



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**SUSAN MARY VIEIRA DE ALMEIDA**

**O MODELO DE ALOCAÇÃO DOS ASSISTENTES EM  
ADMINISTRAÇÃO NA UFBA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
PESSOAS**

Salvador  
2018

**SUSAN MARY VIEIRA DE ALMEIDA**

**O MODELO DE ALOCAÇÃO DOS ASSISTENTES EM  
ADMINISTRAÇÃO NA UFBA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2018

## Escola de Administração - UFBA

A447 Almeida, Susan Mary Vieira de.

O modelo de alocação dos assistentes em administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas / Susan Mary Vieira de Almeida. – 2018. 101 f.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Serviço público - Administração de pessoal. 2. Planejamento estratégico – Administração de pessoal. 3. Universidades e faculdades - Seleção e admissão. 3. Universidades e faculdades – Capacitação de empregados - Competências essenciais. 3. Eficiência (Serviço público).

CDD 658.312404  
378.11

**SUSAN MARY VIEIRA DE ALMEIDA**

**O MODELO DE ALOCAÇÃO DOS ASSISTENTES EM  
ADMINISTRAÇÃO NA UFBA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Ana Rita Silva Sacramento \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

“Amo o Senhor, porque Ele ouve a minha voz e as minhas súplicas. Porque inclinou para mim os seus ouvidos, invocá-lo-ei enquanto eu viver.”

(Salmo 116:1)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus por seu amor e misericórdia, mantendo firme minha fé, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu marido, pelo seu companheirismo, apoio e incentivo, sempre.

À minha família, por todo o apoio e compreensão com as minhas ausências.

Às minhas irmãs em Cristo, pelas orações e apoio.

Aos meus amigos e colegas da CDH pelo carinho e apoio. Em especial a Martha, pela disponibilidade e incentivo.

À Zênia, pelo incentivo em investigar esse tema.

Aos colegas do GT PAAS UFBA, pela cooperação com a disponibilização das informações para a evolução dessa pesquisa.

A Antônio, Danilo e Evanise, companheiros dos grupos de estudos, sem vocês esse percurso teria sido mais difícil.

Destaque para Antônio e Evanise, pelo companheirismo, mesmo após o período das aulas. Obrigada por compartilhar comigo seus saberes.

Aos colegas da turma MPA 18, pelo maravilhoso convívio.

À Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida, minha orientadora, pela tranquilidade e firmeza na condução desse trabalho, me ajudando a superar os meus limites. Obrigada pelo seu carinho e amizade.

Enfim, à UFBA, representada pela PRODEP/CDH, que tem se esforçado em garantir essa oportunidade de crescimento profissional ao seu corpo técnico-administrativo.

ALMEIDA, Susan Mary Vieira de Almeida. O modelo de alocação dos assistentes em administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas. 101 f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2018

## RESUMO

As mudanças no mundo do trabalho e o aumento da competitividade levaram as organizações à necessidade de adotar modelos mais complexos de gestão de pessoas. Partindo desse contexto, a dissertação analisa o processo de alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, aprovados no concurso público para servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), realizados em 2013 e 2016 na Universidade Federal da Bahia (UFBA), verificando as contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas. Metodologicamente, aplicou-se um questionário junto aos Assistentes em Administração, ingressos pelo concurso de 2013. Os resultados não apontaram situação crítica na UFBA, entretanto, indicaram a necessidade de se aprimorar os instrumentos utilizados no processo admissional, para o alcance de melhores resultados. Adicionalmente, fez-se uma pesquisa de documentos institucionais (Plano de Desenvolvimento Institucional, editais dos concursos, manuais de procedimentos, relatórios, dentre outros) e entrevistas com gestores, visando conhecer a evolução e limitações do processo. Analisaram-se os dados com base na análise de conteúdo categorial temática, tendo-se por categorias a percepção sobre o processo seletivo; a percepção sobre o processo de alocação; as ações na área de gestão de pessoas; as ações de capacitação para o desenvolvimento de competências; e, as rotinas de trabalho. Os resultados confirmam o pressuposto básico de que o processo admissional atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas. Verificou-se, ainda, uma visível evolução desse processo, durante o período analisado, em função das alterações realizadas nos instrumentos usados quando das entrevistas admissionais, bem como pela adoção do evento de recepção, etapa prevista no Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor (PAAS). Os gestores confirmaram tal percepção, apesar de reconhecerem como fatores limitadores à melhoria desse processo, a falta de flexibilidade legal das IFES, para repor seus quadros, segundo suas necessidades; a falta de planejamento conjunto das ações na área de pessoal, de forma a viabilizar uma política adequada aos objetivos organizacionais de dimensionamento de pessoal, além de mudanças nos formulários utilizados na entrevista admissional, visando garantir maior aderência dos perfis profissionais às demandas da UFBA. O trabalho tem como principal limitação o fato de o questionário aplicado aos TAE resultar de pesquisa exploratória, por esse motivo, algumas categorias do processo seletivo e das ações na área de Gestão de Pessoas foram menos exploradas por esse instrumento de coleta de dados. Como sugestões de trabalhos futuros, indica-se a análise do impacto das políticas adotadas no PDI e no PAAS, relativas aos processos de seleção, alocação e retenção dos TAE ingressantes em 2018.

Palavras-chave: Processo admissional. Processo de alocação. Gestão estratégica de Pessoas. UFBA.

ALMEIDA, Susan Mary Vieira de Almeida. The Allocation Model of Management Assistants in UFBA and the Strategic Personnel Management. 101 p. il. 2018. Dissertation (Master) – Management & Business School. Federal University of Bahia. Salvador. 2018

## **ABSTRACT**

The changes in the working world and the increase of the competitiveness had taken the organizations to the necessity of adopting more complex models of personnel management. Considering this context, the dissertation characterizes the allocation process of the occupants of the position of Management Assistants, approved in the public competition for Administrative-Technician servers in Education (TAE), carried through 2013 and 2016, in the Federal University of Bahia (UFBA) checking the contributions of the Strategic Personnel Management based on Abilities. Methodologically, a questionnaire was applied to the Management Assistants, hired in 2013. The results did not point a critical situation in UFBA, however indicated the necessity of improving the instruments used in the admission process for reaching better results. Additionally, it was made a research of institutional documents (Plan of Institutional Development – PDI - proclamations of the competitions manuals of procedures, reports, amongst others) and interviews with managers, aiming to get knowledge about the evolution and limitation of the process. The data have been analyzed on the basis of the thematic analysis of categorical content having as categories the perceptions on the selection process; the perception on the allocation process; the actions in the personnel management field; the actions of qualification for the development of abilities; and the work routines. The results confirm the basic assumption that the admission process partially meets the demands of the area of Strategic Personnel Management. It was still verified that a visible evolution of this process happened during the analyzed period, in function of the changes carried through the used instruments when of the admission interviews, as well as for the adoption of the reception's event, a foreseen stage in the Program of Shelter and Accompaniment to the Public Employee (PAAS). The managers confirm such perception, although they recognize as limitations the lack of legal flexibility of the IFES to retribute its employees according to its necessities; the lack of joint planning of the actions in the staff area, in order to make possible an adequate policy to the organizational objectives of staff sizing, beyond changes in forms used in the admission interview, aiming a bigger adhesion of the professional profiles to the demands of UFBA. This work has as its main limitation, the fact that the questionnaire applied to TAE results of an exploratory research. For this reason, some categories of the selective process and of the actions in the area of Personnel Management were less explored by this instrument of collection of data. As suggestions for future works, it is indicated an analysis of the impact of the politics adopted in the PDI and the PAAS, related to the processes of election, allocation and retention of entrants TAE in 2018.

Key-words: Admission process. Allocation process. Strategic Personnel Management. UFBA.



## **LISTA DE SIGLAS**

CDH – Coordenação de Desenvolvimento Humano  
CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas  
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes  
CONSUNI – Conselho Universitário  
DASP – Departamento de Administração do Serviço Público  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
GC – Gestão por Competências  
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas  
GP – Gestão de Pessoas  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
MEC – Ministério da Educação  
NAVIF – Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional  
NUSEL – Núcleo de Seleção  
PAAS – Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor  
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado  
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PRODEP – Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas  
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SIP – Sistema Integrado de Pessoal  
TAE – Técnicos Administrativos em Educação  
UFBA – Universidade Federal da Bahia

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas básicas da Administração Estratégica (AE).....	25
Figura 2 Correntes da Gestão de Pessoas .....	26
Figura 3 Processo admissional do cargo de assistente em administração .....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características dos modelos de estratégias .....	27
Quadro 2 Mapeamento de competências no contexto público e privado .....	32
Quadro 3 Áreas estratégicas da Gestão de Pessoas .....	35
Quadro 4 Temas e autores utilizados na fundamentação teórica .....	38
Quadro 5 Categorias temáticas .....	40
Quadro 6 Documentos institucionais utilizados .....	41
Quadro 7 Modelo de Análise .....	42
Quadro 8 Pesquisa bibliométrica acerca do tema .....	43
Quadro 9 Pontos positivos e negativos do processo seletivo .....	59
Quadro 10 Relatos dos gestores sobre o formulário de solicitação de servidores.....	60
Quadro 11 Relatos dos gestores a respeito do evento de recepção.....	61
Quadro 12 Pontos positivos e negativos do processo de alocação .....	63
Quadro 13 Triangulação dos dados da categoria percepção acerca do processo seletivo .....	76
Quadro 14 Triangulação dos dados da categoria percepção acerca do processo de alocação ..	77
Quadro 15 Triangulação dos dados da categoria ações na área de gestão de pessoas.....	78
Quadro 16 Triangulação dos da categoria ações de capacitação para o desenvolvimento de competências .....	79
Quadro 17 Triangulação dos dados da categoria rotinas de trabalho .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Processo de alocação.....	47
Tabela 2 Relacionamento com a chefia imediata e colegas.....	49
Tabela 3 Desempenho de atividades.....	50
Tabela 4 Processo de trabalho .....	52
Tabela 5 Necessidades de capacitação.....	53
Tabela 6 Escolaridade dos candidatos inscritos e aprovados .....	70
Tabela 7 Escolaridade dos candidatos inscritos e homologados .....	71
Tabela 8 Média aritmética dos respondentes .....	73

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. CAMINHOS TEÓRICOS .....	23
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP) .....	24
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	29
2.3 Alocação de Pessoas no Serviço Público.....	33
3. METODOLOGIA.....	37
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	38
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	39
3.2.1 Questionários.....	39
3.2.2 Entrevistas .....	40
3.2.3 Documentos.....	41
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE ALOCAÇÃO DE PESSOAS.....	43
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	45
4.1. PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO .....	47
4.2. ENTREVISTA COM OS GESTORES .....	56
4.2.1. Percepção acerca do processo seletivo.....	57
4.2.2. Percepção acerca do processo de alocação .....	60
4.2.3. Ações na área de Gestão de Pessoas.....	63
4.2.4. Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências.....	64
4.2.5. Rotinas de trabalho.....	66
4.3. ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMISSIONAIS: PASSADO E PRESENTE .....	66
4.3.1 Processo admissional 2013.....	67
4.3.2. Processo admissional 2016.....	70
4.4. Triangulação dos dados e discussão dos resultados.....	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
REFERÊNCIAS .....	84
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE .....	89
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES.....	92
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO COM A PSICÓLOGA.....	93

APÊNDICE D -ARTIGOS E DISSERTAÇÕES RELACIONADOS AO TEMA, MAS NÃO UTILIZADAS DE FORMA DIRETA.....	94
APÊNDICE E -ARTIGOS E DISSERTAÇÕES NÃO UTILIZADAS POR NÃO ATENDER AO PROPÓSITO DA PESQUISA .....	96
ANEXO I - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO .....	98
ANEXO II - PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....	99
ANEXO III - AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES .....	101

## 1.INTRODUÇÃO

O Estado e o mercado são instituições fundamentais para a manutenção do equilíbrio do sistema capitalista contemporâneo (BRESSER PEREIRA, 1996; BRASIL, 1998; ABRÚCIO, 2007). Geralmente, quando uma dessas instituições funciona de forma inadequada, esse fato pode contribuir para o surgimento de uma crise. Um exemplo disso foi o que ocorreu no Brasil no período 1920-1930, caracterizado por uma crise que se originou no mercado. O capitalismo sofre uma grave crise de superprodução, com origem nos Estados Unidos, espalhando-se para muitos países, provocando o desemprego de milhares de pessoas (SILVA, 2007). Já entre os anos de 1970 a 1980, a crise teve origem no Estado, que começou a apresentar dificuldades para continuar administrando a política de bem-estar social implementada após a 1ª guerra mundial. Com isso, diversos países passaram a apresentar altos índices inflacionários, desemprego, crescimento da dívida externa e diminuição nas taxas de crescimento econômico.

Tal situação estendeu-se por toda a América Latina, sendo necessário para superar essa crise a adoção de um pacote de reformas, de modo a promover o desenvolvimento desses países, com vistas a recuperar suas economias. Esse processo destacou o papel do mercado, proporcionando a abertura do comércio internacional, ou seja, da globalização da economia. Concomitantemente, esse momento também foi marcado pelo retorno generalizado dos regimes democráticos. A sociedade civil organizada foi fortalecida, tornando-se evidente a necessidade de mudanças nas relações entre esta e o Estado. (BRASIL, 1998)

Sob tal cenário, os cidadãos tornaram-se mais conscientes de seus direitos, sendo mais exigentes quanto ao atendimento de suas necessidades. Sob esse aspecto, Brasil (1998), Pires et al (2007), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Bergue (2014) pontuam que a sociedade espera das organizações públicas a prática de ações orientadas para resultados, ou seja, que prezem pela eficiência, bem como pela eficácia e efetividade nas ações governamentais.

Ainda nos anos de 1970 a 1980, acontecem no Brasil inúmeras transformações, com o intuito de atender às novas demandas sociais. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2007, 2009) e Abrucio (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 primeira iniciativa deste último modelo foi a publicação do Decreto-Lei nº 200/1968, cujo objetivo visava superar a

rigidez burocrática. Com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, esse objetivo torna-se possível de ser alcançado.

Este plano buscou reconstruir a Administração Pública, por meio da consolidação do uso de métodos usuais da iniciativa privada, fundamentando-se em tendências de modernização de Estado que estavam ocorrendo nos Estados Unidos e na Europa, principalmente na Inglaterra, cujo modelo foi considerado a principal referência da Nova Gestão Pública (DASSO JÚNIOR, 2014). Desse modo, a reforma do Estado significava redimensionar sua estrutura e seu corpo funcional buscando implementar a administração pública gerencial, ou seja, uma administração descentralizada, voltada para o resultado, mais eficiente, mais ágil, visando a adoção de novos padrões e modelos de gestão nas organizações públicas.

Com tal propósito, publica-se a Emenda Constitucional nº 19/98, apresentando-se como um marco legal de implantação desse novo modelo de administração, caracterizado pelo redimensionamento de sua estrutura e de seu corpo funcional, pautado em critérios de eficiência, eficácia e efetividade das ações consideradas básicas, em virtude da necessidade de redução dos gastos públicos, da otimização de recursos e da melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade em geral (ABRUCIO, 2007; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

De acordo com Camões (2013), esse período foi marcado por um forte debate sobre a gestão de pessoas (GP) e de como aliá-la à estratégia das organizações. Nesse sentido, as pessoas assumem um papel de destaque no ambiente organizacional, visando ao atendimento dessa demanda por uma melhor qualidade no serviço público.

Coerente com essa realidade, Domingues (2006) considera que as sociedades contemporâneas têm sofrido o impacto de profundas mudanças ocasionadas pela forma como se organizam hoje. Muitas são as identidades sociais e individuais construídas ao longo desse processo, levando as instituições a se reestruturarem para o atendimento desse novo grupo de pessoas. Bergue (2010), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Vieira (2015) 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, buscando alcançar seus objetivos a longo prazo. Sendo assim, é importante, principalmente no setor público, que a alta gestão invista na formulação de políticas que valorizem o seu corpo funcional integrando-os com as estratégias da organização, assegurando assim o bem comum, ou seja, servidores e usuários satisfeitos e motivados.

Nesse estudo, como organizações pública têm-se as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A partir dos trabalhos de Bergue (2010) e Schikmann (2010), no tocante às organizações públicas em geral e, nos de Ribeiro e Sacramento (2010), Ribeiro (2011), Almeida



(2012, 2014) e Bess (2016), no relativo às IFES, infere-se que estas têm a responsabilidade não só de expandir o ensino superior como também de proporcionar um ensino público, gratuito e de qualidade. É nesse sentido que essas instituições buscam se ajustar para encontrar novas formas de gestão que possibilitem o cumprimento de sua função social de forma plena e que as preparem para esse período de transformações sociais, políticas e econômicas, somadas a um público mais qualificado, mais exigente e com novas necessidades a serem supridas.

Diante da necessidade de se buscar soluções para cumprir sua função social, com transparência, agilidade e eficiência, as IFES precisam reavaliar as suas estruturas normativas, organizacionais e de pessoal, atuais, buscando distanciar-se cada vez mais dos modelos clássicos de gestão, com vistas à efetiva adoção de uma postura inovadora na forma de lidar com o cidadão como usuário final do serviço público. (SCHIKMANN, 2010)

Sob tal prisma, a última autora leciona que a gestão estratégica deve estar em consonância com os objetivos e metas organizacionais e com os meios mais adequados para alcançá-los, tendo em vista o curto, médio e longo prazos. Deve-se planejar e monitorar suas ações, capacitar seus profissionais nos diversos níveis para obter-se um bom desempenho. Alday (2000) adicionalmente afirma que essas ações conduzem a um gerenciamento voltado a aspectos importantes ou relevantes, levando a organização a definir melhor sua missão, visão e valores, para assim trabalhar de forma estratégica e atingir seus objetivos.

Neste contexto de mudanças do modelo de Estado e de adoção de práticas antes comuns da iniciativa privada, dentre elas a gestão estratégica de pessoas, o governo federal publica o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e tem como um de seus instrumentos o sistema de gestão por competência, definido como gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da organização.

Para Zarifian (2001), Brandão e Guimarães (2001) e Brandão (2013), a competência pode ser vista como a forma pela qual o indivíduo reage frente às situações que ocorrem em seu ambiente de trabalho. Ou seja, ele deverá estar consciente e mobilizado para assumir o seu papel de ator ativo no contexto organizacional em que está inserido. Desta forma, quando se verifica esta situação, os objetivos organizacionais são mais facilmente alcançados, tendo-se assim maior reconhecimento pessoal, e geração de valor econômico e social para a organização e para o funcionário. Fica claro, desse modo, a importância da utilização do conceito da gestão estratégica de pessoas com o uso do modelo de competências na alocação de pessoas nas organizações públicas em geral, e nas IFES no particular.

Buscando trazer um foco mais operacional a este processo, Schikmann (2010) afirma que a área de gestão de pessoas é a responsável por conhecer a organização e cada um de seus setores, a fim de prover a alocação mais adequada dos seus recursos humanos. Explicitando mais esta concepção, Brandão e Guimarães (2001) e Bergue (2010) lecionam que a estratégia aponta para o futuro desejado pela organização, suas diretrizes e formulação política para a obtenção e desenvolvimento de competências a fim de atingir seus objetivos. Com isso, o desafio da área de gestão de pessoas passa pela necessidade de se mapear competências, identificando-se o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus funcionários, com vistas a prover um ambiente adequado ao desempenho de suas atividades.

Para se ter mais facilidade na implementação deste processo, é fundamental que sejam analisados à luz do contexto prático vivenciado pela organização, os aspectos apontados em Bess (2016), ao abordar um modelo de alocação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Nesta proposta, a autora parte da descrição clara e direta das tarefas a serem executadas em diferentes contextos da IFES pesquisada, passando pelo mapeamento das competências individuais existentes, para a partir deste fazer a alocação dos servidores, buscando a maior aderência possível a estes.

Nessa ótica, as pessoas assumem papel fundamental na definição do sucesso de uma organização, que conforme Dutra (2014) e Bergue (2014), relaciona-se à ideia de que toda organização é um organismo vivo, dinâmico, em constante evolução, detentora de um conjunto de competências que decorre de sua própria natureza, de seu objetivo estratégico. Nesse sentido, as pessoas detêm um conjunto de competências que devem ser aproveitadas pela organização.

Para os últimos autores, quando pessoas e organização se aliam em prol de um objetivo comum, ambas saem ganhando, pois ocorre uma troca; a organização transfere seu patrimônio para o indivíduo, valorizando-o, desenvolvendo-o, e incentivando-o, e, em contrapartida, o indivíduo também entrega o seu patrimônio para a empresa, na busca de aperfeiçoamento. Dessa forma, a organização reúne recursos materiais e humanos, os quais se relacionam, transformando o ambiente em que se encontram e sendo por ele transformado.

Outro marco legal responsável pelo aumento de recursos humanos nas IFES foi a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, o qual, segundo Ribeiro (2011) e Almeida (2012) teve por objetivo principal ampliar o número de vagas ofertadas pelas IFES, promovendo o ingresso e permanência dos alunos em cursos superiores, além de melhor aproveitar a estrutura física e os 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 de maneira mais consistente alguns aspectos relativos à concessão de uma maior autonomia às IFES, no que se refere à recomposição dos seus quadros docentes e técnicos. Essas reposições ocorreram normalmente até aproximadamente o ano de 2016; a partir dessa data o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), agora Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG), envia anualmente um relatório, de preenchimento obrigatório, solicitando informações quanto aos concursos vigentes e quantitativo previsto de contratações, objetivando exercer controle sobre os concursos e nomeações, incluindo a publicação do Decreto nº 9.262/2018, que extingue alguns cargos e proíbe a nomeação de outros, cujas vagas ultrapassem o limite oferecido no edital.

Entretanto, até esse momento, 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 nesse período, o Edital nº 03/2013 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. Assim, era necessário pensar em ações direcionadas aos novos servidores, pois conforme Schikmann (2010), a falta de políticas na área 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.

Isso posto, entende-se que essa lacuna deve ser suprida com a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas, baseado em competências, pois como relatado por Fleury e Fleury (2004), nesse modelo de gestão, o desempenho das atividades não se resume na realização das tarefas constantes da descrição do cargo, e sim na condição encontrada para a mobilização da competência que o indivíduo já detém.

Assim, pretende-se com este estudo, analisar o processo admissional dos servidores ingressantes no cargo de Assistente em Administração do quadro da Universidade Federal da Bahia (UFBA), verificando sua contribuição ao processo de alocação desses servidores, tendo-se como um dos pressupostos a concepção de que o processo de admissão dos TAE na UFBA atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas. Esta percepção foi confirmada pela autora dessa dissertação, mediante a realização de uma pesquisa disponível em Almeida et al (2017), na qual buscou-se analisar a efetividade do instrumento utilizado na entrevista admissional e sua relação com a definição da lotação dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos no concurso público realizado em 2013, nesta

Universidade. Tem-se como segundo pressuposto, a percepção de que a inexistência de políticas voltadas para a área de gestão de pessoas, que assegurem o acompanhamento, o desenvolvimento e a avaliação, pode suscitar a insatisfação desse novo servidor, refletindo-se em baixa qualidade do serviço prestado.

Essa percepção advém das atividades desenvolvidas pela pesquisadora no Núcleo de Seleção da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFBA. Este Núcleo é responsável por coordenar atividades relacionadas a concurso público, entre elas, o recrutamento e seleção de servidores docentes e técnico-administrativos. À vista disso, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as contribuições da gestão estratégica de pessoas ao processo de alocação dos ingressantes no cargo de Assistente em Administração na UFBA?** Destaca-se que essa questão será respondida a partir de informações relativas aos ingressos nos concursos realizados na UFBA, em 2013 e 2016.

Como objetivo geral dessa dissertação tem-se: analisar o processo de alocação dos ingressantes na UFBA, para o cargo de Assistente em Administração, à luz da Gestão Estratégica de Pessoas. Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear o processo admissional, com foco na alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, realizado em 2013 e 2016;
- 2) Caracterizar a percepção dos gestores das Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos, acerca dos processos admissionais realizados pela UFBA, em 2013 e 2016;
- 3) Caracterizar a percepção dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos no processo seletivo de 2013, e seus gestores, a respeito do processo de alocação;
- 4) Confrontar as percepções desses dois atores: Assistentes em Administração ingressantes em 2013 e gestores;
- 5) Propor o aperfeiçoamento dos instrumentos admissionais de forma a identificar conhecimentos, habilidades e atitudes.

Cabe ressaltar que não se pretende aqui analisar o processo seletivo realizado na UFBA, em virtude da falta de flexibilidade na sua execução, imposta pelas normas legais, estabelecidas pela Constituição Federal do Brasil (1988) e pelo Decreto nº 6.944/2009, ao prever que, na esfera pública, o concurso seja de provas ou de provas e títulos. Essas duas modalidades privilegiam prioritariamente o conhecimento formal dos candidatos. Esse tipo de seleção se mostra ineficaz para o atendimento das demandas institucionais, porque selecionam indivíduos

com capacidade intelectual, contudo sem o perfil adequado para o desempenho de suas atividades no cargo ou na função (PIRES et al, 2007). Por esse motivo, busca-se com esse trabalho verificar as contribuições da gestão estratégica de pessoas para o processo admissional dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, de forma a utilizar esses conceitos na definição das alocações dos servidores recém admitidos na Universidade Federal da Bahia. Essa estratégia visa colaborar com o desempenho das pessoas, proporcionando uma melhor adaptação em seu ambiente de lotação, visto serem elas o ativo mais significativo de uma organização.

Outra justificativa advém do fato de ser a UFBA considerada a maior e mais influente instituição de ensino no Estado da Bahia, com grande importância no cenário nacional, principalmente, por ter sido formada, dentre outras, pela antiga Faculdade de Medicina da Bahia, primeira instituição de ensino superior no Brasil, criada em 1808, transformando-se em 1946, nesta renomada Universidade. Desde então, a UFBA vem contribuindo para a formação de pessoas nas mais diversas áreas, com a prestação de um serviço de excelência, com vistas ao desenvolvimento social, econômico, político e cultural, não apenas no Estado, como também em toda a região Nordeste. (RIBEIRO, 2011; UFBA, 2017)

Ainda de acordo com o UFBA (2017), após 71 anos de criação, a IFES formou cerca de 110.000 graduados, 12.500 mestres e 3.200 doutores. Esses números dão à UFBA lugar de destaque ao lançar no mercado profissionais aptos a cooperar com o desenvolvimento cultural dessa sociedade. Recentemente, essa Universidade foi considerada a instituição de ensino superior mais bem posicionada na região Nordeste, pelo *Center for World University Rankings* (CWUR), levantamento internacional que lista anualmente as mil melhores universidades do mundo (UFBA, 2016).

Logo, para essa IFES, com características tão complexas, continuar com um bom desempenho no cenário nacional, um dos elementos essenciais é gerir adequadamente o seu quadro de pessoal, no sentido de promover a valorização das pessoas (PEREIRA e SILVA, 2011; BERGUE, 2014; DUTRA, 2014), e como resultado, melhorar a qualidade e a imagem do serviço público. Assim, em consonância com esse propósito, ressalta-se a importância em se pesquisar o processo admissional dos Assistente em Administração na UFBA, por ser o cargo com maior número de servidores. Conforme PRODEP (2018), atualmente há 760 ativos, de um total de 911 servidores ocupantes desse cargo, abaixo apenas dos servidores docentes. Esses servidores são alocados nas diversas Unidades e Órgãos da Universidade, podendo exercer as mais variadas atividades, conforme consta na descrição das atividades do cargo, documento integrante do Ofício Circular nº 15/2005/MEC, previsto pela Lei nº 11.091/2005, que trata do

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Anexo II). No último concurso, realizado em 2013, foram aprovados e homologados 115 candidatos. Destes, tomaram posse e entraram em exercício 96 candidatos. Já em 2018, há uma expectativa de que aproximadamente 316 servidores ocupantes desse cargo sejam admitidos, em virtude do concurso realizado em 2016.

Em complementação ao anteriormente exposto, o cargo em destaque, além de possuir atribuições bastante genéricas, possui como requisito para ingresso apenas o 2º grau completo. Conforme relatado por Bergue (2014), no serviço público em geral e, para Lima e Silva (2015), nas IFES, têm-se observado o aumento do quantitativo de servidores nesse cargo, com formação e qualificação superior e, como consequência, aumenta a preocupação com o desvio de função, o qual pode gerar frustração e insatisfação.

Diante disso, surge a necessidade de um estudo mais aprofundado junto aos gestores das Unidades/Órgãos, no sentido de se identificar as atividades a serem desempenhadas, formação profissional e quais competências esses servidores deverão possuir, bem como verificar de que maneira pode-se adequar a formação desse profissional com a atividade a ser desenvolvida, sem, contudo, desviá-lo de sua função administrativa, objetivando aproveitar melhor o seu potencial, propiciando um ambiente de satisfação para ambos.

Outra justificativa decorre da escassez de literatura a respeito do tema, especificamente sobre Gestão Estratégica nas IFES. No Repositório Institucional da UFBA, foram encontrados dez trabalhos sobre o tema, mas apenas três em IFES. Em pesquisa realizada em março de 2018, a autora da dissertação identificou no portal CAPES, a partir de 2011, oito trabalhos sobre o tema Gestão Estratégica e três sobre Gestão de Pessoas. No Repositório da UFSC, Instituição que abriga o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), órgão que se dedica aos estudos voltados ao ensino superior público e privado, foram encontrados onze artigos sobre gestão estratégica de pessoas nas IFES, publicados entre 2012 e 2017.

Sobre o tema alocação de pessoas, realizou-se pesquisa, no período de 13/05 a 06/06/2018, utilizando as bases Google, Google Acadêmico, Portal Capes, RI UFBA, RI UFSC e Scielo, acerca do tema “Alocação de Pessoas”, utilizando-se de parâmetros de escolha artigos e dissertações publicados em periódicos, selecionando-se as seguintes palavras chaves: Alocação de Pessoas/de Pessoal; Lotação de Pessoas/ de Pessoal; Movimentação de Pessoas; Processo Admissional; Seleção de Profissionais; Banco de Talentos; Entrevista Admissional. Nessa pesquisa, foram desprezados por antiguidade os trabalhos publicados antes de 2006. Assim, foram encontrados um total de 26 trabalhos sobre os temas elencados. A partir da leitura dos resumos desses trabalhos chegou-se ao número de 19 trabalhos que poderiam contribuir

para enriquecer essa pesquisa. Entretanto, especificamente sobre o tema alocação de pessoas em IFES, localizaram-se apenas 06 trabalhos publicados nas bases citadas, justificando-se, a partir daí, a realização desse estudo. O quadro contendo os resumos dos artigos/dissertações e seus respectivos autores encontram-se explicitados no capítulo da metodologia.

A terceira justificativa decorre do fato de a pesquisadora ser servidora da Instituição, lotada no Núcleo de Seleção (NUSEL), da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano (PRODEP). Esse Núcleo é responsável pelas atividades relacionadas ao recrutamento e seleção de servidores docentes e técnico-administrativos, tais como elaboração de editais, homologação, nomeação e entrevistas admissionais para definição da alocação destes. Sendo assim, essa pesquisa poderá cooperar com a melhoria desses processos.

Diante do exposto, entende-se que estudar o processo admissional dos servidores TAE, especificamente dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração na UFBA, é relevante em razão da representatividade desta organização no cenário nacional, pelo grande número de servidores ocupantes desse cargo e pela sua importância para o desenvolvimento das atividades administrativas de apoio ao ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

Estruturalmente, este estudo se inicia com a presente introdução, abordando o tema a ser trabalhado, bem como o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e justificativa do estudo. O capítulo dois consiste na fundamentação teórica, que auxilia na compreensão dos temas norteadores da pesquisa. Neste capítulo são abordados os temas: gestão estratégica de pessoas; gestão estratégica de pessoas por competência no serviço público; e, alocação de pessoas no serviço público. No capítulo três é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. O capítulo quatro traz os resultados e análises advindas da pesquisa de campo. Por fim, o capítulo cinco apresenta algumas reflexões finais, bem como as limitações aqui encontradas e possíveis estudos futuros.

## 2. CAMINHOS TEÓRICOS

O Estado brasileiro vem alterando sua forma de atuação ao longo do tempo, fruto de transformações no cenário mundial e nas mudanças no estilo de vida da sociedade, dificultando o estabelecimento e aferição de seus objetivos. A reforma do Estado apresenta-se, assim, como parte de um processo cuja premissa implica em alterações na sua forma de atuação e nos seus propósitos institucionais, em relação à sociedade civil (BERGUE, 2011).

Entre essas modificações, está a que visava superar a era patrimonialista de funcionamento do aparelho do Estado, período caracterizado pela dificuldade por parte de alguns gestores em diferenciar o patrimônio público do privado, permitindo assim que a máquina administrativa fosse uma extensão do poder do governante. Desse modo, as práticas do nepotismo e das relações de apadrinhamento tornaram-se algo natural (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 1996; ABRÚCIO, 2007; BERGUE, 2011; RIBEIRO, 2011; ALMEIDA e MEIRELES, 2015; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Ainda conforme tais autores e Sarturi (2013), no Brasil, visando defender a coisa pública, criou-se na primeira era do Governo Vargas o DASP, órgão responsável por empregar uma marca mais racional, nos moldes da burocracia Weberiana, pautada no princípio do mérito profissional, buscando maior eficiência, profissionalização e controle administrativo. É nesse período que surgem as primeiras carreiras para o funcionalismo, com a realização de concursos públicos.

Apesar do avanço desse modelo de gestão em relação ao anterior, a administração pública de então pautou-se na doutrina taylorista-fordista de divisão do trabalho, alicerçada em estruturas burocráticas e rigidamente hierarquizadas, as quais não atendiam à demanda de uma sociedade que além de crescer em termos populacionais, passa a cobrar serviços públicos de melhor qualidade. Desse modo, publicou-se em 1967, o Decreto-Lei nº 200, com o propósito de, inicialmente, superar essa rigidez burocrática e limitadora de ações mais eficientes. No entanto, essas reformas não acrescentaram mudanças no campo da administração burocrática central, pois coexistiam práticas de eficiência e competência na administração indireta e práticas arcaicas e ineficientes no campo da administração direta ou central (BRASIL, 1995).

Esse objetivo começou a ser atingido com a implantação do PDRAE, em 1995. Este último Plano permitiu que se efetivasse na administração pública, mediante o uso de técnicas e instrumentos inerentes da iniciativa privada, o foco gerencial, fundamentando-se em mudanças que estavam ocorrendo também no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, entre outros países, tornando-se referência para a implantação da Nova Gestão Pública.



Desse modo, a Reforma do Estado significou reorganizar sua estrutura administrativa e de pessoal, buscando implantar a administração pública gerencial, ou seja, uma administração descentralizada, voltada para o resultado, mais eficiente, mais ágil, visando a adoção de novos padrões e modelos de gestão nas organizações públicas. Uma das formas de se atingir esses objetivos encontra-se na adoção do modelo da gestão estratégica no serviço público (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 1996; ABRÚCIO, 2007; BERGUE, 2011; RIBEIRO, 2011; SARTURI, 2013; ALMEIDA e MEIRELES, 2015; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

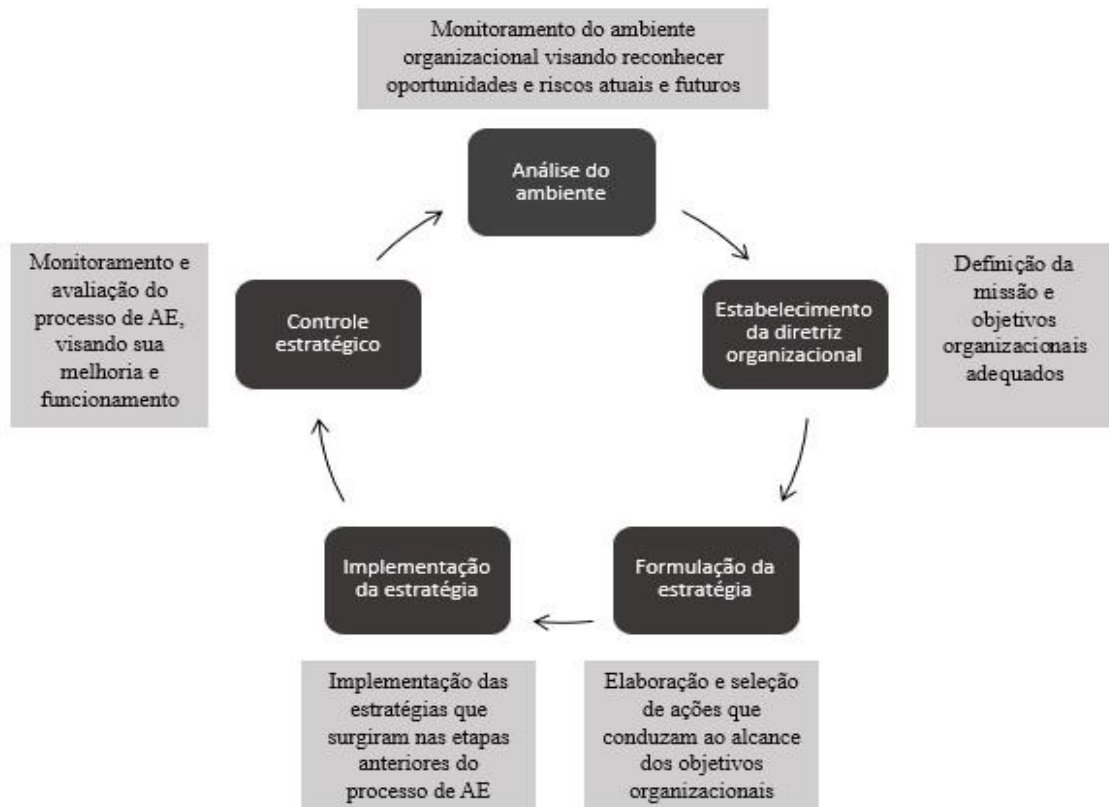
Diante de tal quadro, cabe às organizações o grande desafio de desenvolver estratégias, com o fim de atender às demandas que se colocam, visando apresentar um serviço de melhor qualidade, mais eficiente e mais ágil.

## 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP)

Para iniciar essa discussão, convém abordar dois conceitos que ancoram esse estudo, o primeiro deles é Gestão. Conceitualmente, a Gestão está fortemente relacionada ao ato de administrar, gerenciar, organizar e controlar pessoas e processos nas instituições, empresas, entidades sociais, dentre outros. Para Bergue (2011), a gestão visa à organização com a intenção de atribuir-lhe valor. O segundo conceito é Estratégia. Essa palavra pode remeter a concepções distintas, pois tem uma origem muito remota e foi agregando, ao longo da história, significações diversas. Deriva da palavra grega *estratego*, que significava cargo de um comandante da armada na antiga Atenas. No século XVII esta terminologia começa a ser utilizada para ilustrar a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais, entretanto existem registros sobre o uso de estratégia, como atuação militar, desde 500 anos a.C.

Albuquerque (2002) afirma que esse termo tem sido utilizado com diferentes sentidos e tem ocupado um lugar de destaque nas discussões empresariais, acadêmicas e na literatura de administração, em função das rápidas transformações no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações. Por sua vez, Bergue (2011) afirma que, na área da gestão, a estratégia envolve um somatório de práticas voltadas à consecução de seus objetivos futuros, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Coerente com esse pensamento, Certo et al (2005) definem que administrar estrategicamente uma organização consiste em um processo constituído de uma série de etapas, que se repetem ciclicamente. Essas etapas são necessárias para que se possa avaliar e revisar os propósitos e estratégias essenciais para o alcance dos objetivos. Na figura a seguir, apresentam-se as etapas básicas da administração estratégica, caracterizadas como um processo contínuo, interativo, que se inicia fora da organização e estende-se para dentro dela.

Figura 1 Etapas básicas da Administração Estratégica (AE)



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Certo et al (2005, p. 8 a 11)

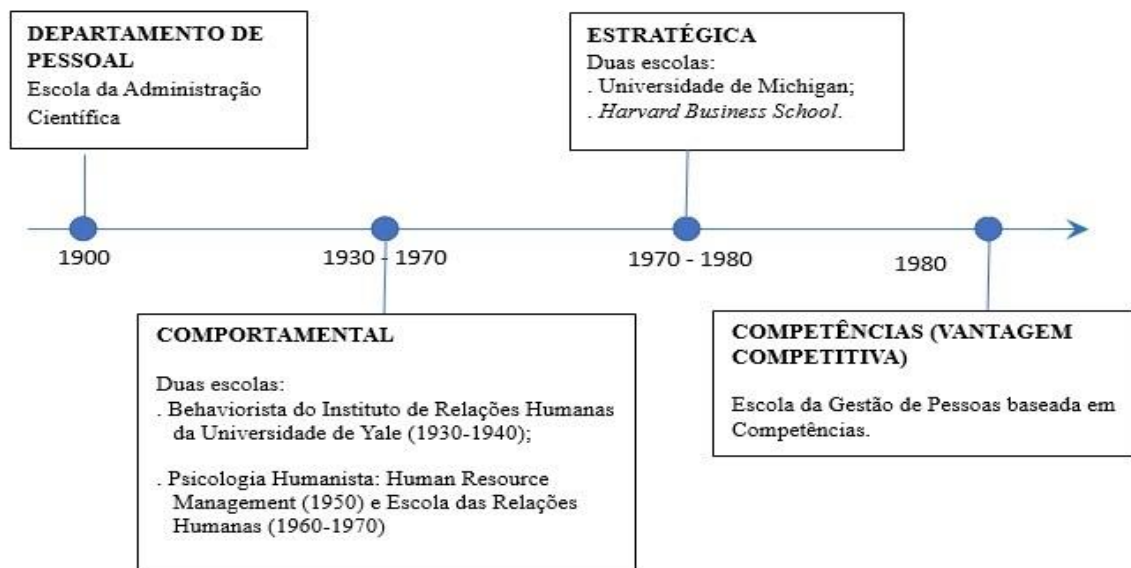
Nesse sentido, segundo Ventura e Leite (2014), na perspectiva da gestão estratégica, o ser humano é considerado o elemento principal na formulação e implementação dos propósitos organizacionais, sintetizados na visão, missão e nos objetivos e metas da organização, sendo também o responsável por envolver todas as demais pessoas e setores da organização. Depreende-se, então, que toda atividade de uma organização, em maior ou menor intensidade, gira em torno das pessoas, do seu grau de envolvimento, de sua motivação, cooperação e comprometimento com os resultados. Em concordância com essa afirmação, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) pontuam que o desafio da administração está no recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento de uma equipe de trabalho talentosa.

Dessa forma, para Brandão e Guimarães (2001); Fisher (2002); Carvalho, Passos e Saraiva (2008); Bergue (2011, 2014); Dutra (2014), as atividades que são desenvolvidas visando o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho são denominadas de modelo de gestão de pessoas. Para esses últimos autores, com o processo de modernização do mundo do trabalho, da informática e do aumento da competitividade entre os mercados, a ênfase no comportamento das pessoas continuou tendo relevância e tornou-se um elemento agregador de vantagens e de valores e um padrão de diferenciação entre as organizações.

Dutra (2014) aborda que 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 de gestão de pessoas resumia-se basicamente em atividades de recrutamento, seleção, treinamento, contratação, registro de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, etc.

Em complemento a esse pensamento, Fisher (2002); Bergue (2011) e Moraes (2012) reiteram que, à medida em que o grau de complexidade dessas organizações aumenta, que se intensificam os investimentos em tecnologia, mercado, expansão e atuação, mais elas deverão desenvolver modelos de gestão coerentes com seus negócios para obter sucesso, reformulando a administração tradicional de recursos humanos, a fim de que se torne adaptada à realidade atual e possa dar respostas aos questionamentos dessa nova sociedade. Assim, conforme Fisher (2002), a teoria organizacional classifica as grandes correntes de gestão de pessoas em quatro categorias, que correspondem a diferentes períodos históricos, são elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva, conforme figura a seguir.

Figura 2 Correntes da Gestão de Pessoas



Fonte: Elaboração própria (2018), a partir de Fisher (2002, p. 19 a 25)

A gestão de pessoas articulada como departamento de pessoal caracterizava-se por ser uma área com foco em transações processuais e trâmites burocráticos. Os empregados eram vistos como custos e esse era o diferencial de competitividade da época. A produção, a retribuição e a eficiência dos custos com o trabalho eram os conceitos estruturadores desse

modelo de gestão. A gestão do comportamento humano trouxe um novo foco de atenção no gerenciamento dos recursos humanos, desviando o olhar da tarefa, dos custos e da produção efetiva para concentrar-se no comportamento das pessoas. Na sequência, surge o modelo estratégico da gestão de pessoas, conceito com caráter mais ampliado do que os modelos anteriores, buscando aliar a gestão de pessoas às diretrizes estratégicas da organização. E, por fim, o autor apresenta o modelo de gestão articulado por competências. Nessa modalidade, os vínculos entre o desempenho das pessoas e os resultados esperados intensificam-se, em virtude das alterações na economia internacional (FISHER, 2002). Portanto, configura-se a partir dos modelos apresentados, uma evolução na forma de gerir pessoas, ao aliar metas ao conceito organizacional, atribuindo um caráter estratégico, de forma a contribuir para o desempenho de funções que agreguem valor ao ser humano, bem como à organização.

Nessa mesma perspectiva, Albuquerque (2002) menciona que há uma visível evolução do conceito de administração de recursos humanos, decorrente da necessidade de se enfatizar o planejamento e o acompanhamento de ações com orientação estratégica, objetivando a mudança do modelo de controle para o de comprometimento. São diferentes filosofias de administração que se contrapõem. Na estratégia de controle, os trabalhadores são considerados números, custos e fator de produção, e, para o bom desempenho de suas atividades, devem receber ordens e serem fiscalizados. 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 fundamenta-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está estreitamente relacionado com a melhoria do desempenho. O quadro abaixo apresenta as características desses dois modelos de estratégia.

