



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

**EVANISE TOSTA SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO  
UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO NO PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/UFBA (2018 – 2022) E OS SEUS  
IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PRÓ-REITORIA DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PRODEP/UFBA)**

Salvador  
2018

**EVANISE TOSTA SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO  
UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO NO PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/UFBA (2018 – 2022) E OS SEUS  
IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PRÓ-REITORIA DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PRODEP/UFBA)**

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

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Tânia Moura Benevides

Salvador  
2018

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Evanise Tosta.

Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA) / Evanise Tosta Santos. – 2018.

105 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

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

1. Planejamento estratégico. 2. Serviço público - Administração de pessoal.

3. Eficiência (Serviço público). 4. Desenvolvimento institucional.  
5. Administração de recursos humanos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 658.312404

**EVANISE TOSTA SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO  
UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO NO PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/UFBA (2018 – 2022) E OS SEUS  
IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PRÓ-REITORIA DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PRODEP/UFBA)**

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

Tânia Moura Benevides – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Horácio Nelson Hastenreiter Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Jader Cristino de Souza-Silva \_\_\_\_\_  
Doutor em Aprendizagem Organizacional pela Universidade Federal da Bahia/Michigan State  
University (USA)  
Universidade do Estado da Bahia

## **AGRADECIMENTOS**

A realização dessa dissertação não seria possível sem a ajuda de algumas pessoas estimadas, por isso, dedico este espaço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos!

Aos meus pais, Antônio e Marinalva, pela vida, pelos exemplos, por me criarem com dignidade e amor.

Aos meus irmãos, com quem sempre posso contar nas alegrias e tristezas da vida.

Ao meu esposo, Reginaldo, por acreditar mais em mim do que eu mesma.

A minha amada filha, Maria Eduarda, que me inspira a ser melhor todos os dias.

A minha estimada orientadora, Professora Dra. Tânia Benevides. Sou muito grata por seu apoio, por suas valorosas contribuições, pela paciência, pela paz, mas principalmente, por me acolher num momento de completo desalento e incerteza.

A Universidade Federal da Bahia, em especial a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas por oportunizar essa conquista profissional em minha vida.

Aos meus colegas da PRODEP, em especial a equipe do Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF), minha mais profunda gratidão pelo apoio neste momento da minha vida. Vocês são uma equipe TOP!

Aos colegas de mestrado, em especial Antônio, Danilo, Eleonora, Isabel e Susan agradeço imensamente os conselhos, o apoio, o incentivo, sem o companheirismo de vocês essa jornada teria sido bem mais difícil.

Por último, mas não menos importante, a Deus, que tornou tudo isso possível!

Gratidão por absolutamente tudo!

“Aprendi que a coragem não é a ausência do medo, mas o triunfo sobre ele. O homem corajoso não é aquele que não sente medo, mas o que conquista esse medo”

(Nelson Mandela)

SANTOS, Evanise Tosta. Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional/UFBA (2018 – 2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA). 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## RESUMO

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o planejamento estratégico se dá através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requisito necessário para o reconhecimento e avaliação de cursos superiores de acordo com o atual Decreto Nº 9.235/2017, que revogou o Decreto Nº 5.773/2006. Este trabalho tem o objetivo de analisar como as práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), órgão da Universidade Federal da Bahia (UFBA), estão sendo impactadas pelo modelo de gestão estratégico de pessoas proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022). Nesse sentido, buscou-se evidenciar as transformações ocorridas nos PDIs anteriores da UFBA, bem como, analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas proposto no atual PDI, buscando identificar as práticas de gestão de pessoas, já implementadas pela PRODEP, com o intuito de atingir os objetivos e metas determinados. Para isso, utilizou-se análises de documentos institucionais, entrevistas com gestores da PRODEP e avaliações dos participantes do projeto de acolhimento aos novos servidores UFBA. Para avaliação das informações levantadas, foram usadas as técnicas de análise de conteúdo, nuvens de palavras e triangulação de dados. Na análise dos resultados foi constatado que as práticas de gestão de pessoas na PRODEP estão sendo impactadas pelo modelo de gestão estratégico de pessoas proposto no PDI (2018 – 2022), e que este órgão de pessoas está avançando do operacional para o estratégico começando a promover transformações na gestão de pessoas da UFBA.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Serviço Público.

SANTOS, Evanise Tosta. Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional/UFBA (2018 – 2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA). 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

### **ABSTRACT**

In the Federal Institutions of Higher Education (FIHE), strategic planning takes place through the Institutional Development Plan (IDP), a necessary requirement for the recognition and evaluation of higher education courses in accordance with the current Decree No. 9.235 / 2017, which repealed Decree No. 5,773 / 2006. This work aims to analyze how the people management practices of the Pro-Rectorate of People Development (PRODEP), an organ of the Federal University of Bahia (UFBA), are being impacted by the strategic people management model proposed in the PDI / UFBA (2018-2022). In this sense, we sought to highlight the transformations that occurred in the previous IDPs of UFBA, as well as to analyze the strategic management model proposed in the current IDP, seeking to identify the people management practices already implemented by PRODEP, with the aim of objectives and goals. For that, we used institutional document analyzes, interviews with PRODEP managers and evaluations of the participants of the project to host the new UFBA servers. To evaluate the information collected, we used the techniques of content analysis, word clouds and data triangulation. In the analysis of the results, it was verified that the people management practices in PRODEP are being impacted by the strategic people management model proposed in the PDI (2018 - 2022), and that this body of people is moving from operational to strategic starting to promote changes in UFBA people management.

Keywords: Strategic Planning. Strategic management. Strategic Management of People Public Service.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b> Evolução histórica do pensamento estratégico .....	25
<b>Figura 02.</b> Evolução da administração estratégica .....	26
<b>Figura 03.</b> Planejamento da gestão de pessoas .....	31
<b>Figura 04.</b> Síntese da caracterização do estudo.....	36
<b>Figura 05.</b> Análise Documental.....	38
<b>Figura 06.</b> Competências organizacionais da PRODEP, CDH e CGP.....	47
<b>Figura 07.</b> PDIs UFBA.....	49
<b>Figura 08.</b> Programa estratégico para o Desenvolvimento de Pessoas PDI (2004 - 2008).....	50
<b>Figura 09.</b> Resultados esperados PDI (2004 - 2008) .....	51
<b>Figura 10.</b> Política para o corpo técnico-administrativo e docente PDI (2012 - 2016).....	54
<b>Figura 11.</b> Missão, visão e valores definidos no PDI (2018 - 2022) .....	57
<b>Figura 12.</b> Nuvens de palavras das entrevistas com os gestores da PRODEP .....	67
<b>Figura 13.</b> Objetivos do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA.....	72
<b>Figura 14.</b> Outdoor Programa de Acolhimento aos Novos Servidores UFBA .....	74
<b>Figura 15.</b> Nuvem de palavras dos comentários e sugestões dos novos servidores UFBA .....	78

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01.</b> Escolas da Administração Estratégica .....	24
<b>Quadro 02.</b> Dimensões do pensamento estratégico .....	26
<b>Quadro 03.</b> Transformações gestão de pessoas a partir dos anos 90 .....	29
<b>Quadro 04.</b> Caracterização dos Entrevistados na Pesquisa.....	40
<b>Quadro 05.</b> Modelo de análise.....	42
<b>Quadro 06.</b> Funções dos Núcleos da PRODEP.....	48
<b>Quadro 07.</b> Metas de Planejamento e Gestão PDI (2012 - 2016) .....	53
<b>Quadro 08.</b> Marcos gerais do PDI (2018 - 2022) .....	55
<b>Quadro 09.</b> Objetivos estratégicos e metas globais do PDI 92018 - 2022).....	58
<b>Quadro 10.</b> Diretrizes estratégicas, metas específicas e ações identificadas na PRODEP .....	59
<b>Quadro 11.</b> Comentários positivos e negativos dos novos servidores UFBA.....	79

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01.</b> Número de registros encontrados na pesquisa .....	37
<b>Tabela 02.</b> Datas das turmas do Programa de Acolhimento aos novos servidores UFBA .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01.</b> Avaliação quanto ao conteúdo .....	76
<b>Gráfico 02.</b> Avaliação quanto a estratégia e logística .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Bacharelado Interdisciplinar
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAC	Comissão de Acumulação de Cargos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Central de Atendimento
CDH	Coordenação de Desenvolvimento Humano
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CHS	Complexo Hospitalar de Saúde
CONSUNI	Conselho Universitário
CPD	Centro de Processamento de Dados
DOU	Diário Oficial da União
GAD	Grupo de Admissão e Desligamento
GAP	Grupo de Aposentadoria e Pensão
GOG	Grupo de Ocorrências Gerais
GT	Grupo de Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INVCAPDOC	Investimento em Capacitação pelo Docente em Afastamento para Pós-Graduação
INVCAPTA	Investimento em Capacitação do Corpo Técnico Administrativo
IQCTA	Índice de Qualidade do Corpo Técnico Administrativo
ISP	Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NAAB	Núcleo de Admissão, Afastamento e Benefícios
NAVIF	Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional
NDI	Núcleo de Documentação e Informação
NOF	Núcleo de Orçamento e Finanças
NQVT	Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho
NTE	Núcleo Técnico Especializado
NUAV	Núcleo de Avaliação

NUCAP	Núcleo de Capacitação
NUSEL	Núcleo de Seleção
PAC	Plano Anual de Capacitação
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano Diretor da Unidade
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEN	Protocolo Eletrônico Nacional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAE	Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil
PROCAP	Programa de Capacitação para o Pessoal Técnico Administrativo
PRODEP	PRODEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPCI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento de Orçamento
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SAPIEnS	Sistema de Acompanhamento de Processo de Instituições de Ensino Superior
SGAF	Setor de Gestão Administrativa e Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGs	Sistemas Integrados de Gestão
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIP	Sistema Integrado de Pessoal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SMURB	Serviço Médico Universitário Rubens Brasil
SPE	Superintendência de Pessoal

STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
SUPAD	Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
THE	<i>Times Higher Education</i>
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UBa	Universidade da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITO.....	23
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	28
2.2.1	Gestão estratégica de pessoas no serviço Público.....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1	UFBA: O CASO EM ESTUDO.....	45
4.2	PRODEP: O ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFBA.....	46
4.3	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PRODEP.....	48
4.3.1	PDIs, documento e indicadores.....	49
4.3.2	A percepção dos gestores.....	67
4.3.3	A avaliação dos novos servidores.....	76
4.4	TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E RESULTADO DA ANÁLISE.....	81
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO A - ORGANOGRAMA DA UFBA.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXO B - ORGANOGRAMA DA PRODEP.....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXO C - CRONOGRAMA DO PDI (2004 - 2008).....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO D - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS GLOBAIS DO PDI/UFBA (2018 - 2022).....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO E - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS, DESCRIÇÕES DAS AÇÕES E METAS ESPECÍFICAS DO PDI (2018 - 2022).....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO F - ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO DO NOVOS SERVIDORES.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO G - MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO H - FOLDER RECEPÇÃO NOVOS SERVIDORES.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do seu processo evolutivo, a administração pública brasileira passou por três modelos de gestão, são eles: patrimonialista, burocrático e o, ainda em uso, gerencial. Cada modelo resulta da busca de aperfeiçoamento do Estado ante a necessidade econômica, política, social e histórica do país. Assim, a evolução da gestão pública é um processo contínuo, cujo objetivo maior é atingir a excelência nos serviços prestados à sociedade.

De acordo com Bergue (2011), o esforço para dissociar a administração pública do patrimonialismo e da burocracia resulta de ações de forças sociais que têm promovido o aumento da exigência de qualidade dos bens e serviços públicos. Isso tem levado as organizações e instituições públicas a buscarem a excelência no seu desempenho, já que o acesso rápido e fácil às informações, tornou o cidadão mais exigente quanto à qualidade, eficiência e transparência nas práticas de gestão pública.

Bresser Pereira (2000), idealizador da administração pública gerencial no Brasil, diz que o gerencialismo, criado na Reforma Gerencial de 1995, prioriza a estratégia da gestão pela qualidade, entretanto, destaca que os modelos de gestão podem assumir formas variadas. O problema central da reforma não é escolher entre estratégias de gestão, mas criar instituições que viabilizem a adoção dessas estratégias. Assim, após o advento do modelo gerencialista, e para se adequar à nova realidade da globalização social e econômica, muitas organizações e instituições públicas passaram a adotar a gestão estratégica com o objetivo de se modernizarem e atingirem seus objetivos e metas.

Dessa forma, a adoção do modelo gerencialista na administração pública promoveu uma transformação nas ações efetivas do Estado. A reforma administrativa, institucionalizada a partir de 1995, que buscava o aperfeiçoamento do Estado e a criação de um aparelho mais ágil e eficaz, trouxe muitas alterações aos padrões de gestão de organizações e instituições públicas, incluindo aí as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Estas, assim como outros entes da administração direta, indireta, autárquica e fundacional, passaram por um processo de reestruturação em função da reforma gerencialista.

Esse novo modelo de gestão teve como meta a excelência nos serviços. Para isso, a prestação desses serviços públicos passou a ser norteadada por valores de eficiência e qualidade. Entretanto, a grande mudança introduzida por este novo modelo administrativo foi na forma de

controle, que deixou de se basear nos processos, para se concentrar nos resultados, adotando um posicionamento de gestão estratégica.

Pensar em gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que é essencial para a produção de valor público sustentável e orientado para o longo prazo. A gestão estratégica se alicerça no planejamento estratégico, nele se busca formular estratégias organizacionais que alinham a missão e a visão de futuro da instituição ao seu ambiente de atuação.

A adoção de um modelo de gestão estratégica, implica, necessariamente, na mudança de gestão em relação às pessoas nos contextos de trabalho. Faz-se necessária a adoção da gestão estratégica de pessoas. Uma organização é feita por pessoas e existe por causa das pessoas, daí a dimensão estratégica que o órgão de gestão de pessoas representa para uma instituição.

De acordo com Fischer (2002), entende-se por modelo de gestão de pessoas a forma pela qual a empresa se organiza para gerenciar e direcionar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Para tanto, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Dessa forma, implementa diretrizes e orienta as condutas de atuação dos gestores em sua relação com a equipe de trabalho. Assim, a área de gestão de pessoas deve promover o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas, a gestão estratégica organizacional e os seus gestores.

Quando a área de gestão de pessoas adere ao planejamento estratégico, tende a dar maior significado a estratégia, pois as diretrizes, objetivos e metas alcançam maior grau de legitimidade entre as pessoas. Assim, para que ocorra o alinhamento entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico é fundamental a participação da área de gestão de pessoas no processo de formulação e execução do planejamento estratégico da organização (BERGUE, 2014).

Nas IFES, o planejamento estratégico se dá através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requisito necessário para o reconhecimento e avaliação de cursos superiores de acordo com o atual Decreto Nº 9.235, de 15/12/17, que revogou o Decreto Nº 5.773/2006. O referido dispositivo legal dispõe no seu artigo 21 os elementos mínimos que deverão conter o PDI em que se destacam a missão; objetivos e metas da instituição; projeto pedagógico; cronograma de implantação e desenvolvimento dos cursos; a organização administrativa e

políticas de gestão, bem como, infraestrutura, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional (BRASIL, 2017).

O Sistema de Acompanhamento de Processos de Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) do Ministério da Educação (MEC) orienta que o PDI, elaborado para o período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional, e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Instrui, também, que o mesmo deve conter dez eixos temáticos essenciais, a saber: Perfil Institucional; Projeto Pedagógico Institucional (PPI); cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos presenciais e à distância; perfil do corpo docente; organização administrativa da IES; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; aspectos financeiros e orçamentários e anexos.

Assim, para as IFES, o PDI é um documento de planejamento estratégico que contém as diretrizes, metas, objetivos e plano de trabalho que orientam as ações institucionais para a realização das políticas e práticas de gestão institucional, que possibilitarão o alcance de um cenário futuro mais eficiente. É um instrumento norteador para o desenvolvimento e a integração das múltiplas dimensões que compõem um órgão com tantas peculiaridades como é o caso da Universidade.

Na Universidade Federal da Bahia (UFBA), vigora o PDI (2018 – 2022). Trata-se do documento que vai orientar as políticas e práticas de gestão da Universidade pelos próximos cinco anos, tem seu caráter estratégico, pois projeta a UFBA no que se pretende construir considerando sua trajetória histórica e os desafios do contexto em que atua. Esse documento legal busca conciliar elementos que definem o PDI, conforme decreto do MEC, com os procedimentos técnicos que embasam o planejamento estratégico em qualquer instituição (UFBA, 2017).

Diante do exposto e sendo a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) a unidade, na UFBA, responsável por gerir, orientar, organizar e executar ações e atividade relativas à gestão de pessoas. Este trabalho traz a seguinte pergunta de partida: **como o modelo de gestão estratégica, proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional/UFBA (2018 – 2022), está impactando as práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA)?**

A fim de responder à questão proposta, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como as práticas de gestão de pessoas da PRODEP estão sendo impactadas pelo modelo de gestão estratégico de pessoas proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022). Como objetivos específicos busca-se: analisar os PDIs da UFBA, evidenciando as transformações ocorridas nos diferentes períodos; analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022), observando, na PRODEP, os instrumentos e ferramentas utilizados na avaliação dos resultados; identificar as práticas de gestão de pessoas já implementadas pela PRODEP para atingir os objetivos e metas propostas, identificando as evidências de transformações.

A área de gestão de pessoas é fundamental para a gestão estratégica nas organizações. Para Bergue (2014), não há como pensar gestão estratégica sem que se passe pelas pessoas, pois são elas que formulam, executam, avaliam e aperfeiçoam a estratégia. Elas são transversais a todas as áreas funcionais da organização e componentes essenciais da produção de valor.

Este trabalho se justifica pela relevância que a gestão de pessoas representa hoje na administração pública. Bergue (2014) infere que é preciso reconhecer que entre os obstáculos da implementação da gestão estratégica de pessoas está a precariedade do processo de planejamento estratégico nas organizações públicas. Não há como pensar em gestão estratégica de pessoas, tampouco em alinhamento estratégico, quando o processo de planejamento é deficiente, ilegítimo, formalístico ou não se integra com a gestão realizada pela instituição.

Nesse sentido, observa-se que a gestão de pessoas conduzida pela PRODEP carece de um plano efetivo de ações e metas que viabilize a implementação de diretrizes e objetivos que contribuam para uma atuação eficaz. Isso pode ser afirmado após a leitura do Acórdão nº 106/2015, emitido pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Trata-se de um relatório emitido após auditoria realizada na UFBA. Na ocasião, o TCU avaliou a governança e a gestão de pessoas. No Acórdão, o TCU recomenda à UFBA: adoção de mecanismos que garantam a identificação das diretrizes aplicáveis a área de gestão de pessoas; a inclusão no PDI de objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócios, seus indicadores e metas; a elaboração de um plano que assegure a definição de indicadores e metas para todas as funções estratégicas desenvolvidas na PRODEP, com vistas a maximizar a contribuição da área de pessoal para a consecução da estratégia organizacional, entre outras medidas. O relatório apontava, à época, uma série de fragilidades na atuação da UFBA no campo da gestão de pessoas, destacando o distanciamento entre as práticas adotadas na IFE e as práticas indicadas por um modelo de gestão estratégica de pessoas.

