Schikmann (2010) ressalta que os processos de recrutamento e seleção são elaborados com foco em cargos e não em competências e, sendo esses cargos descritos geralmente de forma sumária, esse fato possibilita a alocação das pessoas nas mais diversas áreas, sem, contudo, levar em consideração as competências essenciais para a realização de suas tarefas típicas.

Oliveira (2016) afirma que, na iniciativa privada, já é corrente a utilização da estratégia de recrutamento e seleção por competências, com o intuito de conhecer se determinado candidato tem condições de cooperar com a organização na obtenção de seus objetivos. Entretanto, esse mesmo autor, complementa que, na esfera pública, a gestão por competências não conseguiu proporcionar mudanças significativas nesses processos, concluindo que a evolução nessa área é pontual e parcial.

Apesar das limitações legais citadas no parágrafo anterior, para a realização de processos de recrutamento e seleção por competências na área pública, uma contribuição importante, com vistas a facilitar o processo de alocação é a entrevista por competências, pois de acordo com Vieira e Machado (2011), possui a finalidade de pesquisar comportamentos passados com o objetivo de prever comportamentos futuros que poderão ser utilizados para melhor aproveitamento do indivíduo na realização das suas atividades. Gil (2008) apresenta parecer semelhante ao considerar que a entrevista é também um instrumento importante para análise de comportamento presente e passado, colaborando para a previsão de comportamento futuro em situações idênticas.

Outra contribuição para o processo de alocação de servidores, na área da gestão de pessoas por competências, é realizar o mapeamento das competências individuais e organizacionais, para, em seguida, compará-los, objetivando a definição do ambiente mais adequado, com vistas à melhoria no desempenho de suas atividades. Nesse sentido, será necessária a capacitação da equipe envolvida nesse processo, ou seja, do gestor e das pessoas que irão atuar diretamente com o novo servidor, pois para cada tipo de função disponibilizada, deve-se indicar o perfil necessário ou desejado para a sua ocupação (PIRES et al, 2007; CARVALHO; PASSOS e SARAIVA, 2008).

Entende-se assim, que o mapeamento das competências é estratégia fundamental e inicial ao processo de alocação das pessoas, todavia, não deve ser uma ferramenta utilizada isoladamente. Para Schikmann (2010) o modelo de gestão estratégica de pessoas pressupõe a descrição clara dos perfis profissionais, o quantitativo necessário para atuar na organização, como também a implementação de políticas integradas e harmônicas com os objetivos e metas da área da gestão de pessoas, para assim, garantir o alcance do desempenho esperado.

Convém acrescentar que as estratégias citadas oportunizam ainda a implementação de um banco de talentos, composto por um banco de dados com informações relevantes e detalhadas sobre os perfis profissionais desses servidores, para utilização quando da sua alocação ou realocação. Assim, entende-se que selecionar, alocar e reter pessoas competentes e com qualidade nas organizações constitui-se em uma significativa vantagem, pois cada dia torna-se mais importante manter pessoas motivadas e comprometidas com as atividades que desenvolvem (VERGÍLIO e FLINK, 2006; SCHIKMANN, 2010).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, objetiva possibilitar o conhecimento de uma determinada situação, proporcionando uma visão mais ampla do processo, mediante a utilização de entrevistas, levantamentos bibliográficos e documentais, com o fim de explorá-lo mais adequadamente (TRIVINOS, 1987; GIL, 2008). É qualitativa, pois segundo Godoy (1995), busca-se descrever o fenômeno estudado, considerando os dados reais.

A técnica de coleta de dados foi a observação ativa que, segundo Gil (2008), refere-se à participação do pesquisador no cotidiano do grupo pesquisado. A escolha dessa técnica deu-se em função da conveniência e oportunidade, tendo em vista que um dos autores do artigo trabalha na PRODEP, tendo acesso às pessoas e documentos.

No caso desse estudo, descreveu-se o processo admissional realizado nos concursos para servidores TAE de 2013 e 2016, buscando analisar sua contribuição para a definição das alocações dos novos servidores. Para atender aos objetivos dessa pesquisa, realizou-se uma pesquisa documental na PRODEP, tomando-se por base documentos institucionais, tais como, editais dos citados concursos, formulários e roteiros utilizados nas entrevistas admissionais, Ficha de Avaliação do Evento de Recepção aos novos servidores, além do levantamento de dados do perfil dos inscritos nos concursos para TAE, de 2013 e 2016, entre outros. Adicionalmente, realizou-se a análise das informações constantes na Ficha de Avaliação do evento de recepção e da entrevista realizada com a psicóloga da PRODEP.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Esta seção subdivide-se em três: inicialmente tem-se a breve contextualização da UFBA e da PRODEP; em seguida a análise dos processos admissionais realizados em 2013 e 2016; e, finaliza-se com o resultado da análise dos documentos aqui utilizados.