Quadro 1 Características dos modelos de estratégias

	Características distintivas	Modelo	
		Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	--	Hierarquizada, distanciamento entre quem pensa e quem faz	Menos hierarquizada, união do fazer e do pensar
	Organização do trabalho	Muito especializado, monótono.	Enriquecido, desafiador.
	Realização do trabalho	Individual	Em grupo
	Sistema de controle	Controles explícitos do trabalho	Controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO	Política de emprego	Centrada no cargo, emprego a curto prazo	Centrada no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
	Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	Relações empregador-empregado	independência	Interdependência, confiança mútua
	Relações com sindicatos	Divergência de interesses	Convergência de interesses

	Participação dos empregados nas decisões	Baixa	Alta
POLÍTICAS DE RH	Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa
	Treinamento	Aumenta o desempenho na função atual	Prepara o empregado para futuras funções
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas	Carreiras flexíveis, de longo alcance
	Salarial	Foco na estrutura de cargos	Foco na posição da carreira e no desempenho
	Incentivos	individuais	grupais

Fonte: Adaptado pela autora, 2018, a partir de Albuquerque (2002, pág. 39)

Seguindo essa lógica, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) apresentam dois modelos de administração, o modelo *hard* e o modelo *soft*, que se relacionam com as escolas de Administração de Recursos Humanos de Michigan e de Harvard. No modelo *hard* de RH, as pessoas não querem tomar decisões, preferem ater-se à execução de tarefas previamente determinadas e serem treinadas para atingir esses objetivos específicos. Os gestores que adotam esse modelo acreditam que a maioria das pessoas não gostariam de estar no trabalho, por isso sentem a necessidade de executar a fiscalização e o controle. Já no modelo *soft*, o trabalho assume um papel importante, devendo gerar uma experiência positiva e satisfatória para as pessoas. Elas serão atraídas por empregos que as conduzam ao crescimento e desenvolvimento e só permanecerão neles se forem consideradas ativos valiosos. Nesse sentido, pode-se afirmar que o modelo *Hard* se assemelha à estratégia de controle e o modelo *soft* à estratégia de comprometimento, conforme o quadro apresentado anteriormente.

Ainda nessa perspectiva, os últimos autores 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 (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002; PIRES et al, 2007 e MENEZES, 2015).

Dutra (2014) denomina os dois primeiros subprocessos citados de captação de pessoas, compreendida como esforço empreendido por uma empresa para encontrar e contratar pessoas em condições de atender às suas necessidades atuais e futuras. Para isso, é fundamental que o gestor saiba descrever o tipo de servidor de que ele necessita, pois só assim será possível saber quem procurar, onde procurar, bem como determinar que tipo de relação haverá entre a pessoa

e a empresa. Para esse autor, a empresa moderna está mais facilmente adaptada a desenvolver práticas que contemplam a abordagem por competência.

Sendo assim, a definição das competências, tanto do cargo a ser ocupado quanto 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). Assim, a abordagem das competências no serviço público será o tema do próximo subcapítulo.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

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 Estratégica de Pessoas deve desenvolver modelos de comportamento compatíveis com suas atividades 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 ir de encontro à 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. Oliveira (2016) complementa que essa estratégia permite a análise dos pontos fortes e pontos fracos, identificação de cargos com maior déficit e suas causas, para daí, traçar um diagnóstico que permita à organização planejar e executar as melhorias necessárias.

No contexto do serviço público, que é o foco dessa seção, 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, entretanto, afirma Ferreira, Gomes

e Araújo (2008), que mesmo nesse setor, a área de gestão de pessoas tem se esforçado para participar do planejamento estratégico das organizações e contribuir para a formulação de suas políticas, quando há esse planejamento, pois de acordo com Bergue (2011), nesse terreno, o planejamento é facultativo. Já na esfera pública, o planejamento para diferentes períodos é obrigatório, em atenção aos princípios legais.

Ainda nesse quesito, há certo engessamento imposto 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 (FERREIRA, GOMES E ARAÚJO, 2008; SCHIKMANN, 2010).

Schikmann (2010) adiciona que, em decorrência dessa herança histórica e da sua influência nas organizações públicas, estas deixam de cumprir sua função social e também de atender à demanda de seu corpo funcional. 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. De acordo com esse autor, 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. Assim, para Bergue (2014), a organização é vista na perspectiva sistêmica, compreendida como um organismo vivo, interagindo com o meio em que se encontra. Nela os recursos materiais e humanos se relacionam, transformando o ambiente em que se encontram e sendo por ele transformado, segundo a ação de agentes internos e externos (BERGUE, 2014).

Com isso, para o último autor, não havendo limites na organização para o indivíduo se desenvolver, também não deve haver limites legais para as carreiras. O autor aponta a necessidade de se criar estruturas de carreiras alternativas ao modelo existente hoje. Ferreira, Gomes e Araújo (2008), Schikmann (2010), Bergue (2014) e Assis e Sanches Júnior (2014), pontuam a presença de outros elementos limitantes para a introdução da GEP no serviço público que é a elevada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências; a elaboração da descrição dos cargos, que no caso das IFES, 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.

Schikmann (2010) e Bergue (2014) ainda listam uma série de características a serem evitadas, dentre elas: engessamento ocasionado pelas normas legais; desconsiderar a ideia de

que o serviço público tem como alvo o cidadão; despreocupação com o desempenho; vencimentos desatrelados do desempenho; barreiras à inovação; baixo investimento em planejamento e baixa preocupação com a gestão; mudanças constantes dos ocupantes dos cargos de chefia; e por último, o papel da gratificação. Para eles, essas são hoje as características mais comuns nas organizações públicas, com atuação mais próxima de uma área de RH e menos de gestão de pessoas. Para Amaral (2008), Schikmann (2010) e Bergue (2014), as seguintes iniciativas são de grande importância na GEP, o planejamento de RH; a gestão de competências; capacitação permanente por competências; e a avaliação de desempenho e de competências. De acordo com Oliveira e Silva (2011) e Bergue (2014), os desafios nesse contexto envolvem a renovação da cultura institucional; a atribuição de novo sentido ao papel do servidor público; e, a modernização dos modelos de gestão de pessoas, entre outros.

Visando concretizar essas ações no serviço público, o governo federal publicou o Decreto nº 5.707/2006, que trata da implantação da PNPD no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública, direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Conforme Teixeira Filho et al (2017), esse Decreto implementa ações de gestão estratégica de pessoas por competências no Serviço Público, ao associar a capacitação e o desenvolvimento na carreira ao planejamento estratégico da instituição.

Dessa forma, afirmam Pires et al (2008), que a evolução das competências no que se refere às dimensões pessoais e profissionais, se dá na medida em que ocorre o processo de aprendizagem, sendo de fundamental importância o conhecimento do cargo e das atividades realizadas, por guardarem estreita relação com a habilidade de cada funcionário para não somente resolver problemas, como também posicionar-se adequadamente frente a imprevistos e disponibilizar-se a trocar conhecimentos tanto horizontal quanto verticalmente no âmbito da estrutura hierárquica da qual faz parte. Para Brandão e Bahri (2005) e Dutra (2014), a gestão por competências configura-se como uma opção ao estilo tradicional de gerir organizações públicas ou privadas. Complementam, ainda, que desde a década de 1980, buscava-se rever o modelo de gestão de pessoas e redefinir conceitos e ferramentas de gestão.

Dutra (2014) acrescenta que as alterações geradas pelas pressões do mundo moderno, como a intensificação da concorrência, influência do mercado interno e externo, competitividade, dentre outros, tornaram inadequados os modelos de gestão de pessoas tradicionais. Essas pressões provinham do ambiente em que a organização se encontrava e das pessoas que nela trabalhavam, como consequência as organizações passaram a buscar mais flexibilidade, agilidade e competência.



A partir de então, muda-se o perfil do profissional exigido. Por esse motivo, as pessoas que irão atuar nas organizações devem possuir um perfil mais proativo e autônomo para enfrentar o desafio posto por essas mudanças. Nesse processo, 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). Ainda segundo Dutra (2014), essa materialização só acontece quando o indivíduo de fato 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.

Pode-se citar como uma ação que contribuiu para a discussão do tema Gestão por Competências (GC) no setor público o evento Gestão por Competências em Organizações de Governo. Gestores públicos e especialistas participaram de pesquisa-ação, entre novembro de 2004 e março de 2005, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de analisar e debater novas ideias relativas à gestão de pessoas por competência e a possibilidade de sua implementação nas organizações de governo (PIRES et al, 2007; FEVORINI; SILVA E CREPALDI, 2014). Assim, nessa série de debates, muitos foram os relatos sobre atividades relacionadas à GC, bem como os desafios à sua implementação.

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 para a identificação de competências organizacionais e individuais; progressão funcional com base em tempo de serviço; sistema de remuneração desatrelada do desempenho, dentre outros.

Visando sanar as dificuldades apresentadas acima, Amaral (2008) sugere alterar a estratégia para a implantação da GC. Pontua ainda que não é possível transpor o modelo do setor privado para o público sem que se faça uma adequação, pois sua implantação requer mudanças profundas. Entretanto, essas mudanças não são possíveis por várias razões, por esse motivo o autor propõe o mapeamento de competências como ferramenta inicial para a implantação da GC, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 2 Mapeamento de competências no contexto público e privado

Setor Privado		Setor Público
Resultados desejados	=	Resultados desejados
Técnica de mapeamento	=	Técnica de mapeamento

Enfoque de análise de mapeamento	≠	Enfoque de análise de mapeamento
Recomendações	≠	Recomendações
Ações	≠	Ações

Fonte: Adaptado pela autora, 2018, a partir de Amaral (2008, p. 14)

De acordo com Amaral (2008) o quadro sistematiza algumas diferenças e semelhanças na utilização do mapeamento de competências no serviço público e privado. Observa-se que nesses dois contextos os resultados (objetivos) e as técnicas não diferem, pois têm como foco o desenvolvimento dos profissionais da área de RH que irão conduzir o processo de implantação da GC. Todavia, na análise das informações do mapeamento, das recomendações e das ações para a sua implementação, tais técnicas diferem nas duas esferas por conta das características inerentes a cada uma delas, demandando uma análise mais aprofundada dos objetivos, metas e valores dessas organizações.

Deste modo, ressalta-se que os objetivos a serem alcançados nos ambientes público e privado para a implementação da GC são os mesmos; ambos se propõem a identificar e desenvolver competências individuais e organizacionais, com o fim de promover melhores condições de evolução e desenvolvimento desse funcionário de forma a agregar valor não apenas para a organização, mas para ele próprio (AMARAL, 2008; BERGUE, 2011, 2014 e DUTRA, 2014).

### 2.3 ALOCAÇÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A Constituição Federal do Brasil, de 1988, preconiza que o ingresso na carreira pública se dá mediante aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, que varia em função da natureza e a complexidade do cargo ou emprego, conforme prevê a lei, excetuando-se as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Nesse contexto, ficam as organizações de governo, obrigadas a realizarem concursos públicos para a ocupação de seus quadros, exceção dada aos cargos em comissão. Segundo Bresser Pereira (1996), a publicação da Carta Magna visou reforçar a burocracia weberiana da impessoalidade, da legalidade, de excessiva rigidez nos seus processos, como forma de se opor aos métodos de contratação da alta administração, durante o período militar.

Em adição, tem-se o Decreto nº 6.944 de agosto de 2009 dispondo sobre normas relativas a concursos públicos, tais como delegação de competências, tipos de provas, regras para classificar, homologar e nomear candidatos, entre outras, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Isso posto, percebe-se que enquanto na esfera

privada há liberdade em seus processos seletivos, no serviço público prevalece uma forma bastante burocratizada para o recrutamento e seleção de servidores (FERREIRA et al, 2007).

Assim, os processos de recrutar e selecionar constituem-se como o momento inicial 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 à uma adequada alocação é essencial; todavia, conhecer as competências dos que comporão a equipe de trabalho torna-se uma estratégia decisiva para o gestor (VERGÍLIO E FLINK, 2006; BESS, 2016; DIAS, NETA e MARTINS, 2017).

Tendo em vista as particularidades desses processos, Pires et al (2007) relatam que têm 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 à 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. Alinhados com esse pensamento, Pires et al (2007) abordam que o modelo das competências nas instituições de governo tem tido uma atuação relativamente restrita, principalmente nos processos relacionados à seleção de servidores. No entanto, o autor sugere alternativas como a introdução de cursos de formação e de ambientação. O primeiro como etapa de seleção e o segundo como uma fase de socialização na instituição, momento em que o servidor será observado e o seu comportamento avaliado, objetivando cooperar com seu processo de alocação.

Apesar das limitações legais citadas, para a realização de processos de recrutamento e

seleção por competências na área pública, uma contribuição importante, com o propósito de 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, visando a 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 para o 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. A autora complementa que essas políticas devem prever estratégias para as seguintes áreas:

Quadro 3 Áreas estratégicas da Gestão de Pessoas

<b>Áreas</b>	<b>Políticas</b>
Recrutamento e Seleção	Voltadas para as competências necessárias à organização
Desenvolvimento na carreira e pessoal	Visando o aperfeiçoamento do quadro de pessoal
Realocação e Redistribuição	Com base nos perfis e quantitativos necessários à organização
Avaliação de desempenho	Com vistas a identificar as necessidades de capacitação
Estrutura da carreira	Voltadas ao desenvolvimento profissional e o desempenho

Fonte: Adaptado pela autora, 2018, a partir de Schikmann (2010, p. 18-19)

Sob tal cenário, a área de gestão de pessoas no serviço público, torna-se responsável por assumir *performance* estratégica, sendo fundamental que ela conheça a natureza da organização e de cada uma de suas áreas, seus processos de trabalho, o perfil dos trabalhadores desejados e

os resultados esperados, para, de posse dessas informações prover, de forma hábil, essas carências. É importante salientar que, em virtude das mudanças constantes e cada vez mais rápidas no panorama social, político e econômico, geradoras de novas demandas, deve-se considerar também a necessidade de adequação desses perfis profissionais a essas novas situações, sendo oportuno um investimento em capacitação, visando o crescimento profissional dessas pessoas, a fim de que novas competências sejam identificadas e aproveitadas pela organização (SCHIKMANN, 2010).

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 na instituição. 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).

O próximo capítulo aborda o percurso metodológico com base no qual o trabalho é desenvolvido.

### 3. METODOLOGIA

Inicialmente, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo exploratória, visto que objetiva possibilitar o conhecimento de uma determinada situação, proporcionando uma visão mais ampla do fato, mediante a utilização de entrevistas, questionários, levantamentos bibliográficos e documentais, com o fim de explorá-lo mais adequadamente (TRIVINOS, 1987; GIL, 2010). Isto posto, ressalta-se que o presente estudo iniciou-se com a aplicação de um questionário, visando conhecer de forma exploratória, a percepção de uma amostra de servidores recém ingressos na UFBA, acerca da efetividade do processo admissional, especialmente a parte relativa às entrevistas e à definição de alocação.

É também descritiva de abordagem qualitativa, pois descreve em profundidade, procurando compreender os fatos, fundamentos, sujeitos envolvidos, seus discursos e significados, em um dado contexto (TRIVIÑOS, 1987; VIEIRA, 2004). Sob tal ponto de vista, objetiva-se verificar as contribuições da gestão estratégica de pessoas ao processo de alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, com base nas análises dos dados coletados nos questionários aplicados no início da pesquisa, nas entrevistas realizadas com gestores de Unidades Universitárias e Órgãos da Administração Central, e nas análises documentais, com vistas a torná-lo um processo mais moderno, mais eficiente e que atenda aos anseios da Instituição e dos servidores desta Universidade.

Quanto à estratégia metodológica fez-se um estudo de caso, visto que permite conhecer de forma ampla os acontecimentos da vida real, contribuindo para a descrição, compreensão e interpretação de manifestações individuais, grupais, organizacionais, sociais e outras (MARTINS, 2008; YIN, 2010). Os autores complementam, ainda, que esta estratégia permite a utilização de variadas fontes de dados, de modo que haja uma triangulação na coleta das informações desses instrumentos. Sendo assim, justifica-se sua utilização, visto tratar-se da análise de processos institucionais e administrativos, com a utilização de questionários, entrevistas e análises de documentos.

Para a consecução dos objetivos desse estudo, são abordados os conceitos que fundamentam a análise dos dados encontrados na pesquisa, a fim de melhor caracterizar o processo de admissão dos servidores TAE na UFBA. Para tanto, são aprofundados os conhecimentos sobre gestão estratégica de pessoas, gestão estratégica de pessoas por competências no serviço público e alocação de servidores no serviço público, com o fim de, utilizando-se das ferramentas da gestão estratégica, tornar mais efetivo o processo de alocação

dos novos servidores. Para a caracterização dos temas, são utilizados artigos, livros e dissertações de diversos autores, conforme quadro abaixo:

Quadro 4 Temas e autores utilizados na fundamentação teórica

Temas	Autores
Gestão estratégica de pessoas (GEP)	Alday (2000); Brandão e Guimarães (2001); Fisher (2002); Albuquerque (2002); Limongi-França e Arellano (2002); Certo et al (2005); Pires et al (2007); Carvalho, Passos e Saraiva (2008); Schikmann (2010); Barreto e Costa (2010); Clegg, Kornberger e Pitsis (2011); Moraes (2012); Bergue (2010, 2011, 2014); Ventura e Leite (2014); Dutra (2014); Oliveira (2016).
Gestão estratégica de pessoas por competências no serviço público	Brandão e Bahri (2005); Amaral (2008); Pires et al (2007); Ferreira, Gomes e Araújo (2008); Schikmann (2010); Oliveira e Silva (2011); Bergue (2011); Fevorini, Silva e Crepaldi (2014); Dutra (2014); Assis e Sanches Júnior (2014); Oliveira (2016), Teixeira Filho et al (2017).
Alocação de pessoas no serviço público	Vergílio e Flink (2006); Pires et al (2007); Ferreira et al (2007); Carvalho; Passos e Saraiva (2008); Schikmann (2010); Oliveira (2016); Bess (2016); Dias, Neta e Martins (2017).

Fonte: Elaboração própria, 2018

### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Como relatado anteriormente, com a finalidade de se atingir os objetivos inicialmente propostos, aplicou-se questionário com os servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos no concurso para Servidor Técnico-Administrativos, Edital 03/2013. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores representantes das diversas áreas acadêmicas da UFBA, quais sejam, Humanas, Exatas, Letras, Artes, Humanidades e Saúde, e Pró-Reitores da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) e PRODEP. A escolha se deu em função de se considerar importante entrevistar o gestor de pelo menos uma Unidade Universitária representante de cada uma dessas áreas e, com relação às Pró-Reitorias, pela importância de seu papel estratégico nas atividades relacionadas à gestão de pessoas, tanto de pessoal técnico-administrativo, como de docentes e discentes, além do fato de que esses gestores são também responsáveis pela recepção e encaminhamento dos novos servidores aos seus respectivos setores de atuação. Destaca-se que, nesse trabalho, optou-se por não identificá-los, o que fez com que, nas análises das entrevistas, todos fossem identificados como gestores.

## 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista tratar-se de um estudo de caso, essa pesquisa utiliza-se das diversas técnicas de coleta de dados, tais como, questionários, entrevistas e análise documental, propiciando a triangulação das informações coletadas por meio desses diferentes instrumentos, a fim de que se analise se esses resultados convergem para um mesmo conjunto de fatos (YIN, 2010). A seguir, são detalhadas as técnicas metodológicas utilizadas.

### 3.2.1 Questionários

No início da pesquisa, aplicou-se um questionário exploratório com a finalidade de conhecer a eficácia do processo admissional na UFBA e sua relação com a definição da alocação dos ocupantes do cargo de Assistentes em Administração, ingressos em 2013. Esse instrumento foi aplicado com os ocupantes do referido cargo, admitidos no concurso público, objeto do Edital 03/2013, via ferramenta *Survey Monkey*, no período de 02/03 a 05/04/2017, com a finalidade de conhecer a percepção individual acerca do momento da entrevista admissional.

O citado concurso ofereceu 50 vagas para o cargo de Assistente em Administração, Campus de Salvador e 2 vagas para o Campus de Vitória da Conquista. Foram aprovados e homologados 115 candidatos. Destes, tomaram posse no cargo e entraram em exercício 96. De acordo com informação do Sistema Integrado de Pessoal da UFBA (SIP), até a data de aplicação do questionário, 15 servidores haviam pedido vacância, restando assim 81 servidores. Destes, responderam ao questionário 78, correspondendo a 96,30% do total. Ressalta-se que a vacância ocorre quando o cargo do servidor é considerado vago por motivo de exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, falecimento ou posse em outro cargo não cumulativo, conforme art. 33 da Lei nº 8.112 (Brasil, 1990). No caso do concurso citado, a maioria das vacâncias ocorreu por pedido de exoneração.

Como proposto por Vergara (2009), o questionário (Apêndice A) utilizou a escala Likert, contendo 26 perguntas fechadas, avaliadas de 1 a 5, onde 1 correspondia a pior nota e 5 à melhor. Teve-se também uma última questão aberta, para que o respondente pudesse explorar algo que achasse necessário ou importante em relação ao conteúdo pesquisado. Para melhor identificar-se a percepção dos servidores, as perguntas foram elaboradas e organizadas em 5 categorias, com base no referencial teórico utilizado por Baptista (2011) e Almeida e Meireles (2014) e adaptadas para melhor atender ao propósito da pesquisa. Foram elas, 1. Processo de lotação; 2. Relacionamento com a chefia imediata e colegas; 3. Desempenho de atividades; 4. Processo de Trabalho; 5. Necessidades de Capacitação. Cada uma delas estabelece indicadores



com vistas a medir o grau de concordância dos servidores, a respeito das categorias citadas, gerando subsídios para o desenvolvimento da pesquisa.

Como já dito, a pesquisadora é servidora da CDH/PRODEP, órgão responsável pela seleção e recrutamento. Como consequência, esse fato pode ter provocado nos respondentes uma tendência a avaliar o processo admissional de forma mais positiva do que é efetivamente a situação real. Os resultados dessa pesquisa de campo forneceram subsídios para a publicação de um artigo de autoria de Almeida et al (2017).

### 3.2.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que de acordo com Gil (2008), são uma técnica de coleta de dados que permitem ao pesquisador, mediante interação social, caracterizar a percepção de um dado fenômeno. No caso dessa dissertação, foram entrevistados os gestores de Unidades Universitárias e de Órgãos Administrativos, com vista a se mapear suas percepções sobre o modelo do processo admissional adotado pela UFBA. Portanto, foram selecionadas as seguintes categorias temáticas.