A escolha do objeto e temática para essa pesquisa se deu também em função da experiência profissional da autora, uma vez que, além de pesquisadora, exerce o cargo de Assistente em Administração, lotada no Setor de Gestão Administrativa e Financeira da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), da Universidade Federal da Bahia (UFBA). A auditoria realizada, nesta Instituição Federal de Ensino (IFE), pelo Tribunal de Contas da União (TCU), originou o, já citado, Acórdão nº 106/2015 (TCU – Plenário), que recomenda à UFBA “elaborar plano que assegure a definição de indicadores e metas para todas as funções estratégicas desenvolvidas na PRODEP, com vistas a maximizar a contribuição da área de pessoal para a consecução da estratégia organizacional”. Tal documento, além do posicionamento destacado, apresenta outras observações e recomendações que evidenciam a necessidade de ajuste no direcionamento da gestão de pessoas, requerendo assim uma ação mais concreta por parte do setor de pessoal. Por se tratar de um mestrado profissional, que tem por objetivo desenvolver trabalhos aplicados e direcionados à instituição, a autora se viu motivada a desenvolver uma pesquisa relevante no campo da gestão de pessoas, levando em consideração que: a gestão estratégica de pessoas em contexto universitário é pouco estudada e na UFBA ganha contorno somente em 2018, com o novo PDI; há uma real necessidade de apontar as modificações que atendam as fragilidades indicadas no Acórdão e faz-se necessário explicitar as transformações na gestão universitária, principalmente, no que diz respeito a adoção da gestão estratégica e, conseqüentemente, da adoção da gestão estratégica de pessoas.

A relevância deste trabalho se dá, também, pela importância que as IFES têm na produção e disseminação do conhecimento para formação de profissionais e transformação da sociedade civil. A Universidade Federal da Bahia (UFBA), sendo considerada a maior e mais influente instituição pública de ensino superior do estado da Bahia e de relevante atuação no cenário nacional, precisa estar inserida no processo de inovação do seu contexto organizacional, implantando medidas que possibilitem a efetivação e a medição do desempenho estratégico que, segundo Kaplan e Norton (2005), deve promover um maior alinhamento das atividades de gestão. Além de funcionar como ferramenta de comunicação, que traduz a estratégia em medidas de performance claras e objetivas, possibilita um melhor entendimento e um maior envolvimento por parte dos seus funcionários.

Dessa forma, especificamente para PRODEP e para UFBA, essa pesquisa contribuirá para que seus resultados possam servir como fonte de informações aos gestores, possibilitando evidenciar as práticas de gestão de pessoas que estão em aperfeiçoamento, demonstrando assim, a adoção da gestão estratégica de pessoas na PRODEP e destacando o alinhamento ao PDI.

Com o intuito de analisar as ações que já estão sendo implementadas pela PRODEP e para alicerçar o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas na UFBA, este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção aqui apresentada, e denominada de introdução, traz os elementos delineadores da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, destacando o conceito e evolução histórica da gestão estratégica e, em seguida, da gestão estratégica de pessoas. Ainda nessa seção destaca-se a gestão estratégica de pessoas no serviço público. Na seção seguinte, estão os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como, os métodos de coleta de dados e das suas respectivas análises. A quarta seção, destina-se a análise de resultados, nele, inicialmente, foi apresentada a caracterização da UFBA e da PRODEP, seguida da análise das práticas de gestão de pessoas na PRODEP com evidências documentais, percepção dos gestores da PRODEP e avaliação dos novos servidores, destacando a triangulação dos dados coletados. Por fim, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os fundamentos e principais elementos teóricos que orientam esta pesquisa. Aqui serão abordados, em uma visão geral, os aspectos evolutivos e conceituais dos temas: gestão estratégica, gestão estratégica de pessoas e gestão estratégica de pessoas no serviço público.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITO

A administração estratégica começa a despertar a atenção acadêmica e empresarial nos anos 50, em decorrência de uma pesquisa financiada pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation. O resultado dessa pesquisa foi o Relatório Gordon-Howell que recomendou a inclusão do curso de políticas de negócios no ensino de administração. Nesse curso, seriam enfatizadas a identificação, a análise e a solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas do ambiente organizacional. Os pesquisadores em Harvard passaram a estudar estratégias empresariais através da análise de casos, buscando um modelo amplamente aplicável, entretanto, ainda com uma visão de curto prazo (CERTO et al., 2005; CAGGY e BENEVIDES, 2018).

Mais tarde, o enfoque inicial foi ampliado, passando a incluir a organização global e seu ambiente. Assim, a responsabilidade social e a ética, bem como, o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização, tornaram-se assuntos de interesse da administração. Essa abordagem, mais recente e ampla, leva à mudança do nome da disciplina para administração estratégica. Compreende-se, assim, que a evolução dos estudos de estratégia é fruto do amadurecimento na gestão organizacional, pois ao longo dos últimos quarenta anos vem buscando empreender estudos que resultem na mudança e sustentabilidade das organizações. Desta forma, esse campo de estudo reflete renovação e diversidade, que se revela de forma complexa, dificultando a adoção de um conceito único (CERTO et al., 2005; CAGGY e BENEVIDES, 2018).

A partir da década de 60, o estudo sistematizado da estratégia passa a ocupar posição de destaque e a administração estratégica passa por diversas transformações. Os estudos sobre estratégia e suas práticas, se expandiu em várias vertentes nos anos de 1970, 1980, 1990 e nos

anos 2000. Atualmente, é um campo dinâmico que possui muitas abordagens. Para alguns autores esses campos são denominados de escolas da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) desenvolveram uma conceituação multifocal de estratégia e apresentam um conceito amplo que analisa dez escolas, de modo a oferecer o entendimento sobre estratégias deliberadas e emergentes, a partir das quais se podem analisar as diferentes perspectivas. Em seus estudos, as três primeiras escolas são prescritivas e se propõem a dizer como as estratégias devem ser formuladas; as seis outras escolas são descritivas e apontam como ocorre a formulação da estratégia; por fim, a última escola faz uma síntese das demais, descrevendo o processo de formulação como sendo de transformação, conforme Quadro 01 apresentado a seguir (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010; BULGACOV et al, 2007; CAGGY e BENEVIDES, 2018).

**Quadro 01: Escolas da Administração Estratégica**

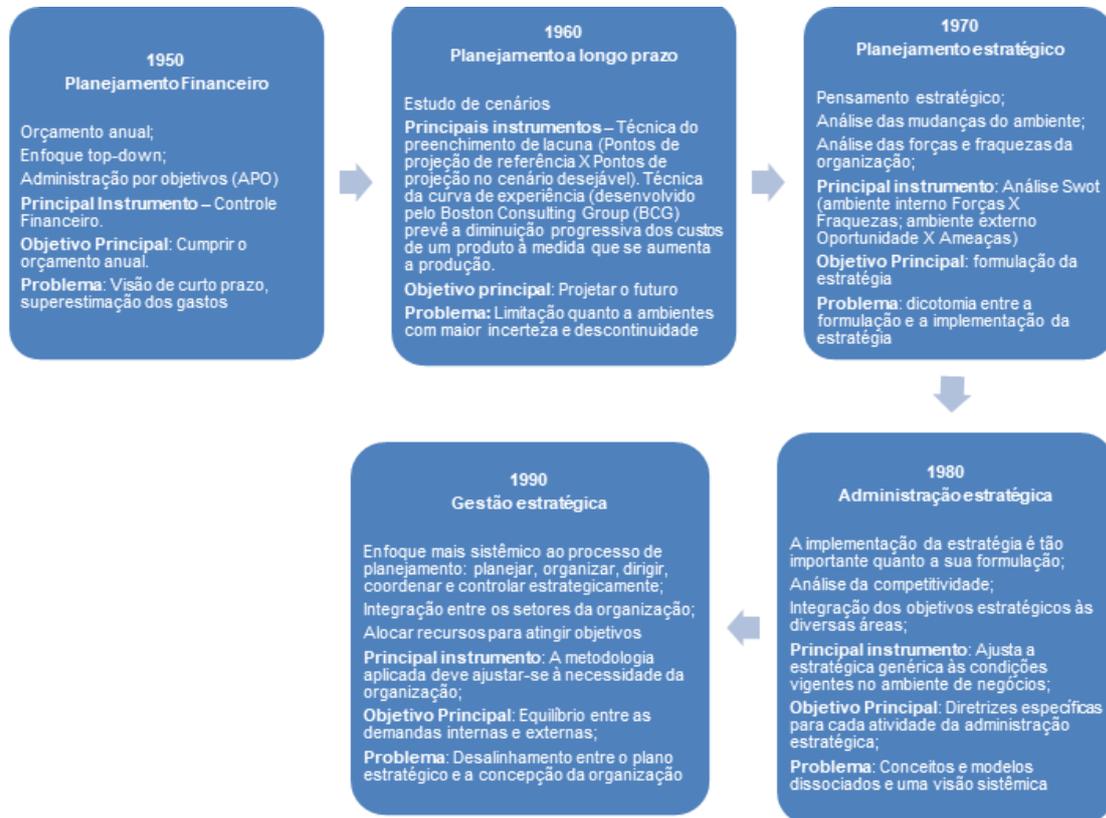
ESCOLAS	VISÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO	NATUREZA
Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção, em vez de aprendizado. Estratégia como uma atividade direcionada para o alinhamento entre a organização e o ambiente	Prescritiva:  Maior atenção em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam
Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal. Estratégia como formulação de planos sem geração de estratégias.	
Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico. Estratégia como instrumento de análises estratégicas.	
Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário. Estratégia pautadas na liderança personalizada.	Descritiva:  Consideram aspectos específicos do processo de formulação da estratégia. Preocupam-se com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.
Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental. O processo de formulação da estratégia é fundamentalmente de cognição.	
Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente. Estratégia como um processo de aprendizagem tanto individual quanto coletivo.	
Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação. Estratégia moldada por poder e política dentro e fora da organização.	
Cultura	Formulação da estratégia como um processo coletivo. Estratégia da administração da cognição coletiva, dimensão coletivista de processo social, busca da conexão organizacional e pessoal.	
Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia, a organização carece de uma estratégia real.	
Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação. Indica a estabilidade relativa da estratégia em determinado estado até que ocorram instabilidades que conduzam a novos estados.	

Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2010).

Lobato et al. (2004), apresenta a evolução histórica do pensamento estratégico, desde os anos 1950 até os anos 1990. Para esse autor, essa evolução se dá pelo desenvolvimento de certos paradigmas estratégicos: a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de ideias anteriores. Dessa forma, as

sucessivas escolas do pensamento estratégico englobaram e complementaram a anterior, de forma a corrigir os aspectos que limitavam ou distorciam o conjunto delas, como apresentado na Figura 01 (LOBATO et al., 2004).

**Figura 01: Evolução histórica do pensamento estratégico**



**Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Lobato et al. (2004).**

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a partir dos anos de 1950 e 1960, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à crescente competição em nível mundial, de envolvimento em nível social, de definição sobre como a empresa deve ser dirigida, e de que papel deve desempenhar na sociedade pós-industrial. As mudanças tornaram-se cada vez mais complexas, distintas e descontínuas, em relação à experiência anterior. Assim, de acordo com esses autores, o primeiro passo na evolução da administração estratégica ocorreu no final da década de 1950, quando as empresas criaram uma abordagem sistemática para decidirem onde e quando operariam no futuro. A parte analítica dessa abordagem foi chamada de formulação da estratégia, e o processo de formulação da estratégia tem sido chamado de planejamento estratégico, conforme se apresenta na Figura 02.

**Figura 02: Evolução da administração estratégica**

1820 a 1900 Início da Moderna história empresarial dos Estados Unidos	1900 a 1930 Era da Produção em massa	1930 a 1950 Era do marketing em massa	1930 a 1990 Era pós-industrial (Daniel Bell) ou Era da descontinuidade (Peter Drucker)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução industrial;</li> <li>• Tuburlência estratégica;</li> <li>• Automação da produção;</li> <li>• Tecnologia de organização eficiente do trabalho;</li> <li>• Administração centrada no "negócio da empresa".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e consolidação da estrutura industrial;</li> <li>• Ênfase nos produtos padronizados;</li> <li>• Preocupação com a produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores mais exigentes;</li> <li>• Preocupação com o marketing;</li> <li>• Ênfase nos produtos diferenciados e novos;</li> <li>• Administração focada em promoção, propaganda, vendas e em influenciar o consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente novo e desconhecido;</li> <li>• Consumidores exigentes e diferenciados;</li> <li>• Inovações tecnológicas;</li> <li>• Preocupação com: qualidade de vida, práticas imorais e de exploração, poluição ambiental, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;</li> <li>• Consolidação da globalização;</li> <li>• Transição para um mundo novo e desconhecido, dentro e fora das organizações;</li> <li>• Administração estratégica.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Ansoff e McDonnell (1993).

Para Bergue (2011), o planejamento constitui elemento indissociável do que se possa entender por administração ou gestão e a estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. Dessa forma, para pensar uma gestão estratégica e, conseqüentemente, um planejamento estratégico, é fundamental que se desenvolva um pensamento estratégico. Esse, por sua vez, tem algumas dimensões dentre as quais as apresentadas no Quadro 02:

**Quadro 02: Dimensões do pensamento estratégico**

DIMENSÃO	PENSAMENTO
<b>Noção de um pensamento de topo</b>	Pensamento gerencial que alcance o efetivo envolvimento da alta administração para além da perspectiva individual
<b>Alcance do todo</b>	Pensar a organização como resultante da interação dos diferentes organismos, áreas, seguimentos e atores sociais; níveis, interesses, tensões e perspectivas de análise
<b>Identificar e potencializar o que lhe é essencial para a produção de valor</b>	Implica que os membros da organização compartilhem o mesmo pensamento acerca do que são os elementos ou processos essenciais para a geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização como tal perante a sociedade
<b>Orientado para o longo prazo</b>	A visão de futuro é essencial para o pensamento estratégico. Estabelecer projeções a partir de dos parâmetros existentes no presente que terão reflexos futuros

Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Bergue, (2011).

Assim, desde sua origem até os dias atuais, a gestão estratégica mostrou-se como um sistema dinâmico e em constante evolução. De acordo com Tavares (2010), ela surgiu como solução para um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico que é a sua

implementação. A gestão estratégica procura unir o plano estratégico e sua implementação em um único processo, buscando garantir as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação, bem como a participação dos vários níveis decisórios envolvidos nesse processo. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

Caggy e Benevides (2018) dizem que quanto à abordagem da relação das áreas funcionais com as estratégias organizacionais, pode-se observar que há uma tendência a destacar determinadas áreas como as mais estratégicas - finanças, operações ou produção e marketing. Entretanto, não há consenso em relação a esse posicionamento já que para alguns autores, as áreas de recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento (P&D) também se constituem como estratégicas. Independente da abordagem, todas as áreas de uma organização devem subordinar seus interesses ao interesse geral da empresa, buscando a sustentabilidade e a competitividade.

Lobato *et al* (2004) concebem a gestão estratégica numa ótica dinâmica, sinérgica e sistemática. Para ele, sua implementação permitiu uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas. Dessa forma, a gestão estratégica procurou dar uma perspectiva sistêmica às funções estratégicas para proporcionar o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como, a integração de todos os setores da organização, para melhor alcançar os objetivos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica é um aspecto sistemático a uma atribuição importante e cada vez mais essencial da administração geral. Assim, é imprescindível posicionar e interligar a empresa a seu ambiente, de modo que garanta seu sucesso continuado e a preserve de eventuais surpresas.

Certo *et al.* (2005) consideram a gestão estratégica um processo contínuo e interativo, direcionado para a manutenção da organização como um todo, integrado de forma adequada a seu ambiente. Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação, implementação e controle da estratégia.

Wright, Kroll e Parnell (2009) atentam que, uma vez que a estratégia seja implantada, geralmente irá requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se alterem. Como essas mudanças são difíceis, ou mesmo impossíveis de se prever, uma estratégia

pode, com o passar do tempo, ser tão modificada que lembre apenas de relance a estratégia original. À vista disso, a estratégia realizada é o resultado de eventos não previstos, externos ou internos, que acarretam modificações na estratégia pretendida pela organização. Assim, as estratégias precisam ser examinadas continuamente à luz de situações que se modificam.

Encerramos essa seção com a visão de Schikmann (2010); Bergue (2011) e Vieira (2015), de que gestão estratégica é pensar a organização em sua totalidade, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com o seu contexto e orientada para o longo prazo. Bergue (2010) ainda acresce que, entre os campos das áreas de gestão que mais tem empregado este ponto de vista, destaca-se o da gestão de pessoas, sob a perspectiva estratégica de que as pessoas constituem valor sempre posto entre as categorias centrais de decisão, numa concepção sistêmica e contextualizada que as reconhece como elemento de continuidade da organização. Dessa forma, passa-se na próxima seção ao tema central dessa pesquisa que é gestão estratégica de pessoas.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica consolidou-se como modelo de gestão que possui uma visão sistêmica e integrada da organização, ou seja, que a concebe em sua totalidade. As organizações são feitas por pessoa, com pessoas e para pessoas. Assim, elas são a melhor veiculação para o seu sucesso. Dessa forma, gerir pessoas, nesta perspectiva, tornou-se um desafio dado o aspecto estratégico que esta dimensão da gestão passou a desempenhar. Assim, para Dutra (2014), quando o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele adquire legitimidade e credibilidade por agregar valor para todos.

Nesse contexto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) dizem que os novos tempos exigem novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Não existem regras e receitas prontas para os gestores aplicarem no novo contexto organizacional. As múltiplas dimensões da mudança, exigirão um reajustamento dos profissionais de administração ao novo paradigma da era pós-industrial. Esse modelo aponta para a necessidade de maior flexibilidade dos processos e dos mercados de

trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, bem como, das mudanças nos critérios diversificados de desenvolvimento setorial e regional.

Para Dutra (2014), a maneira como as organizações realizam a gestão de pessoas passa por grandes transformações no mundo todo. Essas mudanças vêm sendo estimuladas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e dos seus colaboradores.

A decadência das abordagens tradicionais da gestão de pessoas ocorreu por pressões que emergiram na década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. Essas pressões originam-se do ambiente em que a organização se insere e dos indivíduos que nela trabalham, os quais exigiam revisão de conceitos, premissas técnicas e ferramentas. Essas exigências, aliadas à crescente importância do elemento humano como diferencial competitivo para a organização, levaram à maior atenção à gestão de pessoas. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudanças e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas (DUTRA, 2014). As principais transformações observadas nesse período estão apresentadas no Quadro 03.

**Quadro 03: Transformações da gestão de pessoas a partir dos anos 90**

TRANSFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas	Mudança de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. Cultura organizacional que estimula e apoia a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa.
Deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento	Mudança de um modelo de gestão de pessoas, inspirado no paradigma fordista e taylorista de administração, de controle das pessoas para uma gestão que busque o desenvolvimento mútuo, as pessoas como gestoras de sua relação com a empresa, do seu desenvolvimento e carreira.
Maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa	O comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio passa a ser de forma integral, ou seja, utilização de todo o seu potencial para gerar vantagens competitivas. As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa

Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Dutra (2014).