##### **4.1. UFBA: Unidade de análise**

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) tem sua origem em fevereiro de 1808, com a criação da Escola de Cirurgia da Bahia. Em 1946, mediante publicação do Decreto-Lei nº 9.155, forma-se a Universidade da Bahia, sob o reitorado do Professor Edgar Santos. Em 1950, adota a denominação de Universidade Federal da Bahia. De acordo com UFBA (2018), desde sua criação até o final de 2015, são 104.157 graduados, 11.747 mestres e 2.955 doutores. Esses números têm cooperado com o desenvolvimento social, econômico, político e cultural não apenas do Estado da Bahia, mas de todo o Brasil.

Até o início dos anos 2000, a UFBA era a única Universidade Federal no Estado da Bahia. Nessa mesma década, tornou-se tutora de três outras universidades federais, a Universidade Federal do Recôncavo (UFRB), a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), cooperando com o processo de expansão e interiorização do ensino superior público no país. Desse modo, essa UFES segue como a maior e mais influente universidade federal no Estado, possuindo um amplo e diversificado conjunto de cursos de graduação; um sistema de pesquisa bem constituído; um qualificado sistema de pós-graduação *stricto sensu*, além de inúmeros programas de extensão, voltados ao atendimento da população baiana (UFBA, 2018). Segundo PRODEP (2018), esta Instituição conta em seu corpo funcional com um total de 2.746 servidores técnico-administrativos e 2.502 servidores docentes, ativos.

Segundo UFBA (2002), com o objetivo de implementar políticas na área de gestão de pessoas, dentre outros, cria-se em 2002, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). Entre suas competências, destacam-se para esse trabalho, a responsabilidade de planejar estrategicamente o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativo da Universidade; e, planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores. Sob sua estrutura encontram-se as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP), responsável por gerenciar e executar ações e atividades relativas a administração de pessoal; e a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), responsável por gerenciar atividades relativas a recrutamento, seleção e alocação, bem como de desenvolvimento e capacitação de pessoas na UFBA.

Dentre os Núcleos que compõem a CDH, encontra-se o Núcleo de Seleção (NUSEL), cuja atribuição principal é o gerenciamento das atividades relacionadas a concursos públicos para servidores docentes e técnico-administrativos. Dentre essas atividades, destacam-se a elaboração dos editais de concursos; toda a logística de acompanhamento das inscrições, incluindo o esclarecimento de dúvidas proveniente dos candidatos, quer sejam, presenciais ou por e-mail e telefone; homologação do resultado do concurso; convocação para entrevista admissional para definição das lotações; inspeção

médica; e, solicitação de nomeação. Cabe ressaltar que, na realização das entrevistas admissionais, para definir as lotações, o NUSEL conta com o apoio de uma psicóloga e mais dois assistentes sociais, integrantes do Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional (NAVIF).

#### **4.2 Análise dos processos admissionais: passado e presente**

Como parte do primeiro objetivo específico, apresenta-se o mapeamento do processo admissional, com foco na alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, relativo ao processo seletivo de 2013. Esse processo, compreendido aqui como recrutamento, seleção e alocação, conforme a análise dos editais de concursos realizados a partir de 2012, envolve as etapas de: provas escritas; provas práticas para cargos previamente estabelecidos em edital; inspeção médica de caráter eliminatório; e entrevista admissional para levantamento dos perfis dos novos servidores. Destaca-se que as provas escritas, realizadas pela UFBA são elaboradas com base no cargo e na descrição das atividades constantes do documento anexo à Lei nº 11.091/2005. De maneira geral, essas provas abordam conhecimentos de português, administração pública, informática básica (para todos os cargos, exceto os da área de Tecnologia da Informação - TI), raciocínio lógico (para cargos da área de TI) e conhecimentos específicos. Para alguns cargos mais peculiares, solicita-se ao gestor da Unidade Universitária ou do Órgão Administrativo que forneça o conteúdo programático da prova de conhecimentos específicos daquele cargo.

Dessa forma, percebe-se que o processo de recrutamento e seleção operacionalizado pela IFES, para a maioria dos cargos, possui foco no cargo e na descrição de atividades, como é o caso do cargo de Assistente em Administração. Tal achado vai de encontro ao apontado por Schikmann (2010) e Bergue (2014), pois esse procedimento apresenta-se como obstáculo para a introdução da gestão estratégica de pessoas no serviço público, visto que não é realizados com foco nas competências, mas apenas no conhecimento sobre o cargo, dificultando, ainda, de acordo com Dutra (2014) que esses subsistemas atuem como ferramentas estratégicas capazes de encontrar e contratar pessoas com perfil aderente aos objetivos da instituição ao realizar esses concursos.

Nesse certame houve a realização de provas práticas, além de provas escritas, para 10 cargos. Contudo, para o cargo em análise não foi solicitada a realização de prova prática. Ressalta-se que os cargos cujas Unidades Universitárias ou Órgãos Administrativos demandam a realização desse tipo de prova, possuem maiores oportunidades de selecionar um profissional com características mais alinhadas com o perfil do cargo, visto que ao desenvolver o procedimento constante no Edital de prova prática, este deve demonstrar o seu saber (conhecimento), como também o saber fazer (habilidades), com vistas a desenvolver o procedimento solicitado. Tal afirmação, coaduna-se com Pires et al (2007), já que a UFBA, ao adotar tal prática coopera com a formação de um quadro de servidores melhor estruturado, visando não apenas contratar pessoal com domínio de conhecimentos técnicos, como também dotados de um conjunto de habilidades e atitudes relativas às atividades que deverão ser desenvolvidas. Salienta-se que, pela análise dos baremas, as provas práticas realizadas nesse concurso não permitiram a análise das atitudes (saber ser).

A próxima etapa, a inspeção médica, de acordo com o item 12.3, do Edital 02/2016, visa a avaliar a aptidão física e mental para o exercício do cargo, de caráter eliminatório e obrigatório para todos os candidatos de todos os cargos. Nessa fase são convocados todos os candidatos aprovados nas provas escritas e práticas.

Por fim, a etapa das entrevistas admissionais para levantamento dos perfis dos novos servidores. Nesta última fase do processo admissional, ocorrido em 2013, os dados eram utilizados para posterior cruzamento com os perfis demandados pelos dirigentes das Unidades Universitárias, coletados através de formulário específico, com vistas a uma



melhor definição da alocação dos candidatos aprovados, como preconizado por Monteiro (2010); Clegg, Kornberger e Pitsis (2010) e Dutra (2014).

A entrevista admissional foi realizada por uma equipe do NAVIF. Esse procedimento era feito por esse Núcleo, quando da convocação de mais de um candidato, visando se definir sua unidade de lotação. Quando havia apenas uma Unidade demandando reposição de servidor, a entrevista era realizada pelos NUSEL, por servidores sem formação específica para tal tarefa. Mesmo assim, estabeleceu-se que esse procedimento ocorreria dessa forma, por se entender que não havia necessidade de análise de perfil, pois a alocação do servidor independeria da sua compatibilidade com a atividade a ser desenvolvida sendo feita, exclusivamente por demanda.

Assim, em sintonia com o proposto por Gil (2008) e Vieira e Machado (2011), as entrevistas admissionais eram realizadas mediante dois roteiros, um para levantamento de dados pessoais, acadêmicos e profissionais, e o outro contendo sete perguntas de caráter comportamental, a fim de reconhecer reações frente a algumas situações hipotéticas. Vez por outra, esses roteiros sofriam alterações, com o intuito de aperfeiçoar o trabalho da equipe e obter um melhor resultado nas entrevistas. Entretanto, ainda que os roteiros estivessem melhor estruturados, ajudando a conhecer de forma razoável a reação dos técnicos frente a situações adversas, sua utilização ocorria de maneira assistemática, pelos motivos expostos, além de necessitarem de um estudo aprofundado para melhor identificar comportamentos e atitudes. Destaca-se que nesse momento também se entregavam aos novos servidores alguns documentos, tais como, Resolução sobre o estágio probatório, informativo sobre direitos e deveres, entre outros. É importante sinalizar-se que esse evento de recepção dos novos servidores acontecia de modo esporádico, eventual e assistemático. Não havendo uma rotina implementada para esse tipo de ação, com sua realização sendo condicionada às diretrizes de cada gestão, das circunstâncias e do número de servidores ingressantes.

Salienta-se que o cargo ora analisado possui atribuições bastante genéricas, além de possuir como requisito para ingresso apenas o 2º grau completo, conforme descrição de cargo. Como resultado, razoável número de candidatos capacitados, com perfis genéricos, são aprovados, recaindo sobre a PRODEP, o desafio de lotá-los em Unidades Universitárias ou Administrativas, que lhes garantam boa receptividade, integração, compatibilidade entre sua formação e as atividades a serem desenvolvidas.

No concurso público realizado em 2013, pela Universidade Federal da Bahia, foram oferecidas 50 vagas para o cargo de Assistente em Administração campus de Salvador. Este concurso teve vigência de 1 ano, foi prorrogado por mais 1 ano e prescreveu em janeiro de 2016. A próxima tabela apresenta o quantitativo de inscritos e aprovados e o grau de escolaridade desses candidatos.

Tabela 1 – Escolaridade dos candidatos inscritos e aprovados

Vagas	Inscritos	Homol	2º grau	Sup. Incomp.	Grad.	Espec	Mest	Dout	Não Inf
52	26.155	115	3.078	2.136	4.061	647	176	2	15.753
52	--	--	6	4	24	2	1	--	15

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Almeida (2017)

O que se verifica é que o ocupante desse cargo, a depender da sua lotação, pode desempenhar atividades das mais elementares às mais complexas, que vai do simples controle de claviculário (quadro ou móvel onde se guardam as chaves) até a análise de processos complexos. Em conformidade com as informações apresentadas nesta caracterização do processo admissional adotado pela UFBA, no concurso realizado em 2013, fica claro que o processo de recrutamento e seleção não é realizado por

competências e sim com base no cargo e na sua descrição. Não obstante a UFBA não utilizar a gestão estratégica de pessoas por competências em seu processo admissional, pode-se afirmar que nessa etapa da entrevista admissional, a PRODEP adotou um caráter um tanto quanto estratégico, ao buscar conhecer as demandas dos gestores acerca do cargo e do profissional ocupante desse cargo, para ao final das entrevistas, cruzar essas informações com o perfil dos servidores ingressantes e assim, tentar encontrar dentre estes, um perfil que mais se aproximasse daquele descrito pelos dirigentes, com vistas a cooperar para uma melhor alocação desse novo servidor e propiciar um melhor desempenho no exercício de suas funções.

Vale ressaltar que a UFBA ainda tem um longo caminho no que se refere à adoção da gestão estratégica de pessoas por competências em seus processos admissionais. Todavia, em concordância com o exposto por Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Monteiro (2010), considera-se que passos práticos para que se implemente essa metodologia já estão sendo dados. Como citado, os instrumentos utilizados na admissão de pessoas vêm sendo aperfeiçoados com frequência e isso tem mitigado as dificuldades existentes no processo de alocação dos novos servidores e, por conseguinte, facilitado a adoção de uma metodologia mais estratégica nos processos admissionais na UFBA.

Inicia-se, agora, a análise do processo admissional, adotado atualmente na UFBA, em virtude da publicação do Edital 02/2016, relativo ao concurso para servidores técnico-administrativos em educação. Importante informar que, apesar de 2016 ser a data de publicação desse certame, suas provas ocorreram em 2017 e o processo admissional desses candidatos se deu em 2018. Portanto, esse Edital ofereceu 150 vagas para o cargo de Assistente em Administração, sendo 112 para a ampla concorrência, 30 vagas reservadas para candidatos negros e 8 vagas reservadas para candidatos com deficiência. Ressalta-se que nesse certame não houve alteração em relação ao formato adotado em 2013, para as provas escritas e práticas, ou seja, as provas escritas continuam obedecendo ao prescrito na descrição das atividades do cargo e as provas práticas foram realizadas observando-se o constante em baremas publicados nos editais de provas práticas. A tabela a seguir apresenta o grau de escolaridade dos candidatos inscritos e dos homologados.

Tabela 2 – Escolaridade dos candidatos inscritos e homologados

Vagas	Inscritos	Homologados	2º grau	Sup. Incompleto	Graduados/mestres/doutores	Não Informaram
150	48.440	315	13.691	10.303	23.838	352
315	--	--	41	55	213	6

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de PRODEP (2018).

Para essa análise, de acordo com Fisher (2002); Bergue (2010) e Schikmann (2010), é importante destacar que está em fase de elaboração, pela equipe da PRODEP, composta por representantes dos diversos Núcleos, o Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, com o objetivo de promover o acolhimento ao novo servidor (momento do ingresso, incluindo o acompanhamento de todos os servidores antigos, até a aposentadoria); disponibilizar informativos sobre direitos, deveres e normativas institucionais; promover eventos de capacitação e de qualidade de vida; melhorar a comunicação institucional, dentre outros. Nesse sentido, foram realizadas várias reuniões com a equipe, com o intuito de discutir cada fase desse Programa. Assim, para esse concurso, foi operacionalizada a primeira fase, momento do ingresso desse novo servidor, tema de interesse para essa pesquisa.

Com esse objetivo, foi necessária nova análise e alteração dos instrumentos de entrevistas, elaboração de folder contendo informações sobre direitos e deveres, bem como outras informações relevantes; elaboração do Guia do Servidor (em fase final de

elaboração), a ser disponibilizado no sítio da PRODEP; publicação de Outdoor de boas vindas aos novos servidores no circuito da IFES, bem como envio de cartão virtual de boas vindas; realização de reunião com a rede de colaboradores, formada por servidores das diversas Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos, visando a orientá-los quanto à recepção dos novos servidores em suas unidades de lotação, entre outras ações.

Houve também, diferentemente dos anos anteriores, um evento de recepção coletiva, com a participação da Pró-Reitora de Desenvolvimento de Pessoas, da Coordenadora de Desenvolvimento Humano, da Coordenadora de Gestão de Pessoas e dos chefes dos diversos Núcleos integrantes da PRODEP, para apresentação e disponibilização de informações sobre a estrutura e competências da Pró-Reitoria, bem como da Universidade em geral. A parte final do evento foi reservada para que os candidatos dirimissem suas dúvidas sobre o momento da posse, documentos necessários e início de exercício. Em virtude do grande número de cargos e vagas oferecidas nesse concurso, e buscando otimizar a logística, optou-se pela realização desse evento em 3 turmas. Os encontros ocorreram em uma sala de treinamento existente na PRODEP, em blocos de aproximadamente 45 pessoas.

Ao término desse evento, cada participante recebeu uma ficha, de preenchimento opcional, contendo duas dimensões de análise. O resultado dessa análise é apresentado adiante. Dando sequência ao processo, realizou-se o agendamento das entrevistas admissionais. Ressalta-se que essas atividades continuam sendo realizadas por um grupo composto por uma psicóloga e dois assistentes sociais do NAVIF. Essa ação foi fortalecida pela adesão de mais uma assistente social, recentemente removida para a PRODEP.

Apesar da implementação da primeira fase do programa de acolhimento e das inovações ocorridas no processo admissional atual, salienta-se que a parte relativa às entrevistas, realizadas com o fim de conhecer o perfil dos candidatos, ainda não avançou como era desejado, em desacordo com o proposto por Schikmann (2010) e Bergue (2014), pois ainda ocorrem exclusivamente, para cargos com mais de uma vaga, onde é necessário identificar dentre o perfil solicitado pelos dirigentes das Unidades que irão receber servidores, o que mais se alinha ao perfil do entrevistado. Ficou definido que os candidatos aos cargos com apenas uma vaga, nesse evento, não realizaria entrevista, por não haver necessidade de definição de uma unidade de lotação, no entanto, preencheriam os formulários utilizados pelos demais. Levando-se em conta que no concurso passado, esses candidatos realizaram entrevistas com os técnicos do NUSEL, muito embora esses técnicos não tivessem competências para realizar tal tarefa, parece óbvio que essa ação trouxe mais resultados positivos do que a falta de entrevistas. Considera-se aqui, que ao se realizar as entrevistas, é possível se conhecer alguns aspectos relativos às atitudes e comportamentos, cooperando com a implementação de práticas estratégicas na PRODEP, em consonância com Vergílio e Flink (2006) e Schikmann (2010).

### **4.3 O que dizem os documentos?**

Como já relatado, analisou-se também, conforme PRODEP (2018), a Ficha de Avaliação do Evento de Recepção, entregue a cada participante ao final do evento. Esse documento continha duas dimensões de análise, uma avaliando o Conteúdo, com 3 indicadores (adequação da carga horária à atividade; pertinência do conteúdo apresentado; e esclarecimento de dúvidas) e; a segunda avaliava a Infraestrutura e Logística (IL), com 5 indicadores (divulgação do evento; comunicação mantida entre a equipe e os participantes; adequação do espaço; conforto do ambiente e, adequação dos recursos materiais), cada indicador com 4 escalas, que variavam entre “ótimo”, “bom”, “regular” e “ruim”. O formulário ainda incluía um campo para comentários e sugestões. O evento dividiu-se em 3 turmas, cada uma com aproximadamente 90 pessoas, divididas em 2 dias com 45 presentes, em média. A tabela a seguir apresenta a avaliação do evento.

Tabela 3 - Média aritmética dos respondentes

Turmas	Dimensões	Ótimo	Bom		Regular	Ruim
1 <sup>a</sup>	Conteúdo	72,15%	17,30%		1,26%	0
	IL	64,57%	27,28%		4,57%	1,27%
2 <sup>a</sup>	Conteúdo	81,32%	17,28%		1,24%	0
	IL	69,38%	25,92%		4,44%	0,25%
3 <sup>a</sup>	Conteúdo	93,32%	11,83%		0	0
	IL	77,07%	20,35%		2,58%	0%

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de PRODEP (2018)

Verifica-se, pela análise das tabelas, que houve um aumento gradual no percentual dos respondentes, na 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> turmas, que classificaram o evento como ótimo e bom, indicando que a PRODEP, de acordo com Albuquerque (2002); Monteiro (2010) e Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), foi se aprimorando, à medida que os encontros iam acontecendo. Isso foi resultado do presente documento, pois os comentários e sugestões ajudaram a identificar as falhas e a cuidar para que elas não se repetissem nos eventos seguintes, caso fosse possível atendê-los. Observa-se ainda que, na terceira turma, não há conceito “regular” na dimensão conteúdo, tampouco conceito “ruim” nas duas dimensões.

No que diz respeito aos comentários e sugestões, alguns deles traziam críticas relativas ao espaço físico, conteúdo, metodologia, carga horária, comunicação, etc. Destaca-se que, aquilo que foi possível, a equipe envolvida no evento procurou solucionar. Como ponto positivo, alguns registros de elogios pela iniciativa, parabenizando a instituição pela inovação, outros expressaram sentimento de acolhimento e integração por terem suas dúvidas esclarecidas, e outros ainda registraram a percepção de uma instituição mais humanizada, podendo-se inferir desses registros que a UFBA está mais preocupada em acolher e reter as pessoas ao buscar aprimorar suas ações (FISHER, 2002; BERGUE, 2011).

Outra etapa da análise é apresentada como resultado da entrevista com uma das psicólogas da PRODEP, visto ter ela participado da fase de entrevista admissional nos dois concursos aqui registrados, o de 2013 e o de 2016. Assim sendo, o roteiro de entrevista contou com perguntas relacionadas a esses dois processos admissionais, sua repercussão na definição da lotação dos servidores ingressantes e sobre a implementação do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor. De acordo com o seu relato, as entrevistas realizadas em 2013 ajudaram a conhecer de forma superficial o perfil do novo profissional, proporcionando, de alguma forma, uma aproximação entre a demanda institucional e o perfil profissional dos ingressantes. Entretanto, pontua ela, o formulário de solicitação de servidor preenchido pelos gestores, não deixava claro qual era o perfil de servidor de que ele necessitava para desempenhar suas atividades.

Quanto à entrevista admissional realizada atualmente, considera que houve um avanço em relação ao modelo utilizado em 2013, pois conforme anteriormente narrado, esses formulários passaram por uma revisão em suas perguntas, permitindo que se conheça melhor a demanda da instituição, pois além da descrição das atividades, os citados formulários também contemplam aspectos atitudinais, bem como o turno de trabalho, visto que a Universidade implantou cursos noturnos. Outro avanço, continua ela, deu-se pelo fato de que as entrevistas passaram a ser realizadas apenas por pessoal técnico especializado, considerando que isso deu certa qualidade a esse procedimento. Entretanto, a falta de psicotestes e de dinâmica de grupo torna esse processo um pouco mais restrito. A

entrevista admissional propicia um contato individual entre o candidato e o profissional, permitindo que se levantem algumas questões que ajudem a minimizar dificuldades ou conflitos que possam surgir mais adiante (PIRES et al, 2007; SCHIKMANN, 2010 E DUTRA 2014).

Adicionalmente, abordou-se o tema do Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, Programa que está sendo implementado na PRODEP, e conforme Fisher (2002) e Schikmann (2010), prevê políticas para o servidor, desde seu ingresso até a aposentadoria. Por enquanto, encontra-se em fase inicial, mas já é possível se fazer uma análise no que diz respeito à recepção dos novos servidores e das entrevistas. A psicóloga entende que a implementação desse programa proporcionou a integração da equipe, tanto no momento da formulação, quanto na sua implementação, além de favorecer a melhoria da comunicação institucional interna. Complementa com a informação de que, na própria recepção, há a oportunidade de apresentar muito sobre a Universidade, de falar das expectativas que a instituição tem em relação aos novos servidores. É um tempo também para dirimir dúvidas, que possivelmente, seriam levadas para o momento da entrevista, tomando o tempo que os técnicos teriam para focar em aspectos mais relevantes.

Destaca-se que os eventos de recepção já ocorriam em admissões passadas, porém não eram sistematizados nem permanentes, atrelando-se às diretrizes de cada gestão, contudo, mesmo esporádicos, geraram subsídios para nortear esse programa. Outra questão pontuada pela psicóloga e que se alinha ao preconizado por Schikmann (2010); Bergue (2014) e Oliveira (2016), é a responsabilidade dos gestores quanto ao encaminhamento da descrição das atividades, pois esses devem ser parceiros do processo, conhecendo e informando as especificidades do cargo, o setor em que as atividades serão exercidas e o perfil adequado do profissional. Para tal, ressalta a necessidade de reuniões sistemáticas com os mesmos, a fim de que entendam sua responsabilidade, inclusive na recepção do servidor na Unidade de lotação. Pontua a relevância do programa para se entender as expectativas de quem está chegando, alinhando-as às demandas institucionais; assim, o acolhimento assume o papel de promover a satisfação, a motivação, criando e estreitando a comunicação, bem como favorecendo o comprometimento do servidor com a UFBA.

Por fim, para a entrevistada, a IFES já deu um grande passo implementando essas estratégias na área de gestão de pessoas, mas em concordância com a análise realizada na seção anterior, ainda não se pode afirmar que a instituição adota a Gestão Estratégica de Pessoas por Competência em seus processos admissionais. Na sequência algumas considerações finais advindas do estudo aqui apresentado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse trabalho, analisa-se o processo admissional dos servidores TAE, aprovados nos concursos de 2013 e 2016, verificando sua contribuição para a definição das alocações desses novos servidores nas diversas Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos da UFBA. Com base nas análises de documentos desses dois processos, das fichas de avaliação do evento de acolhimento e da entrevista com uma das psicólogas foi possível compreender como se deram os processos, respondendo-se, assim, à questão de partida. Os resultados confirmaram o pressuposto da pesquisa de que o processo admissional dos TAE na UFBA atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas por Competências. Sua confirmação se deu mediante a evolução verificada na análise comparativa dos dois processos admissionais a partir da análise dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

Da primeira análise, a documental, extraem-se como pontos positivos, a preocupação da gestão atual e demais servidores da PRODEP, em implementar um Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor, ainda que em sua fase inicial; o evento de recepção aos novos servidores, como um momento de apresentação da

instituição e esclarecimento de dúvidas; o aprimoramento constante dos instrumentos utilizados nas entrevistas admissionais, do formulário de solicitação de servidor, bem como dos documentos informativos sobre direitos e deveres, guia do servidor (em fase final de elaboração); folders, que foram entregues no momento da recepção, com o fim de melhor orientá-los nesse momento inicial. Como inovação, realizou-se uma reunião com a rede de colaboradores, composta por servidores integrantes das diversas Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos, visando orientá-los quanto à recepção desses ingressantes em suas Unidades de lotação. Adicionalmente foram publicados Outdoor nos circuitos da UFBA, e envio de cartões virtuais de boas-vindas.

Segundo a avaliação do evento de recepção feita pelos novos servidores, verificou-se que as três turmas avaliaram positivamente esse momento, com um aumento gradual, para os conceitos “bom” e “ótimo”, nas duas últimas turmas, confirmando o seu aprimoramento progressivo. Com base nos dados da entrevista com uma das psicólogas da PRODEP, acrescenta-se ao já exposto, a evolução dos instrumentos admissionais em relação ao utilizado no concurso de 2013, bem como a realização das entrevistas apenas por pessoal técnico especializado. Acredita que esse processo promoveu a integração da equipe da PRODEP, como também melhorias na comunicação institucional interna. Como ponto negativo, pontua a falta de psicotestes; dinâmicas de grupo; limitações encontradas para a realização de entrevista para os candidatos aos cargos com uma única vaga; o pouco envolvimento dos dirigentes das Unidades, no que se refere ao correto preenchimento dos formulários de solicitação de servidores, na descrição das atividades para o exercício do cargo, que acredita, são limitantes para uma adequada admissão.

Entre as limitações desse trabalho, encontra-se o escopo da população pesquisada, sugerindo novos estudos envolvendo os dirigentes de Unidades Universitárias e de Órgãos Administrativos nos quais esses novos servidores estão lotados. Enfim, sinaliza-se que houve melhorias no processo admissional da IFES, com a implementação dessas estratégias, minimizando possíveis conflitos do novo servidor em seu ambiente de trabalho. Entretanto, não se pode afirmar que a UFBA adota a gestão estratégica de pessoas por competência em seus processos admissionais, podendo-se afirmar que houve uma aproximação, uma utilização de aspectos estratégicos em seus processos de admissão.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**. Edição Especial Comemorativa. 67-86, 1967-2007. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005) .

Acesso em 07/07/2017.

ABRUCIO, F. L. Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. *Desigualdade & Diversidade*, v. 11, p. 119-142, dez. 2011. Disponível em: <[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando\\_abrucio\\_-\\_3agendas.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando_abrucio_-_3agendas.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: XXXVI Enanpad, Rio de Janeiro, **Anais ...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012. CD ROM.

\_\_\_\_\_, Denise Ribeiro de; MEIRELES, A. S. Satisfação e Trabalho: Uma análise do Grau de Satisfação dos Servidores em Estágio Probatório da UFBA. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. **Anais...** Desafios da Gestão Universitária no Século XXI.



Mar del Plata. Argentina. 2015. Disponível em:  
[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136146/102\\_00010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136146/102_00010.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 03/04/2017

ALMEIDA, S. M. V. de; ALMEIDA, D. R. de; TEIXEIRA FILHO, A. R. e ALMEIDA, L. R. de. Processo Admissional e Lotação de Pessoal: A realidade de uma IFES. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. **Anais...** Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. Mar del Plata. Argentina. 2017. Disponível em  
[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181177/101\\_00106.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181177/101_00106.pdf?sequence=1). Acesso em 20/12/2017.

BARRETO, L.M.T.da S.; COSTA, B. K. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências. S.P., Ed. Saraiva, 2010

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Ed. Atlas. SP. 2014

BERGUE, S. T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: Uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em:  
<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em: 10/06/2017.

BESS, Maiara Raiser Sühnel. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: Uma proposta de suporte à decisão**. 130 f. Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC) Florianópolis, 2016. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/173664/344116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 09/06/2017.

BRASIL. **Decreto Presidencial nº 5.707/2006**. 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 09/06/2017.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em 09/06/2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e Estado no Brasil. RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, n. 11, p. 1-65, set./nov. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEEREIRA.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. FGV. RJ. 2008

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011. 669 p

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. SP. Ed. Atlas. 6ª Edição. 2008
- MONTEIRO, Rogério. Busca e Retenção. In: *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. S.P., Ed. Saraiva, 2010
- OLIVEIRA, Samara F. de. **A Gestão de Pessoas e a Alocação de Servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas**. 89 f. Dissertação de Mestrado Profissional. UFJF. 2016. Disponível em <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/01/SAMARA-FREIRE-DE-OLIVEIRA.pdf>. Acesso em 10/01/2018
- PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Mesa Redonda de Pesquisa-Ação. Brasília. ENAP. 2007.
- RIBEIRO, Denise de A. **Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- SCHIKMANN, Rosane. *Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em: 10/06/2017.
- TEIXEIRA FILHO, A. R.; ALMEIDA, D. R. de.; ALMEIDA, L. R. de e ALMEIDA, S. M. V. de. Capacitação no Setor Público: Analisando o processo de uma IFES. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 185-208, Edição especial, 2017.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação. O Positivismo. A Fenomenologia. O Marxismo**. S.P. Ed. Atlas. 1987
- UFBA. Resolução CONSUNI nº 03/2002. Disponível em <http://www.ufba.br/Resolucoes/607?page=4>. Acesso em 13/07/2018
- \_\_\_\_\_. Estatuto e Regimento. 2010. Disponível em [http://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto\\_Regimento\\_UFBA\\_0.pdf](http://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf). Acesso em 15/05/2018
- \_\_\_\_\_. PDI (2018-2022). Disponível em <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em 30/05/2018
- VENTURA, Vera Lúcia da S.; LEITE, Nildes R. P. Percepção da influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional. *Pretexto*. 2014. Disponível em [www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1447/pdf\\_22](http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1447/pdf_22). Acesso em 12/05/2018
- VERGÍLIO, M. E.; FLINK, R. J. da S. Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas. **Anais... XIII SIMPEP**. Bauru. 2006. Disponível em [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/484.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/484.pdf). Acesso em 10/05/2018
- VIEIRA, Fernando de Oliveira; MACHADO, Dyuliana Maria Garcia Soares. A abordagem da gestão por competência para alocação de pessoal em organizações públicas. **Anais... VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011. Disponível em [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0328\\_1754.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1754.pdf) . Acesso em: : 07/05/2017.