Quadro 5 Categorias temáticas

	Categorias temáticas
1.	Percepção acerca do processo seletivo;
2.	Percepção acerca do processo de alocação;
3.	Ações na área de Gestão de Pessoas;
4.	Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências;
5.	Rotinas de trabalho.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Convém ressaltar que a última categoria, Rotinas de trabalho, foi incluída no roteiro de entrevista aos gestores (Apêndice B), por ter sido uma das categorias de análise do questionário aplicado aos TAE, no início dessa pesquisa, sendo, então, necessária sua inclusão para o cumprimento do objetivo a seguir: caracterizar a percepção dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos a partir de 2013, e seus respectivos gestores, a respeito do processo de alocação. Para se atingir tal objetivo, tomou-se o cuidado de selecionar para as entrevistas, gestores de Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos contemplados com servidores novos em 2013 e em 2018, data em que os candidatos aprovados no concurso de 2016 foram nomeados.

### 3.2.3 Documentos

Para o cumprimento dessa etapa, fez-se uma pesquisa documental no NUSEL/CDH/PRODEP/UFBA. Tomaram-se por base legislações referentes à gestão de pessoas, tais como: Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional; documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2012-2016) e (2018-2022); Editais de concursos dos anos de 2012 a 2016; Manual de procedimentos das atividades relativas à realização dos concursos para servidores técnico-administrativos; roteiros utilizados nas entrevistas admissionais; levantamento de dados com o perfil dos inscritos no concurso para TAE, realizado em 2013 e 2016. Os primeiros extraídos do SISCON (Sistema de Concursos da UFBA), e os dados de 2016, mediante relatório enviado pela AOCP, empresa executora do concurso da UFBA, em 2016.

A análise do Manual de Procedimentos, juntamente com os demais documentos relativos aos concursos, foi necessária para a realização do mapeamento do processo admissional, com foco na alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração. Adicionalmente, foram incluídos nessa fase a análise dos formulários de avaliação do evento de recepção (Anexo III), como também a análise da entrevista com a psicóloga da PRODEP (Apêndice C), em virtude de ter ela participado da etapa das entrevistas para levantamento do perfil dos candidatos nos dois concursos em tela. Sistematizam-se, a seguir, os documentos institucionais analisados.

Quadro 6 Documentos institucionais utilizados

Documentos	Quantitativo
PDI	2
Editais	4
Manual de Procedimentos	2
Relatório SISCON	1
Relatório AOCP	1

Fonte: Elaboração própria, 2018.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Como já relatado, foi utilizado o critério da triangulação das informações coletadas nos diferentes instrumentos, assim como foi adotada a Análise de Conteúdo, categorial temática, a

partir dos conceitos listados no Quadro 5. De acordo com Bardin (1977) e Martins (2008), essa técnica é utilizada quando se deseja analisar e avaliar regulamentos, estatutos, documentos internos e textos em geral, permitindo a interpretação da comunicação, relativa às condições de produção e de recepção, de forma objetiva e sistemática. Posteriormente, analisaram-se os resultados da pesquisa, apontando, à luz do referencial, algumas melhorias ao processo admissional vigente. A seguir, apresenta-se o modelo de análise utilizado neste trabalho.

Quadro 7 Modelo de Análise

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de tratamento de dados</b>
Mapear o processo admissional, com foco na alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração;	Percepção da efetividade dos instrumentos utilizados no processo admissional;	Documentos e formulários institucionais;	Pesquisa documental;	Análise documental; categorizações;
Caracterizar a percepção dos dirigentes das Unidades Administrativas e Universitárias, acerca do processo admissional realizado pela UFBA;	Percepção dos gestores acerca do processo admissional;	Gestores das unidades universitárias e administrativas;	Entrevista semi-estruturada;	Análise de conteúdo. Análise qualitativa;
Caracterizar a percepção dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos a partir de 2013, e seus respectivos gestores, a respeito do processo admissional;	Percepção dos níveis de satisfação e efetividade;	Assistentes em administração 2013 e gestores das Unidades universitárias e administrativas onde estão lotados esses servidores;	Questionário semi-estruturado e entrevista semi-estruturada;	Análise de conteúdo. Análise qualitativa;
Confrontar as percepções desses dois atores: dos Assistentes em Administração ingressantes em 2013 e dos gestores;	Percepção das diferenças entre as duas visões;	Servidores e gestores;	Entrevistas e questionários;	Análise de conteúdo; análise qualitativa e descritiva;
Propor o aperfeiçoamento dos instrumentos admissionais de forma a identificar conhecimentos, habilidades e atitudes.	Percepção das melhorias nos instrumentos admissionais.	Servidores e gestores; documentos e formulários institucionais.	Questionário semi-estruturado e entrevista semi-estruturada; análise documental.	Análise documental; categorizações; Análise de conteúdo.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

### 3.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE ALOCAÇÃO DE PESSOAS

Realizou-se pesquisa bibliométrica, no período de 13/05 a 06/06/2018, nas bases Google, Google Acadêmico, Portal Capes, RI UFBA, RI UFSC, Scielo, acerca do tema “Alocação de Pessoas”, utilizando-se de parâmetros de escolha de artigos e dissertações publicados em periódicos, selecionando-se as seguintes palavras chaves: Alocação de Pessoas/de Pessoal; Lotação de Pessoas/ de Pessoal; Movimentação de Pessoas; Processo Admissional; Seleção de Profissionais; Banco de Talentos; Entrevista Admissional. Nessa pesquisa, foram desprezados os trabalhos publicados antes de 2006. Assim, foram encontrados 26 trabalhos sobre os temas elencados. Desses trabalhos, seis contribuíram de forma mais direta para o desenvolvimento desta pesquisa, por esse motivo, passaram a constar das referências bibliográficas e no quadro a seguir. Os demais contribuíram no sentido de apresentar um panorama geral de como as pesquisas acerca desse tema estão sendo conduzidas, não sendo diretamente usados na construção dessa dissertação, e por isso, encontram-se elencados no Apêndice.

Quadro 8 Pesquisa bibliométrica acerca do tema

<b>TÍTULO DO ARTIGO/DISSERTAÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Processo de Recrutamento e Seleção na Administração Pública: A Provisão de Cargos por Concurso Público.	Bernadete Dias; Maria do Carmo Santos Neta e Pablo Luiz Martins (2016)	Descrever o processo de recrutamento e seleção para o serviço público.
A Gestão de Pessoas e a Alocação de Servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas.	Samara Oliveira (2016)	Discutir a alocação de servidores na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas.
Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma IFES: Uma proposta de suporte à decisão.	Maiara Raiser Sühnel Bess (Dissertação 2016)	Analisar como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.
Gestão por Competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino.	Filipe Amaral Rocha de Menezes (2015)	Verificar como ocorre o processo de alocação de servidores aprovados em concurso público, por meio de competências, no cargo de assistente em administração, em uma universidade pública federal.
A abordagem da gestão por competência para alocação de pessoal em organizações públicas.	Fernando de O. Vieira e Dyuliana Maria Garcia Soares (2011)	Levantar o tratamento da gestão por competências nas organizações públicas, visando a alocação de pessoal.
Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas.	Maria Elizabete Vergílio e Richard José da Silva Flink (2006)	Conhecer as técnicas/métodos utilizados pelas empresas privadas para seleção e alocação de profissionais, para isso o

		autor utilizou-se da técnica <i>survey</i> para efetuar esse levantamento.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2018

No capítulo seguinte, apresentam-se os resultados obtidos através da pesquisa de campo, assim como sua triangulação e análise.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados da pesquisa de campo relacionados ao processo admissional, com foco na alocação dos assistentes em administração, à luz da Gestão Estratégica de Pessoas, suas contribuições, pontos positivos e negativos. Desse modo, apresenta-se uma breve contextualização da UFBA e da PRODEP, seguida da análise da pesquisa exploratória realizada com os Assistentes em Administração ingressantes em 2013. A partir daí, segue-se com a análise da entrevista com os gestores de seis Unidades Universitárias e dois Pró-Reitores, e, por fim, tem-se a análise dos documentos que embasam esse processo. Assim sendo, inicia-se a apresentação da UFBA como Unidade de análise dessa pesquisa.

A UFBA tem sua origem em fevereiro de 1808, com a criação da Escola de Cirurgia da Bahia, pelo Príncipe Regente Dom João VI. Na sequência, vão sendo incorporados os cursos de Farmácia, Odontologia, Belas Artes, Direito e Politécnica, e, no século XX, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, formando em 1946, mediante publicação do Decreto-Lei nº 9.155, a Universidade da Bahia, sob o reitorado do Professor Edgar Santos. Em 1950, adota a denominação de Universidade Federal da Bahia, englobando as escolas isoladas e inaugurando outros cursos (UFBA, 2010; UFBA, 2018). 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 da Bahia (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 IFES segue como a maior e mais influente universidade federal no Estado, possuindo um extenso e diversificado conjunto de cursos de graduação; um sistema de pesquisa lato e *strictu sensu* bem constituído; além de inúmeros programas de extensão, voltados ao atendimento da população baiana (UFBA, 2018).

A UFBA tem a missão de “produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social”. Possui em sua estrutura organizacional 8 Pró-Reitorias e 31

Unidades Universitárias, incluindo o Instituto Multidisciplinar em Saúde, Campus de Vitória da Conquista (UFBA, 2018). Conta com um corpo funcional de 2.746 servidores técnico-administrativos e 2.502 servidores docentes, ativos (PRODEP, 2018).

Com o objetivo de implementar políticas na área de gestão de pessoas, dentre outras ações, cria-se a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), em 2002 (UFBA, 2002). Entre suas competências, destacam-se no escopo desse 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. Em sua estrutura encontram-se duas Coordenações, a de Gestão de Pessoas (CGP), responsável por gerenciar e executar ações e atividades relativas a administração de pessoal, e a de Desenvolvimento Humano (CDH), responsável por gerenciar atividades relativas a recrutamento, seleção e alocação, bem como de desenvolvimento e capacitação de pessoas, dentre outras.

Dentre os Núcleos que compõem a CDH, encontra-se o NUSEL, cuja atribuição principal é o gerenciamento das atividades relacionadas a concursos públicos para servidores docentes e técnico-administrativos. Dentre suas atividades, tem destaque a elaboração dos editais de concursos; toda a logística de acompanhamento das inscrições, incluindo o esclarecimento de dúvidas proveniente dos candidatos, quer sejam, presenciais, por e-mail ou telefone; homologação do resultado do concurso; convocação para entrevista admissional e inspeção médica; e, por fim, solicitação de nomeação. Atualmente esse Núcleo é composto por uma equipe de cinco pessoas, sendo quatro ocupantes do cargo de assistente em administração, dentre eles, o chefe do Núcleo e um funcionário terceirizado.

Cabe ressaltar que, na realização das entrevistas admissionais, para definir as lotações, o NUSEL conta com o apoio do Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional (NAVIF), atualmente composto por uma equipe de cinco pessoas, sendo uma psicóloga, dois assistentes sociais, um assistente em administração (chefe do Núcleo) e um auxiliar em administração. As entrevistas são realizadas pela psicóloga e dois assistentes sociais.

A seguir, passa-se à análise dos resultados obtidos com o *survey*, realizado em momento inicial dessa pesquisa, com os servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, admitidos no concurso para Servidor Técnico-Administrativo, Edital 03/2013, com o fim de conhecer a percepção desses atores acerca do processo de alocação.

#### 4.1. PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário buscou mapear as contribuições da entrevista admissional para o processo de alocação de pessoal, verificando a efetividade desse processo sob a ótica dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração que ingressaram em 2013, identificando sua relação com o processo de alocação. As análises dos dados coletados são discutidas em cada uma das categorias elencadas e adaptadas dos trabalhos de Baptista (2011) e Almeida e Meireles (2015), conforme tabelas trazidas na sequência, incluindo a análise de uma questão aberta. Deve-se levar em consideração o total de 78 respondentes para cada pergunta. Seguem os dados relativos ao processo de alocação. Destaca-se que parte desses achados já foi publicada em Almeida et al (2017).

Tabela 1 Processo de alocação

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
1.	A entrevista admissional realizada pela CDH/PRODEP contribuiu para o meu processo de alocação.	10 (12,82%)	10 (12,82%)	<b>21</b> <b>(26,92%)</b>	18 (23,08%)	19 (24,36%)
2.	Minhas competências profissionais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.	10 (12,82%)	14 (17,95%)	<b>25</b> <b>(32,05%)</b>	16 (20,51%)	13 (16,67%)
3.	Minhas competências pessoais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.	11 (14,10%)	13 (16,67%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>	19 (24,36%)	11 (14,10%)
4.	A definição de minha unidade de alocação levou em conta minhas competências profissionais.	16 (20,51%)	15 (19,23%)	<b>18</b> <b>(23,08%)</b>	16 (20,51%)	13 (16,67%)
5.	A definição de minha unidade de alocação também levou em conta minhas competências pessoais.	14 (17,95%)	13 (16,67%)	<b>23</b> <b>(29,49%)</b>	18 (23,08%)	10 (12,82%)
6.	O documento contendo a descrição das atividades do meu cargo, entregue no momento da entrevista admissional, está compatível com as atividades desempenhadas por mim.	10 (12,82%)	6 (7,69%)	17 (21,79%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	17 (21,79%)

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2017.



Iniciando-se a análise dessa categoria, destaca-se a predominância da nota 3, para quase todos os indicadores, evidenciando-se uma possível dificuldade de se manifestar de maneira mais crítica acerca do processo em si. Por conta disso, optou-se por não incorporar os percentuais encontrados nessa nota, nem nas avaliações negativas (notas 1 e 2), nem nas positivas (notas 4 e 5), em nenhuma das categorias aqui analisadas.

Nesse primeiro indicador, prevaleceu uma percepção positiva acerca da contribuição da entrevista admissional para o processo de alocação, com média de 47,44%, somando-se as notas 4 e 5 da escala, em comparação aos 25,64% que atribuíram notas 1 e 2.

Observa-se no 2º e 3º indicadores uma semelhança nos resultados. Somando-se as notas 4 e 5, obtem-se o percentual em torno de 37%, declarando que suas competências profissionais e pessoais foram adequadamente identificadas, em oposição aos 30,77% que avaliaram negativamente, considerando-se as notas 1 e 2. Percebe-se, nesses três primeiros indicadores, que a percepção dos TAE acerca da realização da entrevista é vista de forma positiva. Contudo, aproximadamente 1/3 deles acredita que suas competências pessoais e profissionais não foram adequadamente identificadas, indicando, assim, que essa é uma etapa que requer um estudo mais aprofundado para que possa gerar resultados mais efetivos, em conformidade com o que prescrevem Limongi-França e Arellano (2002), Pires et al (2007), Monteiro (2010), Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), de que a implementação de condutas na área de gestão de pessoas, sobretudo no que concerne aos seus processos internos, coopera com a aquisição e retenção de pessoas aptas ao bom desempenho de suas atividades.

Quanto ao 4º indicador, perguntados se a definição da unidade de alocação levou em conta as competências profissionais, verificou-se que 37,17%, manifestaram-se positivamente, considerando-se as notas 4 e 5. Entretanto, um número maior de respondentes, em torno de 40%, somando-se as notas 1 e 2, pontuaram negativamente esse item, confirmando os achados anteriores de que a entrevista é uma estratégia que está sendo vista de forma positiva, mas não está apresentando os resultados esperados. Infere-se a partir daí que, apesar de a CDH/PRODEP estar implementando ações inovadoras em seus processos, essa conduta precisa ser revista e aprimorada, conforme recomendam Certo et al (2005) e Schikmann (2010), no que se refere ao acompanhamento do planejamento, implementação e monitoramento de suas práticas a curto, médio e longo prazo.

Em relação ao 5º indicador, 35,90% dos respondentes atribuíram notas 4 e 5, concordando que a definição da unidade de alocação considerou suas competências pessoais, em comparação aos 34,62%, que atribuíram um resultado negativo, somando-se as notas 1 e 2, novamente confirmando as análises anteriores de que há uma necessidade de aperfeiçoamento

desse processo. Este resultado coaduna-se com o proposto por Monteiro (2010), Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Dutra (2014), de que a definição das competências, tanto do cargo quanto da pessoa que se quer contratar é uma estratégia importante na área da GP, visto que auxiliará no processo de alocação desse trabalhador, contribuindo para retenção de mão de obra mais alinhada com as necessidades da instituição.

Finalmente, o último indicador dessa categoria, relativo à compatibilidade do documento de descrição de cargos às atividades desempenhadas, 57,69%, também considerando as notas 4 e 5, avaliaram positivamente, o maior percentual, em comparação com os 20,51%, que atribuíram notas 1 e 2, discordando da afirmação. Salienta-se que esse documento contém uma descrição genérica de todas as atividades que o Assistente em Administração pode desenvolver em uma IFES.

Cabe ressaltar que, para o Edital ora analisado, a CDH/PRODEP realizou entrevista admissional com todos os novos servidores, independentemente do cargo a ser ocupado, em consonância com o que pontua Bess (2016), visando assim auxiliar na definição da lotação destes. Entretanto, como dito anteriormente, esse instrumento carecia de aperfeiçoamento para que pudesse aumentar as chances de sucesso na alocação dos novos servidores, além de procurar satisfazer ambos os lados envolvidos no processo: organizações, na figura dos setores demandantes e servidores ingressantes. Na sequência, têm-se os dados referentes ao relacionamento com a chefia imediata e colegas.

Tabela 2 Relacionamento com a chefia imediata e colegas

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
7.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho é semelhante à da minha chefia imediata	4 (5,13%)	10 (12,82%)	21 (26,92%)	<b>26 (33,33%)</b>	17 (21,79%)
8.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho geralmente é semelhante à dos meus colegas de trabalho	3 (3,85%)	12 (15,38%)	23 (29,49%)	<b>24 (30,77%)</b>	16 (20,51%)
9.	Minha chefia imediata é aberta a opiniões diferentes acerca do trabalho	4 (5,13%)	7 (8,97%)	8 (10,26%)	<b>30 (38,46%)</b>	29 (37,18%)
10.	Tenho boa relação com meus superiores	0 (0%)	3 (3,85%)	8 (10,26%)	19 (24,36%)	<b>48 (61,54%)</b>
11	Tenho boa relação com meus colegas de trabalho	0 (0%)	0 (0,00%)	3 (3,85%)	17 (21,79%)	<b>58 (74,36%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2017.

Nesta categoria observa-se que há predominância da nota 4 da escala para os três primeiros indicadores e, para os aspectos relativos ao relacionamento com superiores e com

colegas prevalece a nota 5, sendo essa categoria a mais bem avaliada. No 7º e 8º indicadores verificam-se respostas aproximadas, acima de 50% dos pesquisados possuem visão semelhante, em relação ao desenvolvimento do trabalho, a da chefia e dos colegas, considerando-se as notas 4 e 5 da escala. Menos de 20% consideraram o oposto, levando-se em conta as notas 1 e 2.

Outro achado importante é o de que 75% dos respondentes admitiram ter liberdade de opinar junto à chefia, cooperando com um ambiente de trabalho colaborativo e de comprometimento, conforme Albuquerque (2002), Fisher (2002) e Bergue (2014), ao indicar que essa é uma estratégia que visa contribuir para o desempenho de funções que agreguem valor ao ser humano bem como à organização. Menos de 15% tenderam a uma avaliação negativa, considerando as notas 1 e 2.

Nesta categoria, analisando-se todos os 5 indicadores, prevaleceu a nota 5, com maior número de respondentes indicando que em termos gerais o relacionamento desses servidores com os colegas e com a chefia é muito bom, o que corrobora o apontado por Bergue (2014), quando afirma que a gestão de pessoas pressupõe um contexto colaborativo, de troca de conhecimentos, resultando em um ambiente de comprometimento com os propósitos de um grupo e, de maneira mais geral, com os propósitos da instituição. No entanto, ainda que esse seja um indicativo muito bom, chama a atenção o fato de que não houve notas 1 e 2, ou seja, ninguém indicou problema de relacionamento com os colegas e mesmo com as chefias esse índice também foi muito baixo.

Uma hipótese para a presença desse resultado pode ser o fato de o questionário ter sido aplicado por uma servidora da PRODEP, e isso ter gerado nos respondentes uma tendência a avaliar essa categoria de forma mais positiva do que a realidade. Outra hipótese é que pode ter havido nessa avaliação algum corporativismo, levando os membros de uma mesma carreira a não querer avaliar mal seus pares, priorizando-se a dimensão pessoal em detrimento da profissional. A seguir, têm-se as análises relativas à categoria desempenho de atividades.

Tabela 3 Desempenho de atividades

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
12.	As atividades desenvolvidas em meu ambiente de trabalho são compatíveis com às descritas no edital do concurso	5 (6,41%)	5 (6,41%)	17 (21,79%)	<b>26</b> <b>(33,33%)</b>	25 (32,05%)
13.	Costumo utilizar meus conhecimentos/experiências para a realização das minhas atividades profissionais	0 (0,00%)	4 (5,13%)	15 (19,23%)	22 (28,21%)	<b>37</b> <b>(47,44%)</b>
14.	Minhas competências são suficientes para o desempenho de minhas atividades profissionais	0 (0,00%)	7 (8,97%)	11 (14,10%)	26 (33,33%)	<b>34</b> <b>(43,59%)</b>

15.	Tenho dificuldade para desenvolver minhas atividades profissionais	<b>44</b> <b>(56,41%)</b>	11 (14,10%)	8 (10,26%)	12 (15,38%)	3 (3,85%)
16.	Meu potencial de trabalho é bem aproveitado na realização de minhas atividades profissionais	3 (3,85%)	16 (20,51%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>	16 (20,51%)	19 (24,36%)
17.	Seria melhor aproveitado se estivesse lotado em outra Unidade Universitária	<b>25</b> <b>(32,05%)</b>	12 (15,38%)	16 (20,51%)	9 (11,54%)	16 (20,51%)

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2017.

Na análise relativa à compatibilidade das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho com as descritas no Edital, 65,38% assinalaram notas 4 e 5, concordando com a assertiva. Apenas 12,82% assinalaram as notas 1 e 2, manifestando opinião oposta.

Quanto ao 13º e 14º indicadores, tem-se novamente uma resposta aproximada. Um percentual acima de 75%, somando-se as notas 4 e 5, afirmaram utilizar seu conhecimento/experiência, ou os consideram suficientes para o desempenho de suas atividades profissionais. Em contraste, um número inferior a 10%, assinalaram a nota 2. Ressalta-se que nesses dois quesitos, nenhum dos respondentes assinalou a nota 1. Esses achados alinham-se ao que afirma Schikmann (2010), de que as competências envolvem os conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa tem e entrega à organização ao realizar as tarefas sob sua responsabilidade.

Relativo ao 15º indicador, 70,51% dos respondentes assinalaram a nota 1 e 2, confirmando, de acordo com a análise anterior, que não possuem dificuldades para o desenvolvimento de suas tarefas. Em contrapartida, 19,23% deles, atribuíram notas 4 e 5, considerando que possuem dificuldade no desenvolvimento de suas atividades. Esse percentual discrepa da análise anterior, onde apenas 8,97% não consideram suas competências suficientes para o desempenho de suas atividades. Pode-se inferir dessa análise, a falta de compreensão a respeito do conceito de competência, ou a possibilidade de que, apesar de os servidores pesquisados possuírem as competências para a realização de suas tarefas, faltam-lhes condições de trabalho ou clareza na definição de suas atribuições, quando do momento do ingresso.

Avançando na análise do 16º indicador, tem-se que 44,87% assinalaram as notas 4 e 5, indicando que seu potencial de trabalho, de alguma forma, é bem aproveitado, demonstrando um ambiente colaborativo, de comprometimento e de confiança mútua, conforme Albuquerque (2002), Vergílio e Flink (2006), Schikmann (2010) e Bergue (2014) contra os 24,36% que fizeram uma avaliação negativa nesse quesito.

Finalizando a análise dessa categoria, 47,43% atribuíram notas 1 e 2, indicando uma percepção negativa a um melhor aproveitamento em outra Unidade de lotação. Por outro lado,

levando-se em conta as notas 4 e 5 desse mesmo indicador, pode-se afirmar que 32,05% desses servidores, apresentaram uma percepção positiva, quanto a um possível aproveitamento em outra Unidade. Pode-se inferir que esses respondentes fazem parte daqueles 30% que consideraram que suas competências profissionais e pessoais não foram adequadamente identificadas ou dos quase 40% que admitiram que a definição de sua Unidade de lotação não levou em conta suas competências e por esse motivo estão insatisfeitos, ou ainda, dos 70% que afirmaram não ter dificuldade para desenvolver suas atividades profissionais. A seguir é apresentada a análise dos dados sobre processo de trabalho.

Tabela 4 Processo de trabalho

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
18.	Meu processo de trabalho é bem estruturado	5 (6,41%)	17 (21,79%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	22 (28,21%)	6 (7,69%)
19.	Minha chefia imediata me auxilia a compreender o meu processo de trabalho	7 (8,97%)	12 (15,38%)	20 (25,64%)	<b>21</b> <b>(26,92%)</b>	18 (23,08%)
20.	Meus colegas de trabalho me auxiliam a compreender o meu processo de trabalho	2 (2,56%)	10 (12,82%)	16 (20,51%)	<b>29</b> <b>(37,18%)</b>	21 (26,92%)
21.	Geralmente tenho sugestões de mudança para o meu processo de trabalho	7 (8,97%)	8 (10,26%)	22 (28,21%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	13 (16,67%)
22.	Sinto-me à vontade para sugerir mudança no processo de trabalho.	6 (7,69%)	4 (5,13%)	21 (26,92%)	23 (29,49%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2017.

Na categoria processo de trabalho, a análise do 18º indicador apresenta o percentual de 35,90%, com notas 4 e 5, apontando que o processo de trabalho está bem estruturado. Para 35,90% esses processos podem ser melhor estruturados. Contrapõem-se à essa análise 28,20%. Conclui-se, assim, que não há uniformidade desses processos entre as Unidades da UFBA, indicando que a Instituição precisa priorizar essa ação, de acordo com afirmação de Monteiro (2010) e Bergue (2014), de que a IFES ao investir em seus processos internos demonstra preocupação com a valorização do seu servidor e, conseqüentemente com a captação e retenção de sua força de trabalho.

Em relação ao 19º indicador, verifica-se que 50% dos entrevistados, somando as notas 4 e 5, afirmaram ter a cooperação da chefia imediata na compreensão do seu processo de trabalho. Não possuem essa mesma percepção os 24,35%, que assinalaram as notas 1 e 2.

Na análise do 20º indicador, verifica-se que, 64,10% atribuíram notas 4 e 5, indicando ter auxílio dos colegas na compreensão dos processos de trabalho. São de parecer contrário

15,38%, os quais assinalaram as notas 1 e 2. Analisando-se as respostas do 19º e 20º indicadores, verifica-se que há uma boa relação com a chefia imediata e com os colegas, todavia predomina uma melhor relação com os colegas. Alinhando-se ao que preconizam Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Dutra (2014), esse ambiente propicia uma troca de experiência positiva e satisfatória para as pessoas. Novamente, se repete aqui a posição majoritária de um bom relacionamento, contudo, diferentemente da tabela 2, o número de respondentes que optaram pelas notas 1 e 2 aumentou de zero para 15,38%, indicando relativa incoerência nas respostas.

Perguntados sobre sugestões de mudança no processo de trabalho, 52,57% marcaram as notas 4 e 5, indicando que geralmente as possuem. Selecionaram as notas 1 e 2, 19,23%, indicando uma negativa para esse quesito.

Finalizando essa categoria, parte-se para a análise do último indicador, que trata da liberdade para sugerir mudança no processo de trabalho. Verifica-se que 60,26% marcaram as notas 4 e 5, assinalando positivamente essa assertiva. Apenas 12,82% optaram pelas notas 1 e 2, sinalizando uma percepção negativa a esse respeito.

Analisando essa categoria, percebe-se que a nota 4 teve o maior número de respondentes. Pode-se inferir dessas análises que, há um ambiente de trabalho colaborativo, onde prevalece a troca de conhecimentos e o comprometimento, confirmando o pontuado por Oliveira e Silva (2011) Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), Dutra (2014) e Bergue (2014). A seguir, são apresentados e analisados os dados relativos às necessidades de capacitação.

Tabela 5 Necessidades de capacitação

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
23.	Costumo participar das ações de capacitação oferecidas pela Universidade	5 (6,41%)	9 (11,54%)	9 (11,54%)	24 (30,77)	<b>31 (39,74%)</b>
24.	As ações de capacitação contribuem para a realização do meu trabalho	3 (3,85%)	8 (10,26%)	24 (30,77%)	<b>27 (34,62%)</b>	16 (20,51%)
25.	As ações de capacitação atendem às minhas aspirações profissionais	7 (8,97%)	14 (17,95%)	<b>28 (35,90%)</b>	21 (26,92%)	8 (10,26%)
26.	Minha chefia imediata incentiva a minha participação nas ações de capacitação	12 (15,38%)	8 (10,26%)	17 (21,79%)	19 (24,36%)	<b>22 (28,21%)</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo, 2017.

Com relação ao 23º indicador, observa-se que 70,51%, (notas 4 e 5), afirmaram que costumam participar das ações de capacitação oferecidas e, apenas 17,95% assinalaram as notas 1 e 2, indicando que não costumam participar ou participam muito pouco.

Perguntados sobre a contribuição das ações de capacitação à realização do trabalho, responderam positivamente 55,13%, (notas 4 e 5). Em contrapartida, responderam negativamente 14,11%, (notas 1 e 2). Tal análise aproxima-se das teses de Schikmann (2010) e Dutra (2014), ao afirmarem que as pessoas trazem ou adquirem as competências e as entregam quando realizam as atividades sob sua responsabilidade.

Sobre o 25º indicador, 37,18% assinalaram positivamente que as ações de capacitação atendem às aspirações profissionais, levando-se em conta as notas 4 e 5. Assinalaram negativamente 26,92%, com notas 1 e 2 e, 35,90% posicionaram-se como indiferentes em relação a tal quesito.

Com relação ao último indicador, observa-se que para os 52,57%, que selecionaram notas 4 e 5, as chefias incentivam seus servidores a participar das ações de capacitação, pois conforme prescrevem Albuquerque (2002), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Bergue (2014), essas são iniciativas de grande importância na área da gestão de pessoas. Contudo, avaliaram negativamente esse quesito 25,64% dos respondentes.

Analisando-se os quatro indicadores dessa categoria, verifica-se que a nota 4 contou com o maior número de respondentes, confirmando que as ações de capacitação estão ocorrendo e cooperando com a realização das atividades, de acordo com o que estabelecem Albuquerque (2002), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Bergue (2014). Sob tal foco, considera-se adequado ao contexto da UFBA, o que Pires et al (2008) afirmam em relação ao fato de que a evolução das competências, no que se refere às dimensões pessoais e profissionais, se dá na medida em que ocorre o processo de aprendizagem, sendo de fundamental importância o conhecimento do cargo e das atividades realizadas, por guardarem estreita relação com a habilidade de cada servidor para não somente resolver problemas, como também posicionar-se adequadamente frente a imprevistos e disponibilizar-se a trocar conhecimentos horizontal e verticalmente, no âmbito da estrutura hierárquica da qual faz parte.

Contudo, mesmo em face de tal análise, verifica-se que, na média, aproximadamente  $\frac{1}{4}$  desses servidores atribuíram nota 3 a essa categoria, significando que essas ações precisam passar por um processo de melhoria, ou que os respondentes, por alguma razão, não quiseram se posicionar mais criticamente a respeito do tema.

Assim, sintetizando-se alguns dos achados advindos da pesquisa com esse grupo de atores, sugere-se a melhoria do instrumento de entrevista admissional, realizada pela CDH/PRODEP e a necessidade de realização do mapeamento de competências nas Unidades Universitárias da UFBA.

Finalmente, embora os dados do questionário aplicado não apontem situação crítica na UFBA, percebe-se que há espaço para a busca de resultados mais satisfatórios, no que diz respeito aos processos de alocação de pessoal, sugerindo-se o aprimoramento dos instrumentos utilizados no processo admissional.

Passa-se, agora, à análise das respostas da questão aberta, destacando-se que foram realizadas considerando-se as categorias utilizadas nesse questionário. Assim, inicia-se essa etapa com a primeira categoria Processo de alocação. Dos quatro servidores que se pronunciaram, predominou a satisfação com a entrevista admissional para a definição da alocação, inclusive com um relato de que em sua Unidade, o dirigente também realiza a alocação interna de acordo com o perfil profissional e pessoal do servidor que é para lá destinado. Já um outro depoimento sugere que as competências e a área de formação profissional sejam aproveitadas no momento da definição da lotação. Esse respondente sugere que uma pessoa com formação superior em Música será melhor aproveitado na Escola de Música do que em uma Unidade Administrativa, por exemplo.

Infere-se dessa fala que o servidor não está preocupado com o processo de alocação, pois a realização da entrevista visa a conhecer o perfil para o desempenho de atividades administrativas, que é o caso do cargo de Assistente em Administração. No entanto, sabe-se que existem formações bem próximas do perfil do cargo e essas, sim, devem ser levadas em conta. Outro respondente sugeriu melhorias na forma como o novo servidor é recepcionado. Ressalta-se que para os ingressantes desse processo seletivo o evento de recepção não estava ainda sistematizado nos moldes como é realizado hoje.

A próxima categoria trata do relacionamento com a chefia imediata e com os colegas. Embora não tenha sido relatado diretamente dificuldades nessa área, emergiram três pronunciamentos que podem gerar problemas entre chefias e colegas, acerca de situações que ocorrem nos ambientes de trabalho. Um deles relatou: “servidores de classes diferentes fazem tarefas iguais, percebendo salários diferentes.” Outro servidor relatou falhas na comunicação entre setores, alterando rotinas que impactam na realização do trabalho de outro setor, e um outro abordou que “a UFBA, de modo geral, se preocupa pouco com o aspecto humano dos seus servidores”.

Desses relatos, observa-se que existem indícios de se estabelecerem dificuldades nos relacionamento entre chefias e servidores, ocasionados pela falta de um canal mais efetivo de comunicação entre os setores de uma determinada Unidade Universitária ou Administrativa, como também pela forma como a chefia se relaciona com seus subordinados, seja na distribuição das tarefas, seja na relação de respeito e cooperação estabelecida no dia a dia. Cabe



ressaltar que essa situação impacta diretamente no desempenho das atividades, que é a próxima categoria a ser analisada.

Em relação à categoria Desempenho de atividades, além das questões tratadas anteriormente, foi relatado ainda, a falta de condições materiais, tais como impressora, ramal telefônico, papel etc. Essa situação também impacta diretamente no desempenho, prejudicando ou atrasando a operacionalização das rotinas de trabalho. Importante observar que essas questões podem ocorrer por falta de um planejamento prévio, de dotação orçamentária ou, ainda, por estar aguardando realização de licitação, visto que no serviço público, diferentemente da esfera privada, a aquisição de bens e serviços requer o cumprimento de uma burocracia, com vistas ao atendimento das normas legais.

A próxima categoria trata dos processos de trabalho. Nesse quesito um respondente pontuou que a UFBA precisa realizar o mapeamento de seus processos e promover a atualização dos sistemas utilizados, por considerá-los ultrapassados. Outro servidor mencionou que fatores externos influenciam diretamente na estruturação do seu processo de trabalho. Nesse caso, pode-se entender como fatores externos, atividades interligadas a outras Unidades Universitárias ou Órgãos Administrativos? Ou externas à própria Universidade? Fica uma lacuna nesse sentido.

Finalmente, a última categoria trata das necessidades de capacitação. Todos os relatos foram feitos no sentido de que as ações de capacitação devem ser aprimoradas, voltadas para as necessidades do servidor e não somente nos cursos oferecidos no Plano Anual de Capacitação (PAC), além do registro de que os cursos presenciais sejam realizados nas Unidades da UFBA que ficam fora de Salvador. Nesse sentido, cabe uma revisão nos cursos oferecidos pelo PAC, a fim de se verificar se eles se propõem a instrumentalizar o novo servidor para a realização de suas tarefas cotidianas.

De modo geral, infere-se desses depoimentos a importância de se implementar ações na área de pessoal, tanto na esfera macro, quanto na micro, de modo a envolver pessoas e setores da Organização, com o fim de promover um ambiente de motivação, cooperação e comprometimento com os resultados. (VENTURA e LEITE, 2014; CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011). A seguir, apresenta-se a análise dos dados coletados na entrevista realizada com os gestores.

#### 4.2. ENTREVISTA COM OS GESTORES

Segue-se a análise dos dados das entrevistas realizadas com os gestores das Unidades Universitárias e Órgãos da Administração Central, objetivando caracterizar a percepção desses

atores, acerca do processo admissional e de alocação, realizados em 2013 e 2018. Conforme informado no capítulo da metodologia, foram entrevistados oito gestores, seis de Unidades Universitárias e dois de Órgãos da Administração Central. As análises serão realizadas de acordo com as categorias elencadas no capítulo da metodologia.

#### 4.2.1. Percepção acerca do processo seletivo

Com relação ao processo de seleção, foram avaliadas as percepções desses atores em relação à legislação, ao dimensionamento, aos editais, às provas e ao documento de descrição de cargos, bem como os pontos positivos e negativos desse processo. Da análise, predominou o desconhecimento da legislação que ampara esses processos. No entanto, os que se pronunciaram ressaltaram que há um engessamento ocasionado por essas normas e, por esse motivo, a UFBA tem que seguir as regras que estão estabelecidas para o serviço público federal. Os prejuízos advindos dessa falta de flexibilidade são retratados no trecho a seguir.

[...] o principal problema que temos hoje são as carreiras extintas, que a gente não pode mais abrir concursos, e também uma certa dificuldade de poder trocar os cargos. O tempo passa e o perfil da universidade vai se modificando, o perfil da população vai se modificando, e acho que a gente poderia ter liberdade maior para poder definir esses cargos. Poderia ter uma liberdade com o número mínimo de cargos por cada instituição e, dentro desse número mínimo, a gente poderia ter uma liberdade maior para poder decidir se é de nível médio, se é de nível superior, se é um técnico de laboratório, se é um bibliotecário. Então, acho que ainda é muito engessado. E como estamos num mundo em transformação muito rápida, eu acho que esse engessamento acaba dificultando um pouco esse preenchimento dos cargos. (Gestor 2)

Para esse gestor, a falta de flexibilidade legal impede que as IFES se modernizem, no sentido de redimensionar seu quadro de pessoal para o atendimento das demandas ocasionadas pelas mudanças que ocorrem no Brasil e no mundo. Essa rigidez normativa, conforme elencam Ferreira, Gomes e Araújo (2008) e Schikmann (2010), é um dos entraves do serviço público, dificultando as organizações públicas de cumprirem seu papel social e de atenderem às demandas de seu corpo funcional.

Quanto ao dimensionamento, os entrevistados o consideram uma importante ferramenta para resolver o problema da falta de servidores na Universidade, visto que ultimamente os concursos só têm sido realizados para reposição de pessoal, conforme a fala trazida em sequência.

Em relação à alocação, o que é que eu vejo de dificuldade, que não é uma coisa nossa? Eu acho que ainda é geral para a maioria das universidades federais. A ausência de uma metodologia consolidada de dimensionamento deixa a gente meramente fazendo seleção para reposição. [...] historicamente a gente tem feito reposição de aposentadoria. Nós estamos em uma universidade já de 2018, mas permanece com

práticas de 20, 30 anos atrás. A gente não pode fazer meramente reposição de aposentadoria, mas pra mudar isso a gente precisa ter uma metodologia de dimensionamento consistente, consolidada, que permita que a gente possa dizer quem precisa de mais, quem precisa de menos e quais e quantos. Que categorias profissionais e quantos? Pra que a gente possa consolidar os serviços pelas competências que eles têm que ter, e não somente porque as pessoas que estavam ali, têm que voltar para ali depois do concurso.[...] a dificuldade que eu vejo da alocação é essa, a gente se vê forçado a alocar os concursados naqueles lugares onde estavam as aposentadorias, em função dos vícios históricos institucionais e não pela necessidade do serviço.[...] Também para você fazer esse dimensionamento, você tem que ter uma definição de competências institucionais dos setores. (Gestor 1)

De acordo com esse gestor, a realização do dimensionamento é dificultada por diversas razões. Uma delas é que essa metodologia deve ser antecipada pelo mapeamento das competências institucionais com o fim de se identificar as lacunas de competências, ou seja, quais competências a universidade já dispõe e quais ela necessita; a outra é em relação à discussão sobre a flexibilização da jornada em turnos contínuos e o remanejamento interno, porque essas são ações políticas que devem ser resolvidas no âmbito das Universidades, sob pena de se continuar na lógica de fazer concurso apenas para reposição de mão de obra, deixando de avançar para a implementação de práticas mais eficazes.

Enquanto essas diretrizes institucionais não são implementadas, constata-se que alguns gestores já realizam um redimensionamento interno, buscando contribuir com a racionalização da mão de obra, na perspectiva de otimizar o funcionamento de suas respectivas Unidades, em virtude da escassez de códigos de vagas novas para as IFES. Verifica-se, assim, que essa estratégia se coaduna com as reflexões de Bergue (2014), no sentido de que o gerenciamento das pessoas não é compromisso apenas da área de pessoal, mas um processo sistêmico que, para ter efetividade, deve envolver todos os níveis de gestão.

Sobre os editais e provas, de um modo geral, prevaleceu a percepção de que a UFBA realiza essa tarefa com certa competência e que o edital de seleção parece adequadamente redigido. Contudo, afirmaram que essa é uma etapa um pouco problemática, pois falta um planejamento conjunto, antes da publicação do edital, para definir as especificidades do cargo e das provas, novamente mencionando a importância da participação dos gestores na elaboração dos editais de concurso, a fim de contemplar mais adequadamente suas demandas. Essa visão se harmoniza com o que lecionam Certo et al (2005), no que diz respeito à análise prévia do ambiente externo e interno, para as definições das estratégias de pessoas a serem desenvolvidas. Cabe frisar que os gestores participam da elaboração dos editais de concursos para docentes, pois existe uma Resolução, aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUNI). Todavia, essa participação não existe, no que tange aos editais para os TAE.

Relativo ao documento de descrição de cargos, os gestores afirmaram que o mesmo faz uma descrição genérica para o cargo de Assistente em Administração. Isso porque engloba todas as atividades administrativas da Instituição, de forma que esse servidor pode ser lotado em qualquer Unidade Universitária ou Órgão Administrativo. Essa percepção pode ser ilustrada no trecho apresentado em sequência.

Eu acho que essa é uma designação geral que é muito complicada e, que, lá na ponta, ela cria alguns desencaixes entre as competências esperadas pela equipe gestora e aquilo que pode ser realizado pelos técnicos. [...] E, ao mesmo tempo, há uma expectativa nos gestores, coordenadores e diretores, enfim, de que essa designação geral atenda a uma série de demandas, que, às vezes, de fato, não estão previstas no elenco de habilidades. Então me parece que há um desencaixe aí, absolutamente visível, mas que a gente tem tido dificuldade de dar esse tratamento. (Gestor 5)

Para esse gestor, essa designação geral cria expectativas de que o servidor é detentor de todas aquelas competências, mas sabe-se que isso não é verdade. As pessoas não chegam em seus ambientes de trabalho sabendo desempenhar todas as atribuições que constam no documento. E aí, se o gestor não tem habilidade de identificar que aquele servidor precisa ser capacitado para o desenvolvimento de suas competências, esse fato pode produzir desestímulo e insatisfação, refletindo-se diretamente na baixa qualidade do serviço a ser desempenhado. Assim, essa visão alinha-se ao que prescreve Schikmann (2010) de que a competência engloba os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que a pessoa tem ou adquire, e o entrega à organização quando realiza as atividades sob sua responsabilidade. Contudo, não se pode ignorar que essas características do perfil do cargo são uma exigência legal, não havendo maior possibilidade de flexibilização no âmbito organizacional.

Finalizando a análise dessa categoria, encontram-se listados a seguir os pontos positivos e negativos desse processo.

Quadro 9 Pontos positivos e negativos do processo seletivo

<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Editais e provas bem elaborados;	Engessamento da legislação;
Parceria com a Prodep, possibilitando dar maior clareza na definição dos perfis desejados;	Carreiras extintas e a proibição de realizar concursos para elas;
Inclusão de cargo novo no Edital.	Dificuldade para trocar cargos junto ao governo federal;
--	Ausência de metodologia para realizar o dimensionamento institucional;
--	Falta de movimentação de servidores internamente;
--	A indefinição sobre a jornada de trabalho prejudica a realização do dimensionamento.
--	Perda da autonomia de a UFBA realizar seus próprios concursos.

Fonte: Elaboração própria, 2018

Observa-se no quadro anterior, que há na percepção dos gestores, um número menor de pontos positivos do que negativos, sendo que destes, os três últimos podem ser resolvidos no âmbito interno da UFBA. Verifica-se que a adoção dessas estratégias na área de GP visa a contribuir com o processo de admissão e de alocação de perfis e competências mais aderentes aos diversos setores da Instituição. Na sequência, inicia-se a análise da categoria Percepção acerca do processo de alocação.

#### 4.2.2. Percepção acerca do processo de alocação

No tocante ao processo de alocação, foram avaliadas as percepções dos gestores em relação à importância e adequação do formulário de solicitação de servidores (Anexo I), à realização do evento de recepção aos novos servidores e, por fim, à efetividade das entrevistas para levantamento de perfil, incluindo os pontos positivos e negativos desse processo.

Perguntados sobre a importância, adequabilidade e sugestões para a melhoria do Formulário de Solicitação de Servidores em relação ao processo de alocação, de modo geral, predominou uma percepção positiva, de que o documento está bem estruturado e atende ao seu propósito. Contudo, cabem algumas ressalvas, conforme os trechos a seguir apresentados.

Quadro 10 Relatos dos gestores sobre o formulário de solicitação de servidores

Gestor 1	Eu acho que ele [formulário] reflete em parte [a necessidade da Instituição], porquê? Quando a gente pega, por exemplo, um cargo genérico, como o assistente em administração, teoricamente, eu acho que não precisaria [do formulário], a não ser que a unidade queira trocar por outro cargo, e ela justificar, [...] pq se as atribuições e os encargos daquele cargo já estão definidos, na minha visão, os cargos que são genéricos não precisariam isso, se ele não vai ser trocado. [...] em termos de atribuição não, acho que era fazer muito mais essa coisa, de definir o turno de trabalho, onde vai atuar, se é colegiado, se não é, mas em termos de atribuição do cargo, isso já tá previamente dado pela carreira, pela lei. [...] não acho que não deva ter não, deve ter considerando esse aspecto, valorizar mais o instrumento para essas coisas, mas não pra definir atribuição.
Gestor 5	Eu acho que o formulário atende em boa medida a essas questões, mas novamente onde é que eu vejo uma aresta aqui. Eu posso fazer esse formulário com cinco conteúdos distintos: atividades a serem desenvolvidas, características profissionais desejáveis, mas para o mesmo cargo. Eu posso dizer que tal Assistente em Administração que vai trabalhar no Laboratório tal precisa ter essas e essas habilidades. E esse mesmo cargo, se for para a direção precisa de tais e tais atribuições, para o mesmo cargo. Então essa me parece ser a dificuldade nossa, que reside novamente nessa designação geral dos nossos concursos, mas o formulário me parece que atende bem a essas questões.
Gestor 6	Mais do que melhorar o formulário, eu acho que deve haver uma interlocução maior entre direção e PRODEP na construção da coisa. Era bacana que todos os diretores soubessem que existe esse formulário e como esse formulário é viabilizado para a definição de um perfil ou outro para a Unidade. Porque aí, quando a gente percebe que lá na ponta, para mim isso aqui é um pró-forma, tem muita coisa na universidade que é pró-forma.

Fonte: Elaboração própria, 2018

Analisando o apontado pelo gestor 1, em relação ao item “atividades a serem desempenhadas” constante do documento, conclui-se que esse item não deveria ser utilizado para cargos genéricos, a exemplo de Assistente em Administração, Auxiliar em Administração, etc, pois como as atividades já estão elencadas, o gestor não precisaria novamente descrever essas tarefas. Assim, o documento poderia ser utilizado para o caso de ser solicitada a troca do cargo ou, para indicar o setor de atuação, pois, nesse caso, as atividades diferem entre si, dentro da própria Unidade, por exemplo, as atividades desenvolvidas no colegiado diferem daquelas desenvolvidas em departamentos, que por sua vez diferem das realizadas em diretorias, etc.

Ainda sobre essa questão, o gestor 5 faz uma crítica, por considerar que esse mesmo formulário é preenchido com diferentes conteúdos, e isso, a depender do ambiente em que esse servidor seja lotado, pode gerar problemas. Dessa forma, como já explicitado por esse gestor, essa designação geral cria expectativas falsas nos dirigentes. Assim, em concordância com Dutra (2014), é imprescindível que o gestor saiba descrever o tipo de servidor que ele está requerendo. Tal atitude alinha-se ao que determinam Monteiro (2010), Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Dutra (2014), ao abordarem a necessidade de se definir as competências, tanto do cargo, como da pessoa que se quer contratar, como uma estratégia indispensável, visando contribuir com a melhoria do processo de alocação das pessoas.

Dando continuidade a essa discussão, o Gestor 6 externou a necessidade de maior interlocução entre PRODEP e os dirigentes no sentido de esclarecer sua utilidade e de como é feita essa análise, sob o risco de se tornar mais um procedimento realizado pela Universidade, sem alcance de resultados efetivos, o que torna questionável a sua real necessidade.

Percebe-se, também, pelos relatos, a falta de padronização dos procedimentos dos diversos setores internos às Unidades Universitárias e aos Órgãos Administrativos, contrariando, nesse sentido, os achados de Pires et al (2007), Carvalho, Passos e Saraiva (2008) e Schikmann (2010), de que o mapeamento das competências institucionais e individuais configura-se como uma metodologia útil e estratégica, para o alcance do desempenho desejado.

Sobre o tema Evento de Recepção aos Novos Servidores, todos os entrevistados se manifestaram favoráveis, por entender que é o momento em que eles têm um primeiro contato com a Universidade, recebendo orientações gerais sobre a carreira no serviço público, informações sobre direitos e deveres. Muitos relataram que já realizam essa recepção em seus espaços. Seguem alguns relatos dispostos no quadro seguinte.

Quadro 11 Relatos dos gestores a respeito do evento de recepção

Gestor 2	Eu acho que nós temos muitos servidores que acabam entrando sem saber direito como é que se dá essa vida de servidor público, e que tem uma série de obrigações também, tem que ter uma série de cuidados, tem que ter uma diligência. E acho que tem esses dois
----------	--

	aspectos, no sentido de envolver os servidores, no sentido do que é a universidade, da produção do conhecimento, da formação de pessoas, da extensão universitária, para dar um sentido, um ânimo, um objetivo no trabalho, [...] Então a sugestão é realmente que vocês deem seguimento a esse trabalho de afiliação acadêmica na universidade, dos técnicos, mas também dos professores. Eu faço questão de pontuar essa questão dos professores, porque não é somente com relação aos técnicos, mas as duas categorias dos trabalhadores em educação superior. Os técnicos e os professores precisam estar bem cientes do caráter da universidade, das suas atribuições, da necessidade de engajamento, da necessidade de ter proatividade, da necessidade de ter um objetivo de construção institucional mesmo.
Gestor 4	Eu acho muito importante esse acolhimento, para as pessoas se sentirem integradas, se sentirem bem-vindas, para virem trabalhar com mais alegria, porque o trabalho já é pesado, já é difícil! Quem atende ao público, já é estressante, [...] Foi muito boa a forma como vocês receberam agora. Por isso eu me esforço em fazer esse acolhimento inicial.
Gestor 5	Eu acho que uma das questões mais problemáticas que nós temos é a chegada de novas pessoas na universidade. Porque é uma superestrutura, é uma comunidade do conhecimento. Você tem 31 unidades dentro da UFBA. Faculdades e Institutos, distintos setores, se situar nessa superestrutura leva um tempo e, às vezes, é muito difícil, e isso é dificultado, às vezes, talvez por um acolhimento que não esteja calibrado a esse tamanho da Universidade. [...]. Então nos falta fôlego para esse acolhimento mais adequado. Mas eu vi sim que agora recentemente a Universidade vem adotando estratégias para esse acolhimento, desse contingente enorme de servidores que a gente está recebendo. Eu ainda não tenho elementos para avaliar isso, mas do ponto de vista interno ainda sinto essa lacuna, de dizer aos novos servidores, sentar com eles e explicar o que é de fato esta Unidade. Isso deve ser feito para professores, a servidores e a estudantes.

Fonte: Elaboração própria, 2018

Dessa análise, conclui-se que a UFBA vem aprimorando seu processo de alocação, adotando práticas que contribuam para o acolhimento e integração do novo servidor, situando-o no ambiente universitário, que é complexo e diverso. Como pode ser observado nas falas dos gestores 2 e 5, essa é uma conduta a ser adotada não apenas para servidores, mas para todos os três segmentos da Universidade. Tal afirmação, coincide com o ressaltado por Fisher (2002), Schikmann (2010), Bergue (2011) e Moraes (2012), de que a gestão estratégica de pessoas pressupõe o planejamento de ações compatíveis com a característica da instituição, buscando reformular sua forma tradicional de gerir recursos humanos, a fim de adaptar-se à realidade atual, de forma a atender aos anseios dessa nova sociedade.

No tocante às entrevistas admissionais, os gestores avaliaram-nas com certa ressalva, chamando a atenção para o perigo de se criar muita expectativa nessa etapa. Um deles afirmou que não existe como aliar 100% o perfil do candidato com as demandas da instituição. De fato, para que ela atenda aos seus objetivos, algumas particularidades devem ser observadas, mas a principal delas é que, o gestor deve conhecer a rotina de trabalho daquele setor e saber descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao pleno exercício daquela função. Alguns pontos positivos e negativos do processo de alocação são listados a seguir.

Quadro 12 Pontos positivos e negativos do processo de alocação

Positivos	Negativos
Realização do evento de recepção, por proporcionar uma visão mais institucionalizada ao novo servidor	A falta do dimensionamento consolidado prejudica o processo de alocação
Formulário de solicitação do servidor	Aprimorar mais o processo de alocação
--	Acolhimento não está calibrado ao tamanho da Universidade
--	A UFBA não dispor de novos códigos de vaga
--	Os técnicos que chegam e querem escolher as atividades

Fonte: Elaboração própria, 2018

Com relação à indicação dos pontos positivos e negativos relatados pelos gestores, observa-se novamente que os pontos negativos superam os pontos positivos, com exceção de um ponto negativo abordado que é a não disponibilidade de novos códigos de vaga, por ser considerado uma limitação legal. Os demais, novamente, dependem apenas de ações da UFBA para serem implementados. A próxima seção apresenta as discussões acerca da categoria Ações na área de gestão de pessoas.

#### 4.2.3. Ações na área de Gestão de Pessoas

Avançando um pouco mais na análise, passa-se à categoria relativa às Ações na área de Gestão de Pessoas, na perspectiva da participação de gestores e de TAE. Com esse propósito, perguntou-se de que forma gestores e servidores poderiam contribuir com o processo de alocação. Desse modo, predominou a percepção de que a Universidade precisa investir mais no planejamento de suas ações, envolvendo gestores e servidores, no sentido de realizar o mapeamento de competências, somado ao redimensionamento institucional. Essa ação ajudará a UFBA a ressignificar algumas de suas áreas de conhecimento, de modo a criar, extinguir ou redimensionar setores, pois de acordo com os relatos, algumas Unidades estão inchadas e outras carentes de pessoas.

Conforme relato do Gestor 7, antes do início de algumas reuniões, é corrente os dirigentes trocarem informações entre si sobre seus servidores e, constatarem, nesse momento, que determinada pessoa tem perfil mais adequado para uma Unidade do que a atual. Por esse motivo, também foi unânime a indicação de reuniões para planejamento de um edital de remoção interna, de forma que os perfis sejam melhor aproveitados, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e com servidores mais satisfeitos.

Constatou-se ainda, que os gestores já realizam a recepção dos recém ingressantes em suas Unidades de lotação e percebem como essa conduta é importante para que o servidor sintá-



se acolhido e motivado, além de receberem as orientações necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas.

Conclui-se dessa análise a importância de uma gestão de pessoas com orientação estratégica, no sentido de ter todas essas ações planejadas previamente, com a participação efetiva de todos os atores, para a melhoria dos processos de seleção, recrutamento e alocação, conforme indicam Albuquerque (2002), Limongi-França e Arellano (2002), Certo et al (2005), Monteiro (2010), Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), Ventura e Leite (2014).

#### 4.2.4. Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências

Em relação à visão dos gestores acerca dessa categoria, analisaram-se três dimensões; a primeira procurou conhecer se os novos servidores demonstraram as competências necessárias para o desempenho das atividades e se eram incentivados a se capacitarem. De um modo geral, todos se pronunciaram positivamente, concordando que os novos servidores chegaram em seus ambientes de trabalho com um perfil bem adequado, possuindo certa competência para o desenvolvimento de suas atividades, até porque uma boa parte desses novos já são graduados, mestres e alguns doutores. O Gestor 5 pontua que essa qualificação facilita o trabalho em termos de comunicação e relações de trabalho, surgindo, dessa forma, algumas contrapartidas interessantes. Acrescenta, ainda, que em relação à participação nas ações de capacitação, há um acordo de cooperação entre os servidores que ficam na Unidade, com o intuito de cooperar com a realização do trabalho do outro.

Já o gestor 1 complementa tal visão afirmando que, apesar desses servidores terem se preparado para um concurso e serem detentores de certa competência, ninguém vem pronto para lugar algum, pois em relação ao trabalho, cada um, em seus locais terá que ser treinado em sua rotina e, posteriormente, serem capacitados para o desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais. No que tange ao incentivo às capacitações, todos os gestores confirmaram que os incentivam, por entenderem que é papel da Universidade formar seus trabalhadores, aperfeiçoar a organização do trabalho, mas também formar pessoas para o mundo e para a vida. Contudo, o Gestor 6 pontua a ausência de *feedback* sobre o resultado das capacitações realizadas pelos servidores, tais como frequência e aproveitamento no curso. Importante acrescentar que a ementa do curso também será útil, pois o gestor terá acesso aos conhecimentos adquiridos pelo servidor. Essa prática, se implementada, visa a cooperar com a aplicação dessa nova competência em seu setor de atuação.

Concernente à segunda dimensão, sobre quais seriam as competências essenciais a serem desenvolvidas e se teriam sugestões de como implementar tal ação, de forma geral, os relatos foram no sentido de se identificar nos setores de atuação as habilidades a serem desenvolvidas. Entretanto, os gestores 2 e 5 pontuaram a necessidade de uma ação mais institucional, buscando apresentar a UFBA aos três segmentos, por conta de sua característica inclusiva, diversa, que busca a qualidade e a equidade. Outro relato realizado por esse último gestor é a percepção da existência de um “muro invisível” entre professores e servidores, que prejudica o andamento dos processos de trabalho. Isso requer uma mudança atitudinal entre ambos. Mais uma vez, ressalta-se a ausência da metodologia do mapeamento de competências, necessário para que se conheçam as atividades desenvolvidas na Instituição, bem como as competências já existentes e as necessárias para o bom funcionamento dos setores, conforme Pires et al (2007), Amaral (2008), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Bergue (2014).

A terceira dimensão avalia a comunicação e a relação interpessoal entre servidores com a chefia e com os colegas. Nesse quesito, surgiram relatos de bom relacionamento interpessoal, com poucos registros de conflitos pontuais. Apontaram que, de maneira geral, os recém ingressos chegaram com boa disposição, bom entrosamento com os demais, proporcionando um ambiente amistoso e de comunicação fluida. Todavia, dois gestores relataram conflitos entre os antigos e os novos, chefia e subordinado, porém foi feita a mediação e sanado o problema.

Os entrevistados observam ainda que, certos conflitos tendem a existir por conta da diferença de comportamento entre antigos e novos servidores. Em linhas gerais, apontam que os antigos tendem a ser mais resistentes às mudanças, ao tempo em que os recém ingressos, via de regra, adotam comportamentos mais inovadores com vistas a facilitar a execução do trabalho, inclusive com o uso de novas tecnologias. Essa é uma das causas dos estresses que ocorrem, principalmente nas Unidades Universitárias. Essa visão alia-se aos trabalhos de Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), ao apresentar os modelos *hard* e *soft* de administração, uma vez que no modelo *hard*, as pessoas não querem tomar decisões, preferindo desempenhar atividades previamente determinadas e, no modelo *soft*, elas são atraídas por empregos que as conduzam ao crescimento e desenvolvimento.

O “muro invisível”, abordado pelo gestor na dimensão anterior, acerca dos conflitos existentes entre docentes e servidores, não emergiu nesse momento da entrevista. Entretanto, essa percepção se confirma na fala de alguns dirigentes, em outros momentos da entrevista, caracterizando a existência desse obstáculo intangível.

#### 4.2.5. Rotinas de trabalho

Essa categoria analisa a existência de rotinas de trabalho para a realização das atividades nos ambientes onde esses novos servidores foram lotados. Os gestores 4 e 5 responderam positivamente, indicando que existem rotinas prontas para consulta, caso seja necessário posicionar-se diante de determinada situação. Cinco gestores indicaram que possuem parte da rotina descrita e as demais estão em fase de elaboração. Em contrapartida, o Gestor 8 informou que, no momento, não há rotina descrita em sua Unidade. Já havia solicitado em uma reunião essa sistematização, mas ainda não foi concluída. Para esse gestor, tal iniciativa deveria partir da UFBA, conforme o seguinte relato:

Acho que não deveria ser só coisa de uma Unidade. Isso pode e deve ser feito pela UFBA. Porque todos os setores têm departamentos, colegiados, contabilidades, pós-graduação, secretaria de apoio, todo lugar tem. Fosse um livrinho geral UFBA. O servidor assume, toma aqui oh, para você. Uma coisa é Regimento! As atribuições de Departamento, estão lá no Regimento. Você pega! Mas a rotina do que fazer, isso não está lá e nem era para estar! Mas num livrinho, [...] Manda por e-mail, pdf. Isso é possível fazer e não é difícil, isso é simples! (Gestor 8)

Para esse gestor, a UFBA deve sistematizar as rotinas administrativas e acadêmicas desenvolvidas pelos setores que a compõem, visto que em alguns casos elas não se alteram, disponibilizando-as para servidores docentes, TAE e alunos. Esse procedimento visa a facilitar o desenvolvimento do trabalho do novo servidor, bem como promover a divulgação das atividades realizadas pela Universidade, facilitando, assim, o acesso dessas informações ao público usuário dos seus serviços. Dessa forma, além de contribuir com a operacionalização dos trabalhos internos, no sentido de munir o novo servidor de informações necessárias ao exercício de suas funções, promoveria maior autonomia e produtividade, cooperando também com o cumprimento do papel social da Universidade, em concordância com o que prescrevem Fisher (2002); Bergue (2011) e Moraes (2012). Registra-se que o procedimento de racionalização de fluxos e processos constam em um dos objetivos estratégicos do PDI UFBA (2018-2022), com previsão de execução até 2022. A próxima seção traz a análise desses processos à luz do que dizem os documentos.

### 4.3. ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMISSIONAIS: PASSADO E PRESENTE

Esse subcapítulo apresenta análises relativas ao processo admissional de novos servidores ocorridos em 2013 e 2016.

#### 4.3.1 Processo admissional 2013

A seguir, 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 realizado em 2013. Convém salientar que, nesse período, diferentemente do descrito anteriormente, as equipes do NUSEL e do NAVIF tinham composição diferente do descrito no parágrafo anterior. Na época, o NAVIF era composto por uma psicóloga; uma assistente social; um assistente em administração, estudante do curso de psicologia (chefe do Núcleo) e um auxiliar em administração.

O processo admissional na UFBA, compreendido aqui como recrutamento, seleção e alocação, de acordo com a análise dos editais de concursos realizados a partir de 2012, envolve as seguintes etapas: provas escritas; provas práticas para cargos previamente estabelecidos em edital; inspeção médica de caráter eliminatório; e etapa de entrevista admissional para levantamento dos perfis dos novos servidores.

É importante destacar que as provas escritas, realizadas por esta Universidade, são elaboradas com base no cargo e na descrição das atividades constantes do Ofício Circular nº 15/2005/MEC, conforme previsto pela 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 UFBA, 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 Ferreira, Gomes e Araújo (2008); Schikmann (2010); Bergue (2014) e Assis e Sanches Júnior (2014), pois esse procedimento apresenta-se como obstáculo para a introdução da gestão estratégica de pessoas no serviço público, visto que não é realizado 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 o intuito de desenvolver o procedimento solicitado. Assim, a UFBA, ao deixar de proceder dessa maneira, contraria o proposto por Pires et al (2007), uma vez que essa prática coopera com a formação de um quadro de servidores melhor estruturado, visando não apenas a contratação de 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, caracterizada pela 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.

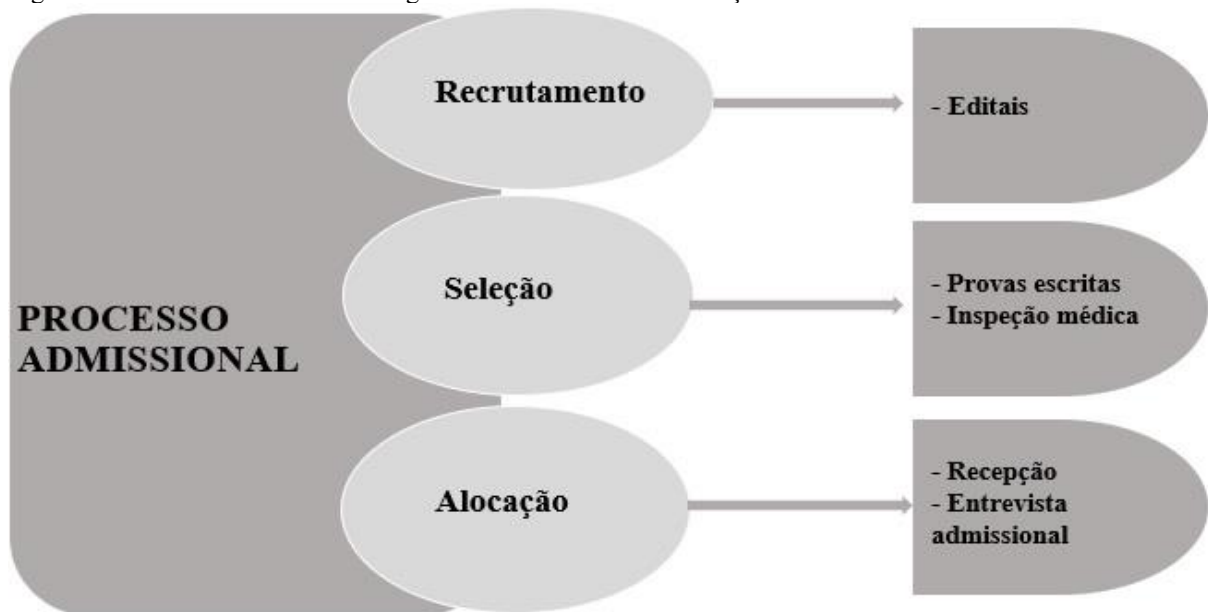
Por fim, tem-se a etapa das entrevistas admissionais para levantamento dos perfis dos novos servidores. Nesta última fase do processo admissional, ocorrido em 2013, os dados eram utilizados para posterior cruzamento com os perfis demandados pelos dirigentes das Unidades Universitárias, coletados através de formulário específico, objetivando uma melhor definição da alocação dos candidatos aprovados, como preconizado por Monteiro (2010); Clegg, Kornberger e Pitsis (2010) e Dutra (2014).

Essa etapa é realizada por uma equipe do NAVIF. Esse procedimento era realizado por esse Núcleo, sempre que mais de um candidato era convocado, com o objetivo de se definir uma unidade de lotação para esses servidores. Nos casos em que havia apenas uma Unidade demandando reposição de servidor, ou seja, quando apenas um candidato era convocado para tomar posse no cargo daquela Unidade Universitária, a entrevista era realizada pelos técnicos do NUSEL, apesar desses não possuírem formação para desempenhar tal tarefa. Mesmo assim, ficou estabelecido que esse procedimento ocorreria dessa forma, porque nesses casos não haveria necessidade de análise de perfil, pois se esse novo servidor tivesse ou não compatibilidade com a atividade a ser desenvolvida seria lotado naquele ambiente.

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. No entanto, ainda que os roteiros estivessem melhor estruturados, ajudando, assim, a conhecer de forma razoável a reação dos técnicos frente a situações adversas, sua utilização ocorria de maneira assistemática, pelos motivos já expostos. Além disso, necessitavam de um estudo aprofundado para melhor identificar comportamentos e atitudes. Destaca-se que nesse momento também eram entregues para os novos servidores alguns documentos, tais como, Resolução sobre o estágio probatório, informativo sobre direitos e deveres, entre outros. É importante comentar que o evento relacionado à recepção dos novos servidores nesse período, acontecia de modo esporádico, eventual e assistemático. Não havia uma rotina implementada para esse tipo de ação, sua realização dependia das diretrizes adotadas pela gestão, das circunstâncias e do número de servidores ingressantes. A seguir, apresenta-se a figura com o esquema gráfico do processo em análise.

Figura 3 Processo admissional do cargo de assistente em administração



Fonte: Elaboração própria, 2018

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 6 Escolaridade dos candidatos inscritos e aprovados

Vagas	Inscritos	Homol.	2º grau	Sup. Incomp.	Grad.	Espec	Mest	Dout	Não Inf.	Outras
52	26.155	115	3.078	2.136	4.061	647	176	2	15.753	302
52	--	--	6	4	24	2	1	--	15	--

Fonte: Elaboração própria, a partir de Almeida et al (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 em seu processo admissional, pode-se afirmar que nessa etapa da entrevista, a PRODEP adotou um caráter um tanto 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, a fim de cooperar com 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 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.

#### 4.3.2. Processo admissional 2016

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 7 Escolaridade dos candidatos inscritos e homologados

Vagas	Inscritos	Homologados	Escolaridade inferior ao 2º grau	2º grau	Sup. Incompleto	Graduados/ mestres/ doutores	Não Informaram
150	48.440	315	256	13.691 (28,26%)	10.303 (21,27%)	23.838 (49,21%)	352 (0,73%)
315	--	--	--	41 (13,01%)	55 (17,46%)	213 (73,33%)	6 (1,90%)

Fonte: Elaboração própria, 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, com aproximadamente 90 pessoas. Cada turma era dividida em dois dias de encontro, que ocorriam em uma sala de treinamento existente na PRODEP, em blocos de aproximadamente 45 pessoas.

Ao término desse evento, foi entregue a cada participante um formulário para avaliação do evento, 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 realizariam 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, os candidatos em situação semelhante passaram pela etapa da entrevista, embora os técnicos, na época, não tivessem as competências necessárias, parece óbvio que realizar essa atividade trouxe mais resultados positivos do que a ausência dela.

Considera-se, nesse sentido, que ao realizar as entrevistas, é possível conhecer alguns aspectos relativos a atitudes e comportamentos, cooperando com a implementação de práticas estratégicas, em consonância com Vergílio e Flink (2006) e Schikmann (2010).

Como relatado anteriormente, analisou-se também, conforme PRODEP (2018), o Formulário de Avaliação do Evento de Recepção, entregue a cada participante ao final do evento. Esse documento continha duas dimensões de análise, a primeira avaliava o Conteúdo, com 3 indicadores, adequação da carga horária à atividade; pertinência do conteúdo apresentado; e esclarecimento de dúvidas; a segunda avaliava a Infraestrutura e Logística (IL), contendo 5 indicadores, divulgação do evento; comunicação mantida entre a equipe e os participantes; adequação do espaço (localização, acesso, etc.); conforto do ambiente (ventilação, água, banheiro, etc.); e adequação dos recursos materiais (folder, power point, etc), cada indicador com 4 escalas, que variavam entre “ótimo”, “bom”, “regular” e “ruim”. Esse formulário ainda incluía um campo para comentários e sugestões.

O evento dividiu-se em 3 turmas, cada uma composta por aproximadamente 90 pessoas, divididas em 2 dias com 45 pessoas presentes, em média. A tabela a seguir apresenta a avaliação do evento representado pela média aritmética.

Tabela 8 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: elaboração própria, a partir de PRODEP (2018)

Verifica-se, pela análise das tabelas, 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 e MORAES, 2012).

Outra etapa da análise é fruto 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, que prevê políticas para o servidor, desde seu ingresso até a aposentadoria, coadunando-se com o proposto por Fisher (2002) e Schikmann (2010), ao afirmar que as instituições devem investir em políticas voltadas

para a área de GP. 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 às 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 IFES tem em relação aos novos servidores. É um tempo também para dirimir dúvidas, que, possivelmente, seriam levadas para a entrevista, tomando o tempo que os técnicos teriam para focar em aspectos mais relevantes.

Cabe ressaltar que esses eventos de recepção já ocorriam em admissões passadas, porém não eram sistematizados; em uns momentos ocorriam, em outros não, ficando atrelados às diretrizes adotadas pela gestão. Esses eventos, mesmo esporádicos, geraram subsídios para nortear esse programa. Outra questão importante pontuada pela psicóloga e que se alinha ao que preconizam Schikmann (2010), Bergue (2014) e Oliveira (2016), é a responsabilidade que os gestores possuem, quanto ao encaminhamento da descrição das atividades, pois eles devem se sentir parceiros nesse processo, conhecendo e informando as especificidades do cargo a ser ocupado, o setor em que essa pessoa vai exercer as atividades, o perfil correto desse profissional. E para isso, ressalta a necessidade de se programar reuniões sistemáticas com esses gestores, a fim de que entendam essa responsabilidade, inclusive no ato de recepção desse servidor na Unidade de lotação. Pontua a relevância desse programa no sentido de entender as expectativas de quem está chegando e de buscar alinhá-las às demandas da Instituição. Para ela, o acolhimento contribui com o papel de promover a satisfação, a motivação, de criar e estreitar a comunicação, bem como de favorecer o comprometimento desse servidor com a UFBA.

Por fim, para a entrevistada, a Universidade 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 em seus processos admissionais.

#### 4.4. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste subcapítulo apresenta-se a triangulação dos dados obtidos por meio de questionário realizado com os TAE, entrevista com os gestores e análise documental, com o fim de obter uma compreensão mais aprofundada do tema ora pesquisado. Assim, inicia-se, no

quadro abaixo, a discussão dos resultados, a partir dos elementos encontrados nas três fontes de pesquisa, para a categoria Percepção acerca do processo seletivo.

Quadro 13 Triangulação dos dados da categoria percepção acerca do processo seletivo

Questionário com os TAE	Entrevista com os Gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O documento de descrição dos cargos está compatível com as atividades desenvolvidas no exercício da função.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento da legislação que ampara os concursos para TAE;</li> <li>• Editais e provas executados com competência, mas falta planejamento conjunto, gestores e PRODEP;</li> <li>• Documento de descrição de cargos com atribuições genéricas causa falsa expectativa nos dirigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação de edital, de acordo com as normas legais.</li> <li>• Elaboração de provas com foco no cargo e na descrição das atividades;</li> <li>• Provas escritas e inspeção médica de caráter eliminatório.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Nessa categoria pode-se observar uma percepção majoritária dos TAE de que a descrição dos cargos está compatível com o exercício de suas atividades, entretanto, para os gestores, esse é um documento com descrição muito ampla, no que se refere ao cargo Assistente em Administração, e por esse motivo, pode criar a expectativa de que esse servidor já possua os requisitos para atuar em qualquer área administrativa, o que não é verdade. Esse falso entendimento pode gerar insatisfação e desestímulo em ambos, repercutindo diretamente na realização do trabalho. O que ocorre de fato é que, cada um, considerando sua formação, aptidão e experiências, pode ser bem aproveitado para o desenvolvimento de uma ou mais atividades ali descritas, e para isso, a entrevista admissional realizada no ingresso desse servidor mostra-se bastante eficaz.

A UFBA realiza seus processos seletivos em obediência às normativas que os regem. Ressalta-se aqui o desconhecimento dessas regras por parte de um número significativo de gestores, os quais afirmaram já se debruçar sobre os concursos para docentes, e que isso lhes toma bastante tempo. Contudo, percebem a importância de uma atuação mais ativa nesse processo.

De modo geral, os gestores estão satisfeitos com a condução dada pela PRODEP na realização dos concursos para TAE. Destaca-se que, de acordo com a análise dos editais de concurso, a UFBA vem realizando, na fase eliminatória, apenas a prova escrita e a inspeção médica (etapa obrigatória), não havendo nenhum registro de provas práticas para o cargo pesquisado. A adoção dessa etapa poderia cooperar para o recrutamento e seleção de pessoas com perfis e competências mais aproximados para esse cargo. A seguir, o quadro com as sínteses, acerca da análise da categoria percepção acerca do processo de alocação.

Quadro 14 Triangulação dos dados da categoria percepção acerca do processo de alocação

Questionário com os TAE	Entrevista com os Gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção positiva acerca da contribuição da entrevista para o processo de alocação, contudo, ressalta-se a indicação de que precisa ser revisada e aperfeiçoada;</li> <li>• Falta de uma melhor recepção ao servidor ingressante.</li> <li>• Avaliação positiva para o evento de recepção, realizado em 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Formulário de solicitação de servidores atende em boa medida, mas precisa ser revisto, em função da generalidade de atribuições do cargo em análise;</li> <li>• Evento de recepção aos novos servidores é uma estratégia útil e necessária, devendo ser realizada para os três segmentos da Universidade;</li> <li>• A entrevista admissional realizada pela UFBA pode gerar expectativa falsa tanto no gestor, quanto no servidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário de solicitação de servidores vem sendo reformulado constantemente, visando atender aos interesses da Instituição;</li> <li>• Os eventos de recepção aos servidores admitidos no concurso de 2013 ocorriam de modo esporádico, eventual e assistemático;</li> <li>• Encontra-se em fase de aprovação pelo CONSUNI, o Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS), que prevê ações estratégicas para a área de GP, incluindo o evento de recepção de forma regular;</li> <li>• Realização de entrevista admissional para definição dos perfis.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Segundo análise dos documentos de solicitação de servidores dos últimos concursos, observa-se uma evolução no seu formato e conteúdo, indicando uma preocupação do NUSEL e do NAVIF, núcleos da CDH, em aprimorar esse instrumento, implementando perguntas que permitam conhecer melhor a demanda da UFBA. Contudo, há por parte dos gestores, a percepção de que ele atende em boa medida, mas deve ser novamente revisto, especificamente, em relação à descrição das atividades do cargo de Assistente em Administração.

Novamente, com relação à análise dos documentos, constata-se que os eventos de recepção, nos concursos passados, ocorriam de forma esporádica. Esse deve ser o motivo pelo qual os servidores o pontuaram como uma estratégia que precisa ser melhorada, coincidindo com a percepção dos gestores de que essa é uma ação importante e necessária, não apenas para os TAE, como também para docentes e alunos. Convém lembrar que os alunos já são recepcionados no início de cada semestre com um evento organizado pela Reitoria. O que possivelmente o gestor quis ressaltar na sua fala, quando se referiu aos alunos, foi a falta de uma recepção de conteúdos mais relevantes.

Ainda sobre o evento de recepção, convém relatar que, encontra-se em fase de aprovação pelo CONSUNI, o Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS), que prevê ações estratégicas para a área de GP, incluindo o evento de recepção de forma regular, ou seja, todos os novos servidores serão recepcionados no momento de seu ingresso. Inclusive esse evento já está ocorrendo para os servidores ingressantes do concurso

realizado em 2016, com avaliação positiva por parte dos TAE. Há, também, a previsão de um evento de recepção anual para TAE e docentes, na semana em que se comemora o dia do servidor público.

As entrevistas admissionais também estão previstas no PAAS, com o objetivo de contribuir para uma melhor adequação entre o perfil profissional dos candidatos ingressantes e as demandas de trabalho das Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos, afinando-se com o que informaram os TAE. O possível problema, relatado pelos gestores, de que a entrevista pode criar uma falsa expectativa tanto no gestor como no servidor, pode ser sanado com reuniões entre eles e a PRODEP, porque esse momento envolve a análise do formulário de solicitação de servidores pela equipe de psicólogos e assistentes sociais, que realizam as entrevistas para levantamento dos perfis dos candidatos. Apresenta-se, a seguir, quadro contendo a visão das três fontes de dados sobre a categoria Ações na área de Gestão de Pessoas.

Quadro 15 Triangulação dos dados da categoria ações na área de gestão de pessoas

Questionário com os TAE	Entrevista com os Gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração das chefias e dos colegas no desenvolvimento das rotinas de trabalho;</li> <li>• Ambiente de trabalho colaborativo, com sugestão de melhoria das rotinas, permitindo que o potencial de trabalho seja bem aproveitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento institucional para a realização do mapeamento de competências, do redimensionamento institucional e publicação do edital de remoção interna, para o melhor aproveitamento da força de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAAS prevê ações estratégicas para a área de GP, desde seu ingresso até o momento da aposentadoria.</li> <li>• PDI (2018-2022), prevê mapear, redesenhar e informatizar 100% dos processos críticos de trabalhos das Unidades Universitárias, e, ajustar 100% da alocação de pessoal ao dimensionamento.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2018

O PDI em vigor estabelece metas estratégicas de racionalização de fluxos e processos, em todos os níveis e segmentos da Administração, bem como, mediante o dimensionamento de pessoal, o aperfeiçoamento da gestão dos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal TAE e docentes. Essa ação alinha-se ao proposto pelos gestores, ao mencionarem a necessidade de se implementar essas condutas, no nível institucional, com vistas a um melhor aproveitamento da força de trabalho.

É interessante observar que a PRODEP, ao elaborar o PAAS, já viabiliza o atendimento de algumas das metas previstas no PDI, tais como, o acolhimento ao novo servidor, no sentido de promover sua valorização; implementar possíveis melhorias dos fluxos de trabalho, objetivando um atendimento mais qualificado aos servidores; ações de capacitação e de qualidade de vida, desde o ingresso até o momento da aposentadoria.

Destaca-se ainda que essa categoria não foi explorada no questionário aplicado aos TAE, por se tratar de uma pesquisa exploratória, realizada no momento inicial desse trabalho, e, portanto, não estarem bem definidas, naquele momento, as categorias que deveriam ser analisadas de forma mais acurada. Tem-se, a seguir, as análises das informações constantes do quadro relativo à categoria Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências.

Quadro 16 Triangulação da categoria ações de capacitação para o desenvolvimento de competências

Questionário com os TAE	Entrevista com os Gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada participação nas ações de capacitação, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho, com incentivo dos gestores;</li> <li>• Predominância de um bom relacionamento com chefias e colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos servidores com perfis bem adequado, contudo necessitam ser treinados em suas rotinas e posteriormente serem capacitados para o desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais;</li> <li>• Há incentivo para a realização das capacitações, entretanto não há retorno acerca do aproveitamento dos servidores;</li> <li>• Boa comunicação e relacionamento interpessoal, mas há registros de conflitos pontuais entre chefias e servidores, entre servidores antigos e novos, e “muro invisível” entre docentes e servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de capacitação na modalidade presencial e EaD, com foco nos processos de trabalho, e ns relações interpessoais, previstas no PAAS UFBA.</li> <li>• Decreto nº 5.707/2006 estabelece o incentivo e apoio ao servidor em eventos de capacitação, voltados para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;</li> <li>• PDI alinhado com a PNDP, prevê expansão do índice de investimento em capacitação dos servidores.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2018

De acordo com a visão dos gestores, os Assistentes em Administração que ingressaram no último concurso, em sua maioria, apresentam um perfil bem adequado para o exercício das atividades, por possuírem formação acima da requerida. Dos aprovados, 73,33% são graduados, mestres e doutores. Apesar disso, verifica-se a necessidade de receberem treinamento para o desempenho de suas tarefas, bem como serem capacitados para o desenvolvimento de suas competências.

Nesse aspecto, observa-se que há na visão dos dois atores incentivo à participação dos servidores em ações de capacitação. Contudo, há registro de que a Universidade precisa dar retorno aos dirigentes acerca do desempenho de seus técnicos nesses investimentos, para que as competências adquiridas possam ser aproveitadas pela Instituição.

Os documentos analisados mostram que a UFBA vem investindo na formulação de políticas com foco na capacitação de sua mão de obra, e, segundo o PDI, com metas de expansão do índice de investimento em capacitação de 15% até 2022.



Para os TAE e gestores, a comunicação e o relacionamento interpessoal são bons. Contudo, existem conflitos pontuais na relação entre servidores e chefias, servidores antigos e novos e, docentes e técnicos. Nessa perspectiva, vislumbra-se no PAAS previsão de capacitação com foco nas relações interpessoais, buscando minimizar as tensões existentes nessas relações, propiciando um ambiente de trabalho mais saudável e prazeroso. Em seguida, apresentam-se as reflexões acerca dos dados sistematizados no quadro da categoria Rotinas de trabalho.

Quadro 17 Triangulação dos dados da categoria rotinas de trabalho

Questionário com os TAE	Entrevista com os Gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de trabalho bem estruturados, podendo ser melhorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos não estão totalmente descritos, com indicação de que a UFBA deve sistematizá-los, visto que para alguns setores da Universidade essas rotinas não se alteram.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDI prevê a racionalização dos fluxos e processos de trabalho e requisitos necessários para o adequado desempenho dos trabalhadores.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2018

Nessa categoria, há percepções distintas entre os TAE e os gestores, visto que para os primeiros, os processos estão bem estruturados, com a ressalva de que podem ser melhorados. Para os gestores, essas rotinas de trabalho não estão totalmente descritas. Percebe-se que esse procedimento não é uniforme na UFBA, pois algumas Unidades possuem esse processo sistematizado ou em andamento e outras não, havendo a indicação de que ele deve ser realizado de forma institucionalizada, visto que as rotinas de trabalho são semelhantes em muitos setores administrativos e acadêmicos da Universidade. Nesse sentido, percebe-se que há uma preocupação da Administração Central, visto que essa estratégia encontra-se planejada no PDI (2018-2022), por se entender que essa tarefa é fundamental para garantir a prestação de serviço com mais qualidade e eficiência.

Finalizando o capítulo contemplando as análises dos resultados dos instrumentos e sua triangulação, tem-se, em sequência, a apresentação das considerações finais dessa dissertação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, buscou-se analisar o processo de alocação dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, aprovados nos concursos de 2013 e 2016, na UFBA. Os resultados encontrados confirmaram os dois pressupostos da pesquisa, de que o processo admissional da UFBA atende parcialmente às demandas da área de Gestão Estratégica de Pessoas; e o segundo, de que a inexistência de políticas na área de gestão de pessoas que assegurem o acompanhamento, o desenvolvimento e a avaliação pode suscitar a insatisfação desse novo servidor, refletindo-se em baixa qualidade do serviço prestado. Tal fato foi confirmado mediante análise das entrevistas com os gestores e com a psicóloga da PRODEP, pela evolução verificada na análise comparativa dos processos admissionais citados, pela análise dos formulários de avaliação do evento de recepção e pela literatura pesquisada.

Este trabalho também procurou atender aos objetivos específicos originalmente traçados, sendo o primeiro deles, o mapeamento dos processos admissionais passado e presente, com foco na alocação dos assistentes em administração. Ao se cumprir esse objetivo, verifica-se a visível evolução desse último processo, em decorrência das constantes alterações realizadas nos instrumentos utilizados nas entrevistas admissionais, como fruto da preocupação dos técnicos da PRODEP, no sentido de aprimorá-los, e assim, garantir a identificação de servidores com perfil mais próximo do demandado pela universidade.

Outro ponto a destacar é a implementação do PAAS UFBA, permitindo a realização, nessa primeira etapa, do evento de recepção aos novos servidores, momento de apresentação da instituição, esclarecimento de dúvidas, incluindo a entrega de documentos informativos, com o fim de melhor orientá-los nesse momento inicial. Destaca-se que um percentual superior a 70% atribuíram conceito ótimo a esse evento.

De modo geral, a percepção dos gestores, acerca do processo admissional, segundo objetivo específico, é a de que a UFBA realiza essa tarefa conforme é esperado, sendo um processo em evolução, com a implantação do PAAS. Contudo, reconhecem a falta de flexibilidade legal que permita às IFES reporem seus quadros de maneira a atender às suas necessidades atuais; a falta de planejamento conjunto das ações na área de pessoal, que viabilize a implantação de uma política para superar eventuais entraves e assim, proceder ao dimensionamento de pessoal, possibilitando o reconhecimento de Unidades carentes e outras com excesso de pessoal; além de proporem a adequação dos formulários utilizados na entrevista admissional, de maneira a identificar perfis mais aderentes às demandas identificadas.

Em relação ao terceiro e quarto objetivos específicos, que tratam da percepção de TAE e gestores acerca do processo de alocação e o confronto entre essas duas visões, percebe-se que para os TAE a descrição do cargo está compatível com as atividades por eles desenvolvidas. No entanto, para os gestores, esse é um documento com descrições amplas e que podem, ao final, gerar uma falsa expectativa no dirigente de que o servidor ocupante do cargo pode ser lotado em qualquer ambiente, o que não é verdade. Esse falso entendimento pode produzir no servidor desestímulo e insatisfação, refletindo-se em uma baixa qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, necessita-se de investimento em treinamentos e capacitações para o desenvolvimento de competências específicas, conforme a atividade a desempenhar, bem como o encaminhamento de *feedbacks* do desempenho do servidor nas ações de capacitação das quais participa.

Ainda para os TAE, a recepção pode ser melhorada, isso porque no período para o qual foram escutados, 2013, esse evento não ocorria de forma sistematizada. Tal visão coincide com a dos gestores, que afirmam ser esse um evento importante por representar o primeiro contato dos servidores com a UFBA, com o registro de que alguns dirigentes já o realizam internamente, quando da recepção de seus funcionários.

A entrevista admissional, na visão dos dois atores institucionais, é igualmente importante, mas precisa ser revisada. Na visão dos gestores ouvidos, os instrumentos também geram, tanto para dirigentes quanto servidores, falsas expectativas, de que as competências serão 100% identificadas e suas demandas atendidas. Sugere-se, assim, o planejamento de reuniões entre PRODEP e gestores para esclarecimentos sobre o uso desses formulários.

Como último objetivo específico, apresentam-se algumas propostas para o aperfeiçoamento dos instrumentos admissionais, de forma a mapear conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, as sugestões ancoram-se na experiência profissional da pesquisadora, lotada no NUSEL/PRODEP, nos autores referenciados, acrescido das contribuições das entrevistas com gestores e com a psicóloga da PRODEP. Assim, sugere-se o estabelecimento de reuniões sistemáticas com os gestores, ou criação de grupos de trabalho, antes da publicação do edital, com o objetivo de se ampliar a discussão sobre as normas que o regem, as definições dos cargos, os requisitos para ingresso, o conteúdo programático das provas escritas, a definição de inclusão de provas práticas, dinâmicas de grupo, psicotestes, cursos de formação ou ambientação. Inclui-se ainda nessa discussão, esclarecimentos sobre a importância do correto preenchimento do formulário de solicitação de servidores, para a definição dos perfis de candidatos. Para isso, será necessária a mediação da equipe responsável pela realização das entrevistas admissionais, esclarecendo a forma como são analisados os

perfis dos candidatos e definidas as lotações. Por fim, buscar conjuntamente o aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados na entrevista admissional.

Destaca-se que o PDI (2018-2022) contempla políticas na área de gestão de pessoas, tais como mapeamento dos processos de trabalho, alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado, que se implementados, produzirão impacto positivo nos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal técnico e docentes; além da criação do PAAS UFBA, que explora ações que vão do ingresso até a aposentadoria. Entretanto, muitas delas ainda não estão sendo operacionalizadas, sendo fundamental que a PRODEP revise suas diretrizes, estabeleça as estratégias e as implemente, envolvendo gestores e servidores com o intuito de recrutar, selecionar, alocar e reter pessoas com perfil compatível com as demandas de uma Universidade pública, inclusiva e que preza pela qualidade de seus serviços, podendo também, ser esse um campo para estudos futuros.

Desse modo, as ações acima explicitadas configuram-se como contribuições da gestão estratégica para o processo de alocação dos assistentes em administração, respondendo assim à pergunta de pesquisa.

Apresentam-se como limitações a esse trabalho, o fato de o questionário aplicado aos TAE resultar de pesquisa exploratória, para conhecer melhor o fenômeno da alocação na visão desses atores, por isso, algumas categorias do processo seletivo e das ações na área de GP foram menos exploradas; há ainda a impossibilidade temporal de se investigar as percepções dos TAE ingressos em 2018, confrontando-as com as de 2013.

Assim, registram-se como sugestões de trabalhos futuros a análise do impacto das políticas adotadas no PDI e no PAAS, relacionados aos processos de seleção, alocação e retenção dos servidores TAE, que ingressaram em 2018; a realização de trabalhos similares em outras IFES, ampliando o escopo de atores pesquisados, podendo envolver um número maior de cargos de nível médio ou superior.

Enfim, pontua-se que houve avanço no processo de alocação dos TAE na UFBA, com a implementação dessas políticas, minimizando os possíveis conflitos desse novo servidor em seu ambiente de trabalho. Entretanto, há muito a ser feito, e não se pode ainda afirmar que a IFES adota a gestão estratégica de pessoas em seus processos admissionais, ainda que haja uma aproximação desse modelo, em virtude da utilização de uma metodologia estratégica, de forma pontual, em alguns de seus processos admissionais.

## 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.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**. Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505> . Acesso em 09/06/2017.
- 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. Processo Gestor do Ensino Superior Federal : Uma análise à luz da experiência UFBA. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 17, n. 1, p. 4 a 17, jan./abr. 2014.
- \_\_\_\_\_, 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.
- AMARAL, Roniberto M. do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. 2008. Disponível em [http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583\\_Amaral.pdf](http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf). Acesso em 10/03/2018.
- ASSIS, Lilian Bambirra de; SANCHES JÚNIOR, Paulo F. Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público. Um estudo de caso sobre limites e possibilidades em uma autarquia. XXXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** RJ. 2014. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/279942712\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Setor\\_Publico\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_sobre\\_Limites\\_e\\_Possibilidades\\_em\\_uma\\_Autarquia](https://www.researchgate.net/publication/279942712_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_no_Setor_Publico_Um_Estudo_de_Caso_sobre_Limites_e_Possibilidades_em_uma_Autarquia). Acesso em 12/01/2018
- BAPTISTA, N.L. **Subjetividade e trabalho: nível de satisfação dos novos servidores. Estudo de caso em uma autarquia pública federal**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, 2011. **Anais...** Niterói. Disponível em

[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0363\\_2172.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0363_2172.pdf). Acesso em 09/06/2017.

BARDIN, L.. Análise de conteúdo. Edições 70. 1977

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

\_\_\_\_\_, 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-faac-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em: 10/06/2017.

BESS, M. R. S.. **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.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências. Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2013

\_\_\_\_\_, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas. S.P., v.41, n.1, p.8-15, jan/mar, 2001.

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> . 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.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988**. Disponível em

[http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html/Constituiode1988.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html/Constituiode1988.pdf).

Acesso em 15/03/2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> . Acesso em: 07/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Reforma do aparelho do Estado**. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. 1995. Disponível em

<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> . Acesso em 02/01/2018

\_\_\_\_\_. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. c.16. Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Termo de Referência do Convênio de Cooperação Técnica com o BID. Brasília. DF. 1998. Disponível

em : <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno16.pdf>.  
Acesso em : 02/08/2017

BRESSER- PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Brasília, **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril, 1996. Disponível em:  
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaaagerencial.pdf> .  
Acesso em: 07/05/2017.

\_\_\_\_\_, 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%20PEREIRA.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

CERTO, S. C; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C; CESAR, A. M. R; **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégica**. 2ª Ed. SP. 2005

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

DASSO JÚNIOR, A.. E. Nova Gestão Pública (NGP): A teoria de administração pública do estado ultraliberal. GEDAP. XXIII. **Anais...** Florianópolis. 2014. Disponível em  
<http://publicadireito.com.br/publicacao/ufsc/livro.php?gt=194>. Acesso em 10/01/20187

DIAS, B. O. S.; NETA, M. do C. S.; MARTINS, P L. Processo de Recrutamento e Seleção na Administração Pública: A Provisão de Cargos por Concurso Público. 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/123456789/181178/101\\_00234.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181178/101_00234.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 10/05/2018

DOMINGUES, J. M. Instituições formais, cidadania e solidariedade complexa. **Lua Nova**, São Paulo, 66: 9-22, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n66/29082.pdf> .  
Acesso em: 07/05/2017.

DUTRA, J.S. Competências. **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. Ed. Atlas. 2014

FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; BRANDÃO Jr, R. D.; ZAGO, C. C.; Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: X Seminário de Administração FEA – USP. **Anais...** São Paulo: 2007.

FERREIRA, M. R. de L; GOMES, F. P. e ARAÚJO, R. M. de. Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. ENAPG – ANPAD. **Anais...** 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG460.pdf>. Acesso em 03/02/2018

FISCHER, A. L. 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, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. SP. Ed. Atlas. 6ª Edição. 2008

- LIMA, I. V.; SILVA, E. L. P da. Atração, retenção e evasão de talentos em uma IFES: Uma análise reflexiva. In: *Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais*. 2015
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso. Uma Estratégia de Pesquisa**. SP. Ed. Atlas. 2ª Edição. 2008
- MENEZES, F. A. R. de. Gestão por competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. Fundação João Pinheiro. Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho. BH. 2015. Disponível em <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/355>. Acesso em 20/05/2018.
- MONTEIRO, R.. Busca e Retenção. In: *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. S.P., Ed. Saraiva, 2010
- MORAES, T.P.. **A Gestão por Competências nas IES públicas de Santa Catarina**. 133 f. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96292>. Acesso em 10/12/2017.
- OLIVEIRA, M.M.O.; SILVA, A.B da. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...** PB. 2011
- OLIVEIRA, S.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
- PEREIRA, A. L. C; SILVA, A. B. da. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. Fundação Getúlio Vargas. **Cadernos EBAPE. BR**. v. 9, Edição Especial, artigo 9, RJ, 2011
- PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Mesa Redonda de Pesquisa-Ação. Brasília. ENAP. 2007.
- RIBEIRO, D. e SACRAMENTO, A.R. S. Influências da Reforma do Estado sobre o Ensino Superior Brasileiro – Uma possível análise do período 1994-2008. In: Enapq. Espírito Santo. **Anais...** Espírito Santo. ANPAD. 2010
- \_\_\_\_\_, D.A.. **Trajatória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- SCHIKMANN, R.. 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.
- SILVA, J. A. da. Reflexões sobre a história do capitalismo. *Revista Filosofia Capital*. V. 2, Edição 5, 2007.
- 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, A. 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

UFBA. **UFBA em Pauta.** 2018. Disponível em: [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/ranking-mundial-coloca-ufba-como-melhor-universidade-do-nordeste-brasileiro](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/ranking-mundial-coloca-ufba-como-melhor-universidade-do-nordeste-brasileiro). Acesso em 21/01/2018.

\_\_\_\_\_. 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, V. L. da S.; LEITE, N. 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

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados em campo.** SP. Ed. Atlas. 2009

VERGÍLIO, M. E.; FLINK, R. J. da S. Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pes.soas. **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, F. de O.; MACHADO, D. M. G. S.. 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.

VIEIRA, M. M. F. **Para uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: Pesquisa Qualitativa em Administração. VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. (Org.). RJ. Ed. FGV. 2004

VIEIRA, S. M. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista Nau Social**, V. 5, n. 9, p. 83-95, Nov 2014/Abr 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência. Por uma nova lógica.** Tradução: Maria Helena C. V. Trelinsky. São Paulo, Atlas. 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE

Prezado Respondente,

Este questionário é parte integrante do Curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA e tem como objetivo coletar informações acerca da sua percepção sobre a entrevista realizada pela CDH/PRODEP, no momento do seu ingresso na UFBA e sobre as contribuições desse processo na definição da sua lotação.

Não é necessário identificar-se. A sua participação é fundamental para o aprimoramento desse processo na Universidade. Por isso, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Os dados agregados serão disponibilizados a todos os participantes.

Você levará aproximadamente 15 minutos para concluí-lo e deverá devolvê-lo preenchido até o dia 07/04/2017.

Você deverá atribuir notas de 1 a 5 para cada afirmação, sendo 1 a pior nota e 5 a melhor nota.

Agradecemos por participar do nosso questionário. Seu feedback é muito importante!

Susan Almeida - Aluna do Curso de Mestrado Profissional em Administração NPGA/EAUFBA

Sob a orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida - NPGA/EAUFBA

### PROCESSO DE ALOCAÇÃO

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
1.	A entrevista admissional realizada pela CDH/PRODEP contribuiu para o meu processo de alocação.					
2.	Minhas competências profissionais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.					
3.	Minhas competências pessoais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.					
4.	A definição de minha unidade de alocação levou em conta minhas competências profissionais.					
5.	A definição de minha unidade de alocação também levou em conta minhas competências pessoais.					
6.	O documento contendo a descrição das atividades do meu cargo, entregue no momento da entrevista admissional, está compatível com as atividades desempenhadas por mim.					

### RELACIONAMENTO COM A CHEFIA IMEDIATA E COLEGAS

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
7.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho é					

	semelhante à da minha chefia imediata					
8.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho geralmente é semelhante à dos meus colegas de trabalho					
9.	Minha chefia imediata é aberta a opiniões diferentes acerca do trabalho					
10.	Tenho boa relação com meus superiores					
11	Tenho boa relação com meus colegas de trabalho					

### DESEMPENHO DE ATIVIDADES

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
12.	As atividades desenvolvidas em meu ambiente de trabalho são compatíveis com às descritas no edital do concurso					
13.	Costumo utilizar meus conhecimentos/experiências para a realização das minhas atividades profissionais					
14.	Minhas competências são suficientes para o desempenho de minhas atividades profissionais					
15.	Tenho dificuldade para desenvolver minhas atividades profissionais					
16.	Meu potencial de trabalho é bem aproveitado na realização de minhas atividades profissionais					
17.	Seria melhor aproveitado se estivesse lotado em outra Unidade Universitária					

### PROCESSO DE TRABALHO

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
18.	Meu processo de trabalho é bem estruturado					
19.	Minha chefia imediata me auxilia a compreender o meu processo de trabalho					
20.	Meus colegas de trabalho me auxiliam a compreender o meu processo de trabalho					
21.	Geralmente tenho sugestões de mudança para o meu processo de trabalho					
22.	Sinto-me à vontade para sugerir mudança no processo de trabalho.					

### NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

23.	Costumo participar das ações de capacitação oferecidas pela Universidade					
24.	As ações de capacitação contribuem para a realização do meu trabalho					
25.	As ações de capacitação atendem às minhas aspirações profissionais					
26.	Minha chefia imediata incentiva a minha participação nas ações de capacitação					

Caso algum ponto que você considere importante não tenha sido abordado, liste-o neste espaço.

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

Este roteiro de entrevista tem o objetivo de levantar informações acerca do processo admissional com foco na alocação dos servidores Técnico-Administrativos, como parte integrante do curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA, cuja dissertação tem como título: Gestão Estratégica de Pessoas por Competências: Análise da alocação dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração na UFBA. Sua participação é fundamental para o aprimoramento desse processo na Universidade!

Obrigada!

Susan Almeida

1. Como você analisa o processo seletivo dos servidores Técnico-Administrativos realizado pela UFBA, nas seguintes dimensões: legislação, dimensionamento, editais, provas (conteúdo programático), descrição de cargos? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
2. Como você analisa o processo de alocação desse mesmo concurso, nas seguintes dimensões: formulário de solicitação de servidores, evento de recepção de novos servidores, entrevista para levantamento de perfil? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
3. Na sua concepção, o formulário de solicitação de servidor consegue refletir as necessidades da instituição (cargo/atividades) para a definição do perfil adequado? O que sugere para melhorá-lo?
4. De que forma a participação de gestores e técnicos lotados nas Unidades/Órgãos pode contribuir para a melhoria do processo de alocação? Como seria essa participação?
5. Os servidores designados para a sua Unidade demonstraram os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar as atividades administrativas? Esta Unidade costuma incentivar seus servidores a participar dos eventos de capacitação?
6. Quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a serem desenvolvidas para o desempenho das atividades administrativas nessa unidade? E você teria sugestões de como desenvolvê-las?
7. Ainda sobre a questão das competências, como você avalia a comunicação entre esses novos servidores com a chefia imediata e com os colegas? Você percebe algum grau de dificuldade no relacionamento interpessoal entre eles? Como é isso?
8. De que forma os novos servidores tomam conhecimento dos processos de trabalho desenvolvidos na sua Unidade? Esses processos estão descritos?
9. Gostaria de acrescentar algo relativo ao processo de alocação que não foi abordado nessa entrevista?

### **APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO COM A PSICÓLOGA**

1. Qual a sua percepção a respeito da entrevista admissional realizada no concurso de 2013? Você considera que esse modelo cooperou com o processo de alocação dos candidatos?
2. E qual é a sua percepção sobre a entrevista realizada hoje?
3. Na sua concepção, você considera que esse modelo cooperou com o processo de alocação? De que modo?
4. Você pode afirmar que o Programa de Acolhimento trouxe contribuições importantes para o processo de alocação?
5. O que ainda precisa melhorar nesse Programa, para que o processo de alocação atenda aos objetivos institucionais?
6. Quais os pontos positivos e negativos do processo de admissão da UFBA?

**APÊNDICE D -ARTIGOS E DISSERTAÇÕES RELACIONADOS AO TEMA, MAS NÃO UTILIZADAS DE FORMA DIRETA**

<b>TÍTULO DO ARTIGO/DISSERTAÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: uma proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão	André Moraes Gurgel; Iris Linhares Pimenta; Jhaimes Willian dos Santos e Josué Vitor de Medeiros Júnior (2018)	Desenvolver e implantar um modelo de apoio à decisão no processo de seleção por competências de profissionais de Tecnologia da Informação em uma instituição do ensino superior, utilizando-se como base a percepção dos avaliadores com relação ao perfil e os resultados dos candidatos nas etapas desse processo.
Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma instituição de ensino superior. 2017	Ana Cláudia Wecker e Cristiane Froehlich (2017)	Analisar o processo de recrutamento e seleção por competências dos técnicos administrativos da Instituição, com vistas a implantação de melhorias, buscando maior eficácia na contratação de pessoas, reduzindo custos, aumentando a produtividade e a satisfação dos gestores e candidatos.
Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores	Mariana Feminella Veiga (Dissertação 2016)	Analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)
Gestão de pessoas: um modelo de banco de talentos para instituições de ensino	Marina de Souza Kracik; Fernanda dos Santos; Christine Benciveni Franzoni; Gianne Souza Kracik; Ana Maria Benciveni Franzoni e Lia Caetano Bastos (2016)	Analisar o modelo de Banco de Talentos Interno proposto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) – Campus Florianópolis, para aplicação nas demais Instituições de Ensino.
Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais	José Roberto Pereira e Cristina dos Santos Dias Daúd (2015)	Diagnosticar a alocação de servidores T.A. em relação aos quantitativos de docentes, estudantes e cursos de graduação e pós graduação, nas 63 universidades públicas federais
A liderança e a retenção de servidores na gestão pública	Carlos Francisco Simões Gomes; Lucia Helena Xavier e Zilda Lemos (2015)	Investigar a relação e a evasão dos servidores com o estilo de liderança na instituição pesquisada por meio da aplicação de um questionário projetado para esta finalidade.
O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior.	Morgana Maria Vieira Dantas (Dissertação de mestrado 2014)	Compreender a dinâmica que envolve a alocação dos Ass. em Admin. e sua relação com o panorama das competências no serv. público conforme Pires et al (2009)
Modelo para Apoiar a Gestão da Alocação de Pessoas com Base na Demanda de Conhecimento	Felipe Tiago Eing Engelke Back; Leonardo Ensslin e Sandra Rolim Ensslin (2012)	Construir um modelo matemático e gráfico que servirá ao gestor como ferramenta de apoio à decisão para realizar a alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento dos projetos.

Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na UFSC	Márcia Mafra da Silva (Dissertação 2012)	Conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um banco de talentos na UFSC
Banco de talentos como ferramenta de apoio à gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso no Tribunal de Justiça Catarinense.	Marlow Forte de Souza e Marcos Baptista Lopez Dalmau (2012)	Demonstrar que a GC precisa ser priorizada, no sentido de promover um melhor conhecimento de seus talentos internos, responsabilizando-os pelo sucesso das ações estratégicas, visando o alcance de maior produtividade com qualidade para todos os públicos.
Análise da viabilidade da implantação de banco de talentos na UFSC	Márcia Mafra da Silva e Júlio Eduardo Ornelas Silva (2012)	Analisar a viabilidade da implantação de um Banco de Talentos como auxílio na potencialização do capital humano na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
A importância de um banco de talentos: uma estratégia gerencial como apoio à gestão do conhecimento nas IES	Rosana R. Silveira; Márcia Mafra da Silva e Marluce Mafra (2010)	Posicionar a pessoa certa para as atribuições do cargo, a fim de tornar tangíveis as competências requeridas. Tal procedimento visa a facilitar uma análise contínua da evolução funcional, bem como orientar as ações necessárias para que os resultados empresariais sejam obtidos
Modelos de alocação de vagas docentes em uma IFE	Cisne Zélia Teixeira Reis; Áurea Maria Resende de Freitas e Adriel Rodrigues de Oliveira (2009)	Efetuar a demonstração das modelagens adotadas pela UFV e pelo MEC/ANDIFES para alocação e dimensionamento de pessoal docente, simulando a aplicação da modelagem nacional à UFV.

Fonte: Elaboração própria, 2018.



**APÊNDICE E -ARTIGOS E DISSERTAÇÕES NÃO UTILIZADAS POR NÃO ATENDER AO PROPÓSITO DA PESQUISA**

<b>TÍTULO DO ARTIGO/DISSERTAÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Modelo para alocação de Pessoas a Projetos em ambiente multiprojetos considerando questões de ambientação das pessoas aos projetos	Ricardo Constant Dickstein; Vinicius Carvalho Cardoso; Thaissa Duarte Chagastelles; Fernanda Nerva Burmann e Paulo Arthur Mauro (2011)	Apoiar a tomada de decisão quanto à organização de recursos humanos para a produção eficiente através de ferramental matemático
Alocação de pessoas em projetos de softwares utilizando sistemas multiagentes.	Liane Santiago Cafarate (Dissertação de mestrado, 2011)	Gerar um modelo de alocação que considere a aprendizagem das pessoas na execução de projetos.
Auxílio à alocação de pessoas em projetos de software através de políticas	Marcelo A. Silva; Carla A. Lima Reis e Rodrigo Quites Reis (2007)	Apresentar um mecanismo de apoio à alocação de pessoas em processos de software através da interpretação de políticas definidas pelo usuário
Modelos para alocação de recursos humanos de diferentes perfis em projetos de TI	Emanuel Dantas Filho e Marcos José Negreiros Gomes (2015)	Propor e avaliar modelos estruturados em programação matemática, objetivando otimizar o uso dos recursos humanos em projetos de TI.
Serviços de alocação/recolocação de executivos: estudo de caso	Eymar Barbosa da Cruz e Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz (2012)	Analisar os procedimentos utilizados por uma Assessoria de Recursos Humanos – Empresa Alfa, para atender às demandas de seus clientes – indivíduos/organizações, no tocante à alocação/recolocação profissional.
Modelo de apoio à decisão multicritério para seleção de profissionais de acordo com suas competências para Gestão de projetos (2013)	Felipe Tiago Eing Engelke Back (Dissertação de mestrado 2013)	Desenvolver um modelo de apoio a decisão multicritério para seleção de profissionais de acordo com suas competências para gestão de projetos que respeite o juízo de valor e preferências do

		decisor, servindo como ferramenta de apoio para tomada de decisões visando alcançar os objetivos estratégicos da empresa. (modelo matemático)
Hábitos – Ingrediente essencial na seleção de profissionais às organizações orientadas à inovação e produtividade.	Antônio Mendes da Silva Filho (2016)	Descrever etapas de um processo construção de equipe e discute o papel dos hábitos humanos na escolha de profissionais para integrar um projeto ou organização.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

## ANEXO I - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

### DADOS DO INFORMANTE

Nome	Cargo/Função	Unidade
DDD e Telefone	E-mail	

Nome do ex-servidor:

Cargo do ex-servidor:

Deseja manter o mesmo cargo? [  ] Sim [  ] Não

Se deseja troca de cargo informe novo cargo:

Turno de Trabalho:

Horário de Trabalho: de.....às.....

Setor de exercício:

Atividades a serem desempenhadas:

---



---



---



---



---



---



---

Características profissionais desejáveis.

---



---



---



---



---

Outras informações que a Unidade julgar relevante.

---



---



---



---

Consideração da CDH

---



---



---



---



---

Data ...../...../.....

Assinatura do Informante/carimbo .....

DESCRIÇÃO DO CARGO

## **ANEXO II - PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

**NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D**

**DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**CÓDIGO CBO: 4110-10**

**REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:**

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:**

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO**

- **Tratar documentos:** Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
- **Preparar relatórios, formulários e planilhas:** Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- **Acompanhar processos administrativos:** Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- **Atender usuários no local ou à distância:** Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- **Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:** Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
- **Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística:** Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e

recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

## ANEXO III - AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES

Data de Realização: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Prezado (a) participante,**

Com o objetivo de aperfeiçoar nossas ações, solicitamos que responda esta avaliação referente ao evento que você participou.

Preencha os campos abaixo e, no quesito relacionado aos aspectos avaliados, assinale com um “X” a opção que melhor expresse o seu grau de satisfação sobre cada um dos itens descritos. Sua avaliação é muito importante para que possamos aperfeiçoar e implementar melhorias.

1. CONTEÚDO	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Adequação da carga horária à atividade				
Pertinência do conteúdo apresentado				
Esclarecimento de dúvidas				

2. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Divulgação do evento				
Comunicação mantida entre a equipe e os participantes				
Adequação do espaço (localização, acesso, etc.)				
Conforto do ambiente (ventilação, água, banheiro, etc.)				
Adequação dos recursos materiais (folder, power point, etc.)				

---

### COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

---

Neste espaço você pode comentar itens já avaliados ou qualquer outro aspecto ainda não abordado, além de sugerir melhorias para as próximas ações. Se necessário, utilize o verso da folha.

---

Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA

Tel: (71) 3283-6350 - E-mail: [cdh@ufba.br](mailto:cdh@ufba.br)