



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



Grupo de Trabalho 4 - Gestão de Organizações Públicas

Processo Admissional e Gestão Estratégica de Pessoas: Analisando o Caso UFBA

Susan Mary Vieira de Almeida, UFBA, Brasil.

Denise Ribeiro de Almeida, UFBA, Brasil.

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho, UFBA, Brasil.

Resumo: O artigo analisa a percepção dos gestores acerca do processo admissional dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração na UFBA. Para atingir esse objetivo, fez-se a análise de documentos institucionais, de literatura sobre o tema, e entrevistaram-se gestores de Unidades Universitárias e Órgãos Administrativos. Os resultados demonstraram que a UFBA realiza essa tarefa adequadamente e de forma evolutiva a partir da implantação do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor (PAAS). Contudo, os gestores reconhecem a falta de flexibilidade legal que permita às IFES reporem seus quadros para atender às suas necessidades atuais. Sugere-se o estabelecimento de reuniões sistemáticas com os gestores, visando ampliar a discussão sobre as normas que regem esses processos, buscando seu aperfeiçoamento. Registra-se como sugestão de trabalhos futuros a análise do impacto das políticas adotadas no PAAS, relacionando-as aos processos de seleção, alocação e retenção dos servidores TAE ingressos em 2018.

Palavras-chave: Processo admissional. Gestão Estratégica de Pessoas. UFBA.

1. Introdução

Com o intuito de atender às novas demandas sociais, acontecem no Brasil, nessas últimas décadas, inúmeras transformações na área da administração pública. O país parte do modelo burocrático, implementado no primeiro Governo Vargas, para o modelo gerencialista. Um dos marcos de implementação desse novo modelo de administração foi a publicação da Emenda Constitucional nº 19/1998, caracterizada pelo redimensionamento de sua estrutura e de seu corpo funcional, pautado em critérios de eficiência, eficácia e efetividade das ações básicas, em virtude da necessidade de redução dos gastos públicos e da melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade em geral (BRESSER-PEREIRA, 2007, 2009; ABRUCIO, 2007, 2011; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

De acordo com Camões (2013), esse período foi marcado por um forte debate sobre a gestão de pessoas (GP), buscando estratégias para a modernização e profissionalização do serviço público. Nessa perspectiva, Bergue (2010), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Vieira (2015) afirmam que pensar a gestão estratégica de pessoas requer que se considere a organização em sua totalidade e complexidade, conhecendo a essência de cada uma de suas áreas e o envolvimento de cada um de seus atores. 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 suas estratégias.

Relativo às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), infere-se dos trabalhos de Ribeiro e Sacramento (2010), Ribeiro (2011) e Almeida (2012, 2014), que estas têm a responsabilidade não só de expandir o ensino superior, como também de proporcionar um ensino público e de qualidade. Nesse sentido, essas instituições buscam se ajustar para encontrar novas formas de gestão que possibilitem o cumprimento de sua função social de forma plena, preparando-as para um período de transformações sociais, políticas e econômicas, somadas a um público mais qualificado, exigente e com novas necessidades a serem supridas.

Nesse cenário, o governo federal publica o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), com o objetivo de ampliar o número de vagas ofertadas e, conseqüentemente, a estrutura física e quadro funcional. Além dele, outros dois decretos foram publicados, o de nº 7.232/2010 e nº 7.485/2011, objetivando conceder maior autonomia às IFES, no tocante à recomposição dos seus quadros docentes e técnicos. Assim, até o ano de 2018, as IFES procederam à reposição de seu pessoal de forma automática.

Nesse período, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) preparava a recepção dos candidatos aprovados no concurso, regido pelo Edital 02/2016, visando à reposição das vacâncias ocorridas naquele período. Logo, 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 dos servidores às rotinas de trabalho, pode gerar desestímulo e baixa qualidade dos serviços prestados. Ressalta-se que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) está implementando o Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor (PAAS), que prevê ações estratégicas para a área de GP, incluindo a realização do evento de recepção de forma regular.

Assim, este trabalho tem por objetivo analisar o processo admissional (recrutamento, seleção e alocação) dos servidores ingressantes no cargo de Assistente em Administração, da UFBA, a partir de entrevistas com os gestores. Em termos formais, além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico que o ancora. Na sequência tem-se a seção da metodologia, seguindo-se da análise e discussão dos dados extraídos das entrevistas com os gestores acerca do processo admissional e, por fim, algumas conclusões e sugestão de trabalhos futuros.

2. Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público

O termo estratégia tem sido utilizado com diferentes sentidos e tem se destacado 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. Na área da gestão, a estratégia envolve uma série de práticas voltadas à consecução de seus objetivos futuros, de forma eficiente, eficaz e efetiva (ALBUQUERQUE, 2002; BERGUE, 2011). Nesse sentido, Certo et al (2005) definem que administrar estrategicamente uma organização consiste em um processo constituído de uma série de etapas, que vão desde a análise do ambiente externo e interno, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação, implementação até o controle da estratégia, buscando avaliar e revisar os propósitos essenciais para o alcance dos objetivos.

Em complemento, Fisher (2002); Bergue (2011) e Moraes (2012) reiteram que, à medida em que o grau de complexidade das organizações aumenta, mais deverão desenvolver modelos de gestão alinhados aos seus propósitos para obter sucesso, reformulando a administração tradicional de recursos humanos, a fim de que se torne adaptada à realidade atual, e assim, atender aos anseios de uma nova sociedade.

Nessa perspectiva, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) e Monteiro (2010) observam certa valorização do potencial humano e, conseqüente evolução das condutas relativas à gestão de pessoas nas organizações, concernentes aos investimentos em seus processos internos, visando à implementação de ações em busca de um ambiente organizacional capaz de reter pessoas necessárias ao bom desenvolvimento de suas atividades. Nesse sentido, admite-se 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).

Dutra (2014) classifica os dois primeiros subprocessos citados de captação de pessoas, como o esforço empreendido por uma organização para buscar e contratar pessoas em condições de atender às suas necessidades atuais e futuras. Para tal, é fundamental que o gestor saiba descrever o tipo de servidor que necessita, pois só assim será possível saber quem procurar, onde e como determinar o tipo de relação entre indivíduo e organização. Para e, a organização moderna adapta-se e desenvolve mais facilmente práticas baseadas nas competências. Assim, o mapeamento de competências, tanto do cargo, quanto da pessoa a se contratar, torna-se importante, visto que também auxiliará no processo de alocação desse trabalhador, ao contribuir para retenção dessa mão de obra, influenciando positivamente no desempenho e no resultado da organização (MONTEIRO, 2010; CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011).

Observa-se, então, que a gestão estratégica de pessoas (GEP) guarda estreita relação com os 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).

Por sua vez, Bergue (2014) afirma 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. Esse mesmo autor complementa que 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, a organização é vista na perspectiva sistêmica, em movimento, interagindo com o meio em que se encontra, transformando-o e sendo por ele transformado, segundo a ação de agentes internos e externos.

No contexto do serviço público, as organizações diferem em muito daquelas do setor privado. Neste, há maior flexibilidade, rapidez na execução de seus processos de trabalho e maior liberdade na seleção das técnicas a serem utilizadas na contratação do profissional que se deseja; naquele, observa-se certo engessamento imposto pela legislação, no momento da seleção e recrutamento, contratação, remuneração, capacitação e avaliação de desempenho. Tal fato, impede que essas instituições cumpram sua função social. (SCHIKMANN, 2010).

Schikmann (2010) e Bergue (2014) ainda listam diversas características a serem evitadas, dentre elas: engessamento ocasionado pelas normas legais; desconsiderar a ideia de que o serviço público tem como alvo o cidadão; barreiras à inovação; baixo investimento em planejamento e baixa preocupação com a gestão; dentre outras. Para esses autores, 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 importantes na GEP, o planejamento de RH; a gestão de competências; capacitação permanente por competências; e a avaliação de desempenho e de competências.

Para concretizar tais ações na área pública, o governo federal publicou o Decreto nº 5.707/2006, implantando a PNDP nos 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), a evolução das competências pessoais e profissionais deve se dar durante o processo de aprendizagem, sendo fundamental o conhecimento do cargo e das atividades, por guardarem forte relação com a habilidade de cada funcionário, para não somente resolver problemas como também posicionar-se adequadamente frente a imprevistos. Essa materialização só acontece quando o indivíduo de fato entrega suas competências à organização. Complementando tal conceito Schikmann

(2010) e Dutra (2014) afirmam que competência engloba conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (ser) que a pessoa tem/adquire, e entrega à organização quando realiza suas atividades, visando alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, os processos de recrutar e selecionar deixam de ser meramente operacionais, passando a ter uma dimensão mais estratégica. Ou seja, deve-se selecionar visando à adequada alocação; o que faz com que o conhecimento das competências individuais dos membros da equipe tornem-se fator decisivo de gestão (VERGÍLIO e FLINK, 2006; BESS, 2016; DIAS, NETA e MARTINS, 2017).

3. Metodologia

Essa pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois visa possibilitar o conhecimento de determinada situação, proporcionando uma visão ampla do fato, com a utilização de entrevistas, levantamentos bibliográficos e documentais, para explorá-lo adequadamente (TRIVINOS, 1987; GIL, 2010). É também descritiva de abordagem qualitativa, por descrever em profundidade, procurando compreender os fatos, fundamentos, sujeitos envolvidos, seus discursos e significados, em um dado contexto (TRIVIÑOS, 1987; VIEIRA, 2004).

Para o tratamento e análise dos dados foi adotada a Análise de Conteúdo, categorial temática, pois, conforme 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.

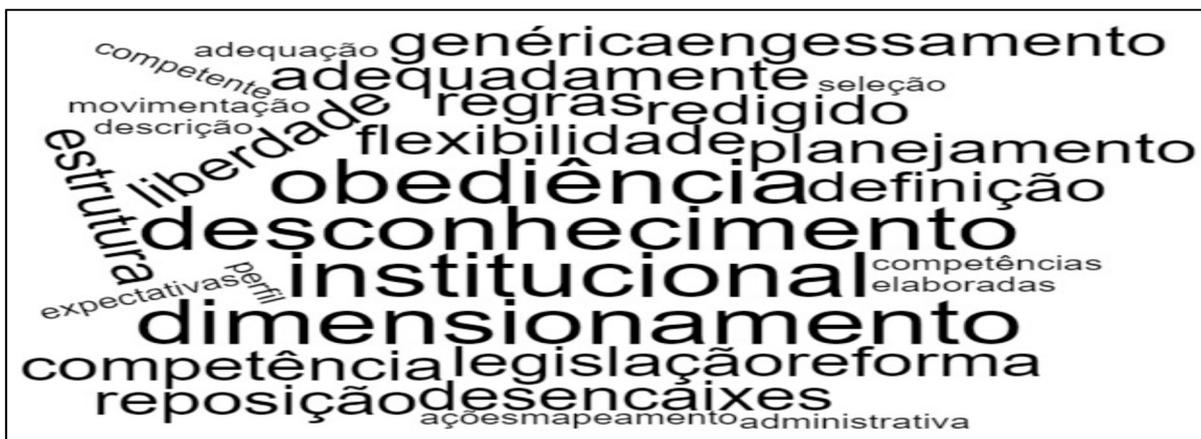
Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, que para Gil (2008), é uma técnica de coleta de dados que permite ao pesquisador, mediante interação social, caracterizar a percepção de um dado fenômeno. Entrevistaram-se os gestores de Unidades Universitárias e de Órgãos Administrativos, para se mapear suas percepções sobre o modelo do processo admissional adotado pela UFBA. O roteiro de entrevista teve como categorias temáticas: Percepção acerca do processo seletivo; Percepção acerca do processo de alocação; Ações na área de Gestão de Pessoas; Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências; e, Rotinas de trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas para interpretação e análise, utilizando-se o recurso da nuvem de palavras, objetivando melhor visualização das respostas, evidenciadas em função de sua predominância nos textos analisados.

4. Análise e Discussão de Dados

Inicia-se essa seção com a análise da categoria Percepção acerca do processo seletivo. Aqui, avaliaram-se as percepções dos gestores em relação à legislação,

dimensionamento, editais, provas e documento de descrição de cargos. Assim, gerou-se uma nuvem de palavras destacando-se os vocábulos recorrentes nas entrevistas, em relação a tais dimensões.

Figura 1. Nuvem de palavras sobre a percepção acerca do processo seletivo



Fonte: elaboração própria, 2019

Observa-se que uma das palavras em destaque aponta para o desconhecimento legal que ancora esse processo por boa parte dos gestores. Contudo, os que se pronunciaram, ressaltaram o engessamento ocasionado por essas normas, impedindo a modernização das IFES, ao redimensionar seu quadro de pessoal para o atendimento das demandas ocasionadas pelas mudanças que vêm ocorrendo. Corroborando-se assim, o que pontua Schikmann (2010), quanto a ser esse um dos entraves do serviço público, dificultando que essas organizações cumpram seu papel social e atendam às demandas de seu corpo funcional.

Quanto ao dimensionamento, os gestores consideram ser esta uma importante ferramenta para resolver o problema da falta de servidores na UFBA. Para eles, essa estratégia deve ser antecedida pelo mapeamento dos gaps das competências institucionais, sob pena de se continuar na lógica de fazer concurso apenas para repor mão de obra, deixando de avançar na implementação de práticas mais eficazes.

Constatou-se, também, que alguns deles já fazem o redimensionamento interno, na perspectiva de otimizar o funcionamento de suas Unidades, em virtude da escassez de códigos de vagas para as IFES. Tal estratégia coaduna-se com as reflexões de Bergue (2014), ao afirmar 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, prevaleceu a percepção de que a UFBA realiza essa tarefa com competência e que o edital de seleção parece adequado. No entanto, afirmaram que falta um planejamento conjunto, antes de sua publicação, para definir as especificidades do cargo e das provas, denotando ser importante a participação dos gestores na elaboração desses

editais. Essa visão se harmoniza à de Certo et al (2005), no que tange à análise prévia do ambiente externo e interno, para as definições das estratégias de pessoas a serem desenvolvidas.

Na visão dos gestores, o documento de descrição de cargos apresenta uma descrição genérica para o cargo de Assistente em Administração, ao englobar todas as atividades administrativas da IFES. Um deles pontuou que, essa designação geral cria a falsa expectativa de que o servidor possui todas aquelas competências. Assim, se o gestor não tem a habilidade de identificar que o servidor precisa ser capacitado para o desenvolvimento de suas competências, isso pode produzir desestímulo e insatisfação, refletindo-se diretamente na baixa qualidade do serviço a ser desempenhado. 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.

Relativo à análise da categoria percepção acerca do processo de alocação, avaliaram-se as visões dos gestores quanto à importância/adequação do formulário de solicitação de servidores, à realização do evento de recepção aos novos servidores e, por fim, à efetividade das entrevistas para levantamento de perfil. A nuvem de palavras a seguir destaca os vocábulos que abordam essas questões.

Figura 2. Nuvem de palavras percepção acerca do processo de alocação



Fonte: elaboração própria, 2019

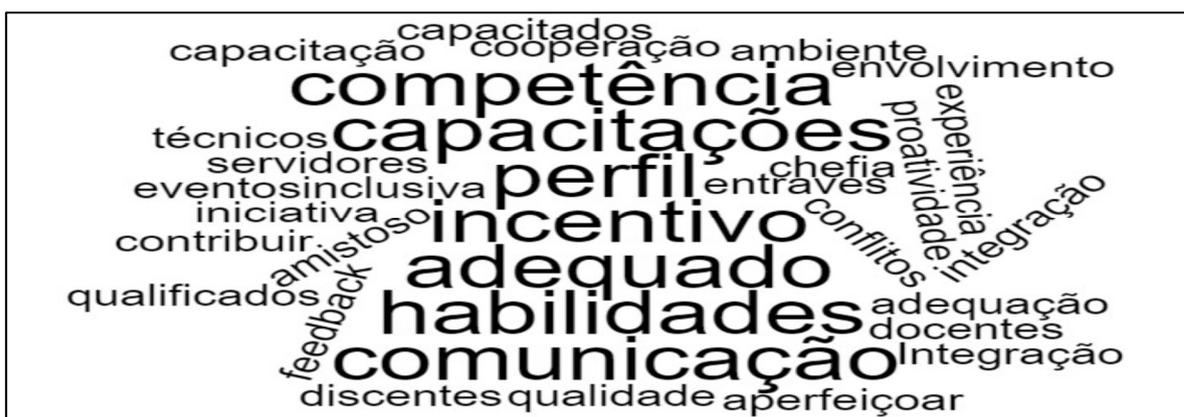
Relativo ao Formulário de Solicitação de Servidores predominou a percepção de que o mesmo atende ao seu propósito. Contudo, houve relatos de que esse pode ser preenchido com diferentes conteúdos, a depender do ambiente de lotação do servidor, por conta dessa designação geral. Destarte, em concordância com Dutra (2014), é imprescindível que o gestor saiba descrever o tipo de servidor que 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 competências, tanto do cargo, como da pessoa que se quer

Há o predomínio da percepção de que a UFBA 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 IFES a ressignificar algumas 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.

Constatou-se ainda, que os gestores já realizam a recepção dos recém ingressantes em suas Unidades, por entender que essa conduta proporciona acolhimento e motivação. Conclui-se, dessa análise, a importância de uma gestão de pessoas com orientação estratégica, no sentido de se ter 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).

Em relação à visão acerca das ações de capacitação para o desenvolvimento de competências analisaram-se três dimensões: a primeira buscou mapear se os novos servidores demonstraram as competências necessárias ao desempenho das atividades e se eram incentivados a se capacitarem; a segunda, quais as competências essenciais a serem desenvolvidas e sugestões de como implementar tal ação; a terceira avaliou a comunicação/relação interpessoal entre servidores, chefia e colegas. A seguir a nuvem de palavras com os termos de maior destaque.

Figura 4. Nuvem de palavras Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências



Fonte: Elaboração própria, 2019

De modo geral, todos concordaram que os novos servidores chegaram em seus ambientes de trabalho com perfil adequado, demonstrando competência para o desenvolvimento de suas atividades, visto que boa parte deles já são graduados, mestres e alguns doutores e, tal qualificação facilita o trabalho em termos de comunicação e relações de trabalho. No que tange ao incentivo às capacitações, todos 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, houve relato de ausência de *feedback* sobre o resultado das capacitações realizadas pelos servidores, tais como frequência e aproveitamento no curso. Essa prática, se implementada, visaria a cooperar com a utilização dessa nova competência em seu setor de atuação.

Perguntados sobre quais as competências essenciais a serem desenvolvidas e se havia sugestões de como implementar tal ação, em geral, os relatos foram no sentido de se identificar nos setores de atuação as habilidades a serem desenvolvidas. Entretanto, dois deles 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 foi a percepção da existência de um “muro invisível” entre professores e servidores, que prejudica o andamento dos processos de trabalho, requerendo uma mudança atitudinal entre ambos. Registrou-se, ainda, a ausência de um processo de mapeamento de competências, necessário para que se conheçam as atividades desenvolvidas na IFES, bem como o mapeamento dos gaps de competências para garantir o bom funcionamento dos setores, conforme prescrevem Pires et al (2007), Amaral (2008), Schikmann (2010), Dutra (2014) e Bergue (2014).

Quanto à comunicação e à relação interpessoal entre servidores, chefia e colegas, relatam bom relacionamento, com poucos registros de conflitos pontuais. Apontaram que, em geral, os recém ingressos chegam com boa disposição, bom entrosamento com os demais, proporcionando um ambiente amistoso e de comunicação fluida. Todavia, dois gestores relataram conflitos entre antigos e novos servidores, chefia e subordinado, sendo feita a mediação e sanado o problema.

A categoria rotinas de trabalho analisa a existência de rotinas para a realização das atividades nos ambientes onde esses novos servidores foram lotados. Assim, segue figura contendo nuvem de palavras com os vocábulos que mais se destacaram.

Figura 5. Nuvem de palavras Rotinas de trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2019

Dois gestores responderam que há rotinas para consulta, caso seja necessário posicionar-se diante de dada situação. Um deles informou que, no momento, não há rotina descrita em sua Unidade, pois apesar de já haver solicitado tal sistematização, esta ainda não foi concluída. Para ele, tal iniciativa deveria partir da UFBA, no sentido de 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 facilitaria o desenvolvimento do trabalho do novo servidor, e promoveria a divulgação das atividades realizadas pela IFES, facilitando, assim, o acesso ao público usuário. Dessa forma, além de contribuir com a operacionalização dos trabalhos internos, promoveria maior autonomia e produtividade, fortalecendo 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).

5. Conclusões

De modo geral, a percepção dos gestores, acerca do processo admissional, é de que a UFBA realiza essa tarefa adequadamente e que o mesmo vem sendo aprimorado, após 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, 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.

Quanto ao documento de descrição do cargo, afirmam ter este, descrições amplas e que podem gerar, no gestor, a falsa expectativa de que o servidor pode ser lotado em qualquer ambiente. Esse entendimento errôneo pode produzir no servidor desestímulo e insatisfação, refletindo-se em baixa qualidade do serviço prestado. Ou seja, necessita-se de investimento em capacitação para desenvolver competências específicas, conforme a atividade a desempenhar.

Assim, sugere-se o estabelecimento de reuniões sistemáticas com os gestores, para se ampliar a discussão sobre as normas que regem esses processos, buscando sua melhoria e aperfeiçoamento. Como indicação de trabalhos futuros, sugere-se a análise do impacto das políticas adotadas no PAAS, relacionando-a aos processos de seleção, alocação e retenção dos servidores TAE ingressos em 2018.

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 . 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>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: XXXVI Enanpad, Rio de Janeiro, **Anais ...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012. CD ROM.
- ALMEIDA, 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.
- 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. Acesso em 10/03/2018.
- BARDIN, L.. Análise de conteúdo. Edições 70. 1977
- BERGUE, S. T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: Uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em: 10/06/2017.
- BERGUE, S. T. Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Educ. RS.2011
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Ed. Atlas. SP. 2014
- 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.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e Estado no Brasil. RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, n. 11, p. 1-65, set./nov. 2007. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEEREIRA.pdf> . Acesso em: 15 nov. 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009
- CAMÕES, M. R. de S. Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 200 f. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília. 2013. Disponível em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013_MarizauraReisdeSouzaCam%C3%B5es.pdf. Acesso em 30/09/2017
- 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
- 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. Acesso em 10/05/2018

- DUTRA, J.S. Competências. **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. Ed. Atlas. 2014
- 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
- 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
- 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.
- 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: Enapg. Espírito Santo. **Anais...** Espírito Santo. ANPAD. 2010
- RIBEIRO, D.A. **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.
- 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
- 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. Acesso em 12/05/2018
- VERGÍLIO, M. E.; FLINK, R. J. da S. Práticas de Seleção e Alocação de Profissionais no contexto atual da Gestão Estratégica de Pessoas. **Anais...** XIII SIMPEP. Bauru. 2006. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/484.pdf. Acesso em 10/05/2018
- 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