Barreto e Costa (2010) trazem que, no estudo da gestão estratégica de pessoas existem três perspectivas teóricas a saber: a universalista, que defende a existência de “melhores práticas” de gestão de pessoas capazes de proporcionar melhores resultados estratégicos em qualquer situação e organização, independentemente de sua estratégia de negócio, do seu setor ou do seu tamanho; a perspectiva configuracional, argumenta que determinada prática de gestão de pessoas só gera benefícios substanciais quando combinadas com outras práticas efetivas, apontando a necessidade de buscar alinhamento entre as diversas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas; e a ótica contingencial, advoga que as estratégias de gestão de pessoas

serão mais efetivas quando estiveram devidamente integradas ao contexto ambiental e às estratégias organizacionais, essa tem sido a visão teórica mais disseminada nos trabalhos acadêmicos.

Constituindo os elementos centrais da estratégia, encontram-se as políticas, as práticas e filosofias globais que envolvem a força de trabalho e as questões culturais e sociais (MARTÍN-ALCÁZAR *et al*, 2008). Para Schikmann (2010), a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, quando ela conhece a essência da organização e de cada uma de suas áreas, para garantir a melhor aplicação e alocação dos recursos humanos. Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, é necessária a inclusão de novas atividades, mecanismos e instrumentos, tais como: planejamento de recursos humanos; gestão de competências; capacitação continuada com base em competências; e avaliação de desempenho e de competências, entre outros.

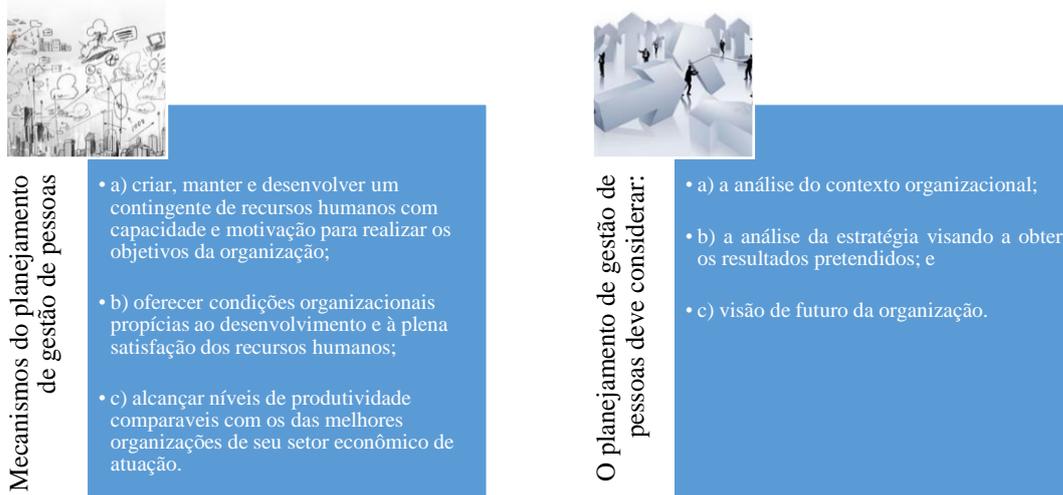
Leite e Albuquerque (2011) argumentam que a participação dos colaboradores da organização, independentemente dos seus cargos hierárquicos, é um fator fundamental para tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, aprendizado e comprometimento das pessoas. Já o gestor, que atua na gestão estratégica de pessoas, precisa estar preparado para os novos desafios que surgirão com as mudanças nas práticas de gestão de pessoas conforme preconiza Schikmann (2010).

Assim, para essa autora, o conceito de gestão estratégica faz referência a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização, o desempenho e as formas de atuação, bem como, a adequação para sua concretização. O foco está na definição dos resultados esperados, no planejamento e monitoramento das ações para seu alcance e no desempenho da organização e dos indivíduos que nela atuam. Rezende (2008) esclarece que esse planejamento estratégico deve ser especificado por meio de instrumento formal com a participação de todas as áreas da organização, e que oportunizar um maior envolvimento de todos os membros da organização no planejamento estratégico é indispensável, pois, sem essa participação, aquilo que foi almejado pode ser fadado ao fracasso, ou não alcançar os resultados esperados.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão que procura antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização. Esse planejamento deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que realizam suas atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados obtidos. Desse modo, o processo de

gestão de pessoas deve se apresentar em consonância com os objetivos globais e o plano estratégico da organização. A Figura 03, a seguir, sintetiza os mecanismos e considerações do planejamento de gestão de pessoas.

**Figura 03: planejamento da gestão de pessoas**



**Fonte: Elaboração Própria (2018), baseado em Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).**

Nesse sentido, Terabe e Bergue (2011) enfatizam que pensar estrategicamente a gestão de pessoas implica, entre outros aspectos, desconstruir a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas da área de RH. Numa perspectiva estratégica, gerenciar pessoas é compromisso de todos os gestores do órgão ou entidade, isso pressupõe reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação de interdependência agregadora com seu contexto.

Dutra (2014) salienta que, um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Para isso, os processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem maior efetividade, coerência e consistência. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), de todos os processos meio, que garantem a realização das atividades fim da organização, o de gestão de pessoas é o mais importante. Considera-se aqui, que toda a dinâmica da organização depende, em última análise, da ação e do trabalho do ser humano.

Barreto e Costa (2010) concluem que a gestão estratégica de pessoas evidencia a contribuição das pessoas para o alcance dos resultados nas organizações. As pessoas constituem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, porque são ativos intangíveis valiosos, difíceis de imitar, raros e suscetíveis de administração perante os processos organizacionais. Dessa forma, a gestão que busca sua excelência, não deve perder o foco de que

as pessoas são ao mesmo tempo meio e fim desse processo. Isso implica no sucesso de ambos – organização e indivíduo.

Esta percepção dever ser admitida em qualquer contexto organizacional. Diferentes organizações sejam elas públicas, privadas ou não governamentais devem buscar dar ao seu processo de gestão de pessoas um direcionamento estratégico. Desta forma, na próxima seção, analisa-se a gestão estratégica de pessoas no serviço público.

### **2.2.1 Gestão estratégica de pessoas no serviço público**

Os órgãos da administração pública são entidades administrativas que estão sujeitas aos princípios constitucionais, descritos no caput do artigo 37 da Constituição Federal do Brasil. Entre eles está o princípio da legalidade, que segundo Meirelles (2000), determina que na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Para o administrador particular é permitido fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Assim, reflete-se que o serviço público se constitui por peculiaridades que o especifica, ao tempo que o legitima e garante sua governança e, principalmente, sua continuidade.

Nesse contexto, segundo Bergue (2014), sob o entendimento das organizações do setor público, a governança aborda não somente os resultados das ações dos órgãos que constituem o aparelho do Estado, mas também a forma como o poder da administração e governo é exercido de modo vinculado com os deveres de agir, direcionado para a promoção do interesse público, da transparência e da prestação de contas.

Dessa forma, ainda de acordo com Bergue (2014), pensar a gestão estratégica no setor público requer, inicialmente, pensar a gestão pública em seu contexto, considerando seus valores, elementos culturais e estruturantes, assumindo sua construção histórica, especificidades, além da complexidade e necessária transversalidade que envolvem os seus objetivos. Nesse contexto, a gestão de pessoas na sua perspectiva estratégica assume relevância na medida em que contribui para explicar, promover ajustes e, por conseguinte, legitimar os gastos com pessoal no setor público.

Moura e Souza (2016) em pesquisa intitulada “Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal”, concluiu que para implementar novos modelos

de gestão de pessoas, é necessário considerar questões internas como: a ausência de uma gestão estratégica, qualificação da equipe de RH, assim como a herança histórico-cultural das organizações e as peculiaridades do setor público, para que não se roteirize a permanência de práticas tradicionais e ineficazes, que inviabilizam a implementação da gestão estratégica de pessoas no setor público federal.

A gestão estratégica de pessoas, no contexto do setor público, segundo Bergue (2014), implica inicialmente que a organização traduza em ação, e não somente no plano do discurso, a ideia de que a gestão de pessoas e tudo que envolva suas ações, sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. Assim, Leme (2014) complementa que, de forma geral, os objetivos estratégicos constituem a perspectiva dos resultados de secretários e coordenadores. As metas do planejamento depreendem a concepção dos gerentes e chefes de seção, enquanto os planos de ação evidenciam a visão dos servidores. Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017), a implementação da gestão estratégica de pessoas deve ter sempre em vista a perspectiva do resultado organizacional, sustentando sua relevância e evidenciando como alcançá-lo.

Bergue (2014) completa que a estratégia se materializa no planejamento estratégico. Entretanto, a elaboração desse não é sinônimo de gestão estratégica e não ocorre nenhum dos dois sem que se cultive entre os membros da organização um pensamento estratégico. Assim, não há como pensar em gestão estratégica de pessoas, tampouco, em alinhamento estratégico, se o processo de planejamento é deficiente, ilegítimo, formalístico ou não se integra com o sistema de gestão da organização.

Ainda na perspectiva de Bergue (2014), é imperativo afirmar que a implementação de uma gestão estratégica, tem como principais vetores: a alta administração; a área de gestão de pessoas e os líderes em geral. Nesse movimento de desenvolvimento de um pensamento estratégico que legitime a edificação de uma gestão estratégica de pessoas, o papel da liderança em todos os níveis e áreas funcionais merece especial destaque. Esses atores são capazes de traduzir estratégias em ação, de apropriar-se de conhecimentos novos e traduzi-los para os membros de suas equipes, daí a importância de capacitá-los com competências técnicas e gerenciais necessária para o desenvolvimento desse pensamento estratégico.

A gestão estratégica de pessoas é um processo em constante elaboração que contrasta com as práticas convencionais de gestão de recursos humanos com foco estritamente operacional (BERGUE, 2014).

Schikmann (2010) ressalta que a área de gestão de pessoas, em muitas organizações públicas brasileiras, ainda atua num contexto operacional, ou seja, de forma geralmente reativa, quando demandada por outros setores da organização e por servidores. Isso fica mais evidente nas atividades relativas à folha de pagamento, concessão de benefício de aposentadoria, pensão e afins, além das ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Assim, as atividades estratégicas de estabelecimento de objetivos e metas que se alinhem às definições da organização, ficam relegadas a segundo plano.

Para Bergue (2014), essa lacuna de gestão, entre o estratégico e o operacional, é preenchida com a disseminação de um pensamento estratégico em matéria de gestão de pessoas e não deverá ser tão somente por iniciativa dos gestores, mas, acima de tudo, por um imperativo de contextos em que a administração pública contemporânea se constrói.

Vale acrescentar o que argumenta Terabe e Bergue (2011), quando depreende que as pessoas constituem o componente de continuidade, seja na sua expressão de memória organizacional, seja como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Isso impõe aos gestores de diferentes organismos e níveis da administração pública, uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as apoiam. Vieira (2015) reitera que são as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos. Dessa forma, independentemente do tipo da organização e dos seus objetivos, o sucesso depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com identificação, treinamento e desenvolvimento.

Por fim, Bergue (2014) infere que a gestão estratégica de pessoas deve, na medida do possível, se assentar em políticas de gestão, que além de cuidar de pessoas se baseie em um senso de continuidade orgânica, de maneira a integrarem as pessoas às áreas e funções da organização, com o propósito de gerar valor público. Na qualidade de setor centrado nas pessoas, e sendo estas tomadas como ativos estratégicos essenciais, a gestão de pessoas deve promover a aprendizagem contínua, inclusive em ações de educação que motivem a sistemática reflexão sobre posicionamento, função institucional, modelo de trabalho e valores institucionais.

### 3. METODOLOGIA

Em relação ao percurso metodológico, quanto aos fins, essa pesquisa se classifica como descritiva de abordagem qualitativa. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Estudos dessa natureza têm como foco essencial conhecer determinada comunidade, suas características, seus problemas e seus valores. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, objetiva, ainda, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

As pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2008). Assim, esse estudo pretende analisar se as práticas de gestão de pessoas, existentes na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, (PRODEP) já estão sendo impactadas pelo PDI (2018-2022) da UFBA.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que se atém ao aprofundamento da compreensão de um aspecto gestor em uma instituição pública federal, não se preocupando com representatividades numéricas. Dessa forma, esse estudo busca os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa “[...] envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo [...]”

Quanto a estratégia de pesquisa, optou-se por um estudo de caso único, visto que é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001,). Em síntese a pesquisa está estruturada conforme a Figura 04.

**Figura 04: Síntese da caracterização do estudo**



Fonte: Elaboração Própria (2018).

Dessa maneira, esta pesquisa objetiva verificar uma determinada situação dentro de um contexto da vida real, de um grupo diante da prática de processos organizacionais e administrativos. De acordo com Martins (2008), o pesquisador escolhe uma técnica de coleta de dados que viabilize o desenvolvimento e a conclusão da sua pesquisa. Em um estudo de caso, a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições – teoria preliminar –, levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa, incluindo detalhado protocolo, bem como, as opções por técnicas de coleta de dados (MARTINS, 2008).

Ainda segundo Martins (2008), quando o pesquisador-autor conduz um estudo de caso em organização de que ele faz parte, deve-se tomar muito cuidado para evitar contaminações das interpretações e análises, decorrentes de impressões e juízo de valores do profissional. Dessa forma, aqui está um ponto de cuidado e atenção por parte da pesquisadora deste estudo, uma vez que a mesma exerce suas atividades na instituição há mais de 20 anos.

Na construção da pesquisa, buscou-se a obtenção de dados primários e secundários, utilizando-se dos seguintes métodos: pesquisa bibliográfica e documental para levantamento de dados secundários e pesquisa de campo para levantamento de dados primários.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). Dessa forma, buscou-se um referencial teórico adequado, que possibilitasse a construção de categorias de análise que melhor promovesse a construção dos instrumentos de coleta de dados. Assim, realizou-se pesquisa em bases de dados do portal CAPES, em repositórios universitários, em livros e em sites oficiais do Governo Federal e de Universidades. Para a pesquisa de artigos científicos, foram realizadas buscas em português e inglês sobre o tema “Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas” nas bases de dados SCOPUS, *Web of Science* e SciELO através, de acesso pelo portal de Periódicos da CAPES. Para a pesquisa nessas bases foram considerados trabalhos a partir do ano de 2010.

Diante do volume de trabalhos encontrados como resultado das buscas, foi necessária a utilização de filtros para a seleção de materiais mais apropriados à pesquisa. Na base *Scopus*, a pesquisa foi refinada assinalando-se as opções “*Article Title, Abstract, Keywords*” que significam título do artigo, resumo e palavra-chave. Em seguida, foram selecionados artigos após uma breve leitura nos títulos e resumos. Para o termo que apresentou um número de 5.742 registros, foi realizado novo filtro para encontrar documentos com as seguintes palavras-chave: “*Strategic Management*” e “*Strategic Planning*”. Permanecendo o número elevado de registro foi realizado novo filtro com o termo “*universities*” e se necessário para o termo “*public sector*”, foram aplicados filtros selecionando-se os domínios “*Business, Management and Accounting*”. Para o termo que apresentou um número de 453 registros, foi realizado novo filtro para encontrar documentos com as seguintes palavras-chave: “*strategic management*”

Na base *Web of Science*, a pesquisa foi refinada assinalando as seguintes opções de “*Categorias do Web of Science*”; “*Menagement*” e, quando necessário, mais um filtro em “*Article*”. Para os termos com resultados ainda elevados, após os primeiros filtros, outros filtros foram utilizados de acordo com que a base disponibilizava para cada busca, e que se adequava ao interesse da pesquisa.

Na base SciELO, para os artigos, com termos na língua portuguesa, acima de 80 resultados a pesquisa foi refinada “*Áreas Temáticas*”: “*Gerenciamento*” e “*Administração Pública*”. Para os termos de língua inglesa o refinamento da pesquisa se deu “*Idioma*”: “*Português*” e “*Inglês*”; “*Áreas Temáticas*”: “*Gerenciamento*” e “*Administração Pública*”.

Posteriormente, do total de registros encontrados, foram selecionados 102 trabalhos científicos, partindo da análise dos títulos e resumos e em busca daqueles que melhor pudessem contribuir com conceitos e fundamentações teóricas sobre o tema gestão estratégica de pessoas. Os termos utilizados para a pesquisa e o número de registros encontrados e selecionados, em cada base, são explicitados na Tabela 01 apresentada a seguir.

**Tabela 01: Número de registros encontrados na pesquisa**

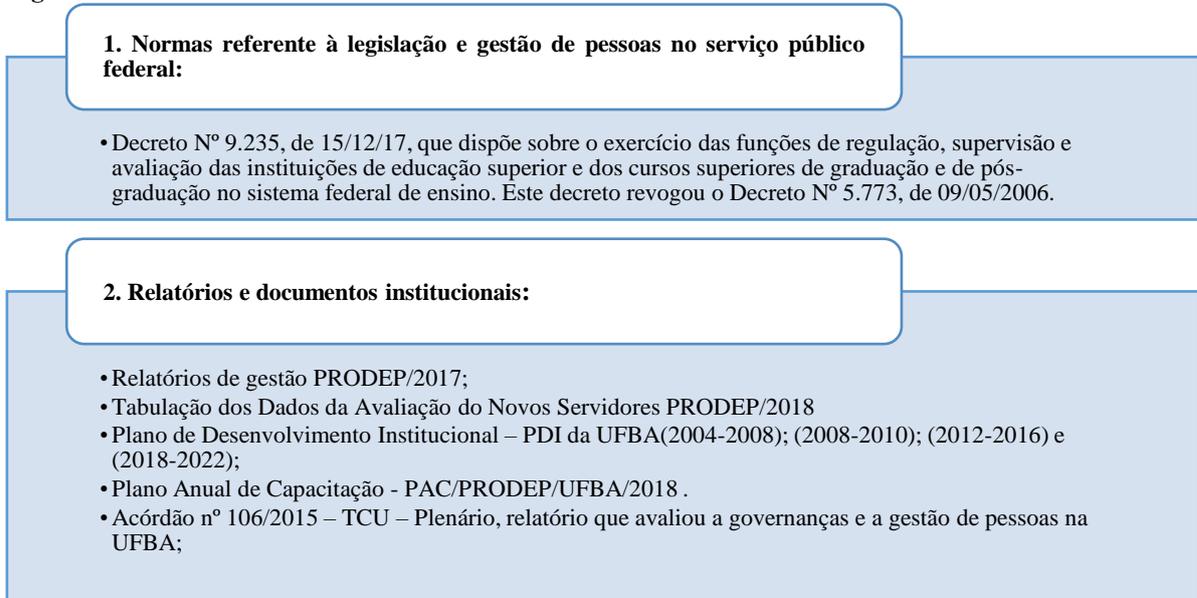
Termos de Pesquisa	Registros Encontrados			Registros Selecionados		
	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	<i>SciELO</i>	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	<i>SciELO</i>
“ <i>Gestão Estratégica</i> ”	33	0	46	4	0	7
“ <i>Gestão Estratégica de Pessoas</i> ”	1	0	21	1	0	4
“ <i>Gestão de Pessoas</i> ”	17	0	491	1	0	7
“ <i>Gestão de Pessoas no Serviço Público</i> ”	0	0	10	0	0	1
“ <i>Gestão Estratégica no Serviço Público</i> ”	0	0	5	0	0	0
“ <i>Gestão Estratégica de Pessoas Serviço Público</i> ”	0	0	2	0	0	0

“Strategic Management”	5.742	735	1.335	14	16	11
“Strategic People Management”	1	1	71	1	1	6
“People Management”	453	287	1.452	9	5	8
“Management People Public Service”	0	0	52	0	0	0
“Strategic Management Public Service”	1	0	40	4	0	1
“Strategic Management People Public Service”	1	0	3	1	0	0
TOTAL	6.249	1.023	3.528	35	22	45

Fonte: Elaboração Própria (2018), a partir da base Scielo, Scopus e Web of Science (2018).

Ainda em relação ao levantamento de dados secundários, foi realizada uma pesquisa documental. Gil (2008), diz que a pesquisa documental se assemelha à bibliográfica, diferindo apenas no que se refere à natureza da fonte. Aqui, realizada através da análise dos documentos discriminados na Figura 05 a seguir.

**Figura 05: Análise Documental**



Fonte: Elaboração Própria (2018), a partir de sites do Governo Federal (2018) e da UFBA (2018).

Na fase de coleta de dados primários, a técnica de coleta utilizada foi a entrevista semiestruturada. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiando-se em teorias e hipóteses, que se relacionam com o tema da pesquisa. Esses questionamentos, por sua vez, dariam campo a outras interrogativas, fruto de novas hipóteses surgidas mediante as respostas do informante. Dessa maneira, o informante exprime espontaneamente o seu pensamento e suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador.

Gil (2008 apud SELLTIZ et al., 1967) infere que a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, acreditam, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como, acerca

das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, com o objetivo de obter, do entrevistado, informações sobre determinado assunto ou problema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Nesse sentido, iniciou-se a coleta de dados primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas com o intuito de obter, primeiramente, informações quanto à elaboração e à construção do PDI/UFBA (2018 – 2022), em seguida, buscou-se alcançar a percepção dos gestores da PRODEP, que são os atores responsáveis pela elaboração e implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas na UFBA. Assim, tendo como base os pressupostos e as evidências resultantes da pesquisa bibliográfica e documental elaboraram-se dois roteiros de entrevistas, um aplicado com um dos membros da Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD), que participou da elaboração do PDI (2018 – 2022) e outro aplicado com os gestores da PRODEP, coordenadores e pró-reitora, conforme Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas em dois períodos. A primeira em 12/07/2018, com o membro da SUPAD e, no período de 10 a 28/09/2018, com os gestores da PRODEP. As entrevistas foram agendadas diretamente com os entrevistados tendo em vista que a pesquisadora trabalha na referida pró-reitoria de pessoas e tem livre acesso aos mesmos. As entrevistas tiveram durações que variaram de 20 minutos a 2 hora e 09 minutos, sendo gravadas para posterior transcrição e análise.

Por sugestão de um dos gestores entrevistados, foi acrescentada mais uma entrevista com a Assistente Social da PRODEP e Presidente da Comissão para a elaboração do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA. Esse programa é uma das ações, na PRODEP, resultante das estratégias indicadas no novo PDI. O roteiro dessa entrevista foi o mesmo utilizado para os gestores da PRODEP, acrescentando-se, apenas, uma questão sobre o mencionado programa.

Realizou-se o total de cinco entrevistas individuais abertas. Duas das entrevistas com os gestores da PRODEP foram respondidas por e-mail, pois os mesmos estavam impedidos de atendimento presencial. Um por estar em período de férias e outro por acumular, à época, duas funções gestoras. As três entrevistas presenciais tiveram um quantitativo total de dados coletados de 2 horas e 51 minutos de gravação em áudio, convertido em 22 páginas de

transcrição de informações. Após transcrição das entrevistas, optou-se por criar uma nuvem de palavras, utilizando o site “*Wordclouds.com*” que permite criar uma figura utilizando diversas formas e imagens. É um software gratuito que deixa o usuário importar palavras de links da internet, documentos PDF ou MS Office. Essas nuvens são usadas para demonstrar, de maneira visual, a frequência de ocorrência das palavras em um texto, quanto maior for o número de vezes que a palavra aparece no texto, maior é a fonte usada para exibi-la.

Primeiramente, criou-se uma nuvem de palavras com as falas individuais de cada entrevistado, com o intuito de identificar as palavras mais frequentes em cada discurso e o quanto elas se aproximavam ou se distanciavam nos diferentes discursos. Evidenciando assim, o alinhamento ou desalinhamento entre os discursos dos entrevistados. O *wordclouds* permite excluir do texto conectivos verbais como (e, a, para, aí, então, né...) que na verdade, isoladamente, não constitui uma ideia ou percepção, razão pela qual essa pesquisadora optou por excluí-los da nuvem.

Posteriormente, foi realizada uma leitura mais detalhada da transcrição das entrevistas, com o intuito de destacar falas que revelassem a percepção dos entrevistados e que pudessem auxiliar na construção dos objetivos e resposta de pesquisa. A seguir, no Quadro 04, caracteriza-se os entrevistados.

**Quadro 04: Caracterização dos Entrevistados na Pesquisa**

ENTREVISTADO	CARGO	DESCRIÇÃO
Entrevistado 1 – E1	Coordenador de Avaliação Institucional da SUPAD	Membro integrante da Comissão de Elaboração do PDI (2018-2022)
Entrevistado 2 – E2	Pró-Reitora	Gestor de Pessoas na UFBA
Entrevistado 3 – E3	Coordenadora de Desenvolvimento Humano	Gestor de Pessoas na UFBA
Entrevistado 4 – E4	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Gestor de Pessoas na UFBA
Entrevistado 5 – E5	Assistente Social da PRODEP	Presidente da Comissão para elaboração do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA

**Fonte: Elaboração Própria (2018).**

Inicialmente pensou-se na elaboração de um questionário como segundo instrumento de coleta de dados. Entretanto, no percurso das entrevistas verificou-se a existência de avaliação feitas com os novos servidores no momento da recepção. Com as devidas autorizações, esta pesquisadora teve acessos a tabulação de dados dessas avaliações, documento também citado na Figura 05. Como se tratava de instrumento similar, optou-se pela utilização desses dados secundários como referência para analisar a percepção dos novos servidores.

Esse instrumento de avaliação [ANEXO E], utilizado pela PRODEP, foi estruturado com questões fechadas, onde os participantes, novos servidores, atribuíam as classificações de ótimo, bom, regular, ruim e branco para as consultas, que foram divididas em dois blocos de conhecimento: conteúdo e infraestrutura e logística. Nesse documento, constava também espaço para comentários e sugestões.

A estratégia adotada para a avaliação das informações levantadas foi a análise de conteúdo que, segundo Martins (2008), é uma opção adequada quando se deseja analisar e avaliar material escrito e divulgado em site institucional da organização, regulamentos e estatutos. Bardin (2002) destaca que o termo análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. Para a citada autora, a análise de conteúdo procura conhecer o que está por trás das palavras, buscando outras realidades através das mensagens.

Minayo, Deslandes e Cruz Neto (2002), esclarecem que trabalhar com categorias significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito. Essas categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, ou a partir da coleta de dados. A categorização não induz a desvios no material, mas dá a conhecer índices invisíveis ao nível dos dados brutos. Trata-se de uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um tem em comum (BARDIN, 2002).

Assim, após a coleta dos dados, estabeleceu-se as seguintes categorias temáticas: gestão dos processos de trabalho; ingresso, alocação e movimentação dos servidores; qualidade de vida e bem-estar do trabalhador; e desenvolvimento e qualificação dos servidores. O Quadro 05 resume o modelo de análise apresentado nesta seção.

**Quadro 05: Modelo de Análise**

Conceito central	Dimensão	Objetivo	Categoria	Indicadores	Fonte de dados	Instrumento de coleta de dados	Técnicas de tratamento de dados
Gestão estratégica	Gestão estratégica de pessoas	Valorização do Trabalhador	Gestão dos processos de trabalho	Aprimorar a gestão de processo de trabalho	Relatório de Gestão da PRODEP 2. PDI (2018 – 2022) Gestores da PRODEP	Pesquisa documental Pesquisa documental Entrevista	Análise documental Análise documental Análise de conteúdo Análise qualitativa Nuvem de palavras
			Ingresso, alocação e movimentação dos servidores	Aprimorar a gestão do ingresso e movimentação	Gestores da PRODEP Tabulação de dados da avaliação dos novos servidores	Entrevista Avaliação dos novos servidores	Análise de conteúdo Análise qualitativa Nuvem de palavras Dados de Avaliação da recepção dos novos servidores
			Qualidade de vida e bem-estar do trabalhador	Promover a qualidade de vida e bem-estar	Relatório de Gestão da PRODEP e do NQVT PAC 2018 PDI (2018 – 2022)	Pesquisa documental	Análise documental
			Desenvolvimento e qualificação dos servidores	Aprimorar processos de desenvolvimento e qualificação	Relatório de Gestão da PRODEP e do NUCAP PAC 2018 PDI (2018 – 2022)	Pesquisa documental	Análise documental

Fonte: Elaboração Própria (2018).

Com base no modelo de análise exposto, procedeu-se a análise dos dados dessa pesquisa, o que se deu de forma simultânea à coleta de dados, sejam eles primários ou secundários. A análise de conteúdo desenvolveu-se com a utilização das técnicas adequadas a cada fonte do material identificado.

No primeiro momento foi realizada a coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica e documental. Simultaneamente ao avanço da pesquisa bibliográfica deu-se também o desenvolvimento da pesquisa documental com consulta e leitura em profundidade dos documentos apresentados na Figura 05.

Em seguida, buscou-se consultar todos os PDIs já divulgados na página da UFBA, com o intuito de caracterizar cada um desses instrumentos de planejamento. Com isso, conforme apresentado no item 4.2.1, foi possível traçar uma trajetória que explicita as razões pelas quais a UFBA optou em construir o seu primeiro PDI, ou seja, por uma imposição legal estabelecida na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, até o PDI (2018 – 2022) que representa um avanço expressivo no processo de planejamento estratégico da UFBA. A leitura desses PDIs possibilitou verificar os progressos ou continuidades no que cada reitorado projetava para a UFBA no seu mandato, observando que os três primeiros não apresentavam nem direcionamento estratégico, na perspectiva da gestão, muito menos apontavam qualquer dimensionamento de gestão estratégica de pessoas. Tal aspecto somente foi possível ser identificado no PDI em análise, ou seja, o que vigora para o quinquênio (2018 – 2022).

Após leitura aprofundada do PDI (2018 – 2022), verificou-se que o objetivo estratégico para gestão de pessoas da UFBA, explicitada no objetivo estratégico 8 (OE8) desse documento, é assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados (UFBA, 2018). Para isso, propõe promover a qualidade de vida e o bem-estar do trabalhador, o desenvolvimento e a qualificação dos servidores, o aprimoramento da gestão dos processos de trabalho, de ingresso, de alocação e movimentação dos servidores. Com base nessas informações avançou-se para, juntamente com os dados bibliográfico e documentais, construir o roteiro da entrevista semiestruturada. Esta, então, foi processada conforme descrita no período anterior, transcrita e analisada. O modelo de análise apresentado foi estruturado somente após a consolidação dessas três tipologias de dados. As análises que se seguem são, portanto, resultado dessa triangulação de dados.

Durante a entrevista foi evidenciada uma ação da PRODEP para a diretriz estratégica do PDI no tocante ao ingresso e alocação dos servidores aprovados no último concurso da UFBA. Foi avaliada a percepção desses novos servidores impactados por esse projeto de acolhimento diferenciado. Optou-se por utilizar os dados resultantes da aplicação desse instrumento de coleta de dados, eliminando a aplicação do questionário pela pesquisadora, já que o referido documento evidenciaria os mesmos dados.

Em relação a análise de dados, a pesquisadora adotou o critério da triangulação, uma vez que, de acordo com Martins (2008), a convergência de resultados provenientes de fontes distintas agrega um excelente grau de confiabilidade ao estudo. O processo de triangulação garante que as descobertas, em um estudo de caso, serão convincentes e precisas, possibilitando

um estilo validado de pesquisa. Assim, com vistas à confiabilidade da pesquisa, foi importante a triangulação de várias fontes de evidências como documentos, entrevistas com gestores e avaliação dos novos servidores com o objetivo de confrontar os dados coletados e corroborar com os achados. Dessa forma, seguiu-se a análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados obtidos na pesquisa de campo e suas respectivas análises. Inicialmente, caracteriza-se a UFBA e a pró-reitoria estudada. Em seguida, com o intuito de analisar as práticas de gestão de pessoas da PRODEP impactadas pelo modelo de gestão proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022), realizou-se um percurso de avanço dos PDIs da UFBA de 2004, época do primeiro, até 2018 quando foi divulgado o novo PDI, objeto de estudo desta pesquisa. Posteriormente, comparou-se os resultados dos relatórios e documentos oficiais, com evidências coletadas das entrevistas, e, por fim, foram analisados os resultados do relatório de avaliação dos servidores que participaram do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, estes sim, impactados por práticas de gestão de pessoas sob a influência do novo PDI.

### 4.1 UFBA: O CASO EM ESTUDO

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) foi originada a partir da antiga Escola de Cirurgia da Bahia, criada em 18 de fevereiro de 1808 pelo príncipe-regente D. João VI, quando da vinda da família real Portuguesa para o Brasil. Em 8 de abril de 1946, o então presidente Eurico Gaspar Dutra, através do Decreto-Lei n. 9.155, cria a Universidade da Bahia (UBa). Sua administração, de acordo com o artigo 9º, seria exercida pelos seguintes órgãos: Assembleia Universitária, Conselho de Curadores, Conselho Universitário e Reitoria. Em 1950, através da Lei nº 1.254, esta instituição foi federalizada e, em 1965, passou a se denominar de Universidade Federal da Bahia (TOUTAIN; SILVA, 2010; BAHIA, 2016).

Desde a sua transformação como universidade, em 1946, até os dias atuais, a Universidade Federal da Bahia passou por inúmeras transformações, reestruturações e reformas estruturais, administrativas, acadêmicas e políticas. Atualmente, de acordo com o *ranking* da *Times Higher Education* (THE), de 2018, ocupa a 30ª posição entre as universidades latino-americanas. Entre as instituições brasileiras, a UFBA está na 14ª posição e situa-se, agora, como a primeira da região Nordeste, informação extraída do UFBA Em Pauta (UFBA, 2018).

A UFBA, em relação a infraestrutura, é composta por trinta e três unidades universitárias, distribuídas em três Campus em Salvador e um no interior. Em Salvador, são os

seguintes campus: Canela, Federação e Ondina. No interior, há um campus em Vitória da Conquista, o Anísio Teixeira. Possui três Hospitais Universitários, três Museus, uma Creche, três Fazendas Experimentais, quatro Residências Universitárias, um Restaurante Universitário, um Centro de Esportes. Possui ainda os Sistema Universitário de Saúde, a Biblioteca central e um Editorial (UFBA, 2018).

Em relação a gestão administrativa e acadêmica, possui cinco Órgãos Superiores de Deliberação; um Órgão Superior de Controle, Fiscalização e Supervisão; uma Reitoria; oito Pró-Reitorias; cinco Superintendências. Toda estrutura da UFBA segue apresentada no organograma institucional [ANEXO A] (UFBA, 2018). A instituição tem 100 cursos de graduação, 132 cursos de pós-graduação e conta com mais de 40 mil alunos, conforme dados de 2016 referenciados no PDI/UFBA (2018 – 2022).

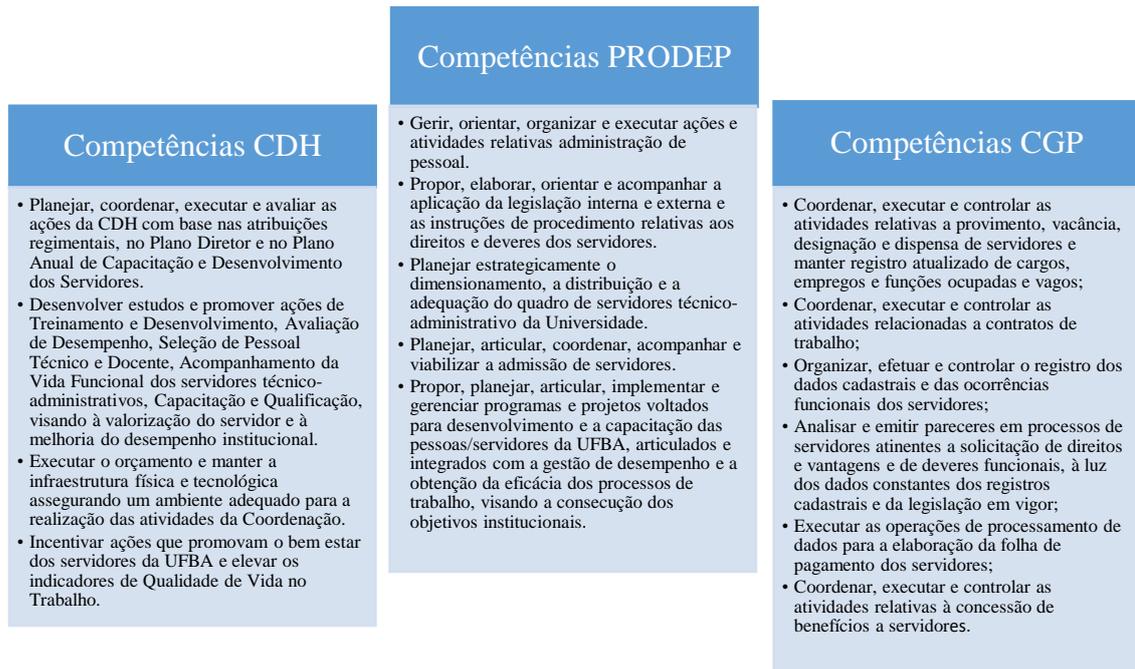
Em relação ao quantitativo de servidores são 5.630 servidores, sendo 2.557 docentes e 3.073 técnicos administrativos, conforme dados do Sistema Integrado de Pessoal (SIP), consultado em 19 de setembro de 2018.

Essa pesquisa estuda a gestão estratégica de pessoas na UFBA e nessa Universidade, o órgão responsável por planejar e executar as ações de gestão, e de desenvolvimento de pessoas é a PRODEP. Assim, dando continuidade à análise de resultados passaremos a caracterizar essa unidade.

#### 4.2 PRODEP: O ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFBA

A PRODEP foi criada em setembro de 2002, conforme resolução nº 03/2002 do Conselho Universitário da UFBA. Assim, com quase duas décadas de existência, esta Pró-Reitoria integra a estrutura da Reitoria, sendo responsável pelas funções de gestão do quadro de pessoal ativo e inativo, no que tange às atividades de administração, gestão de programas de desenvolvimento e capacitação de pessoal. Suas principais atribuições são a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento e a gestão de pessoas, de assistência à saúde e social, de integração da comunidade universitária e de administração de pessoal. A Figura 06, apresentada a seguir, descreve as competências dessa Pró-Reitoria e de suas respectivas coordenações.

**Figura 06: Competências Organizacionais da PRODEP, CDH e CGP**



**Fonte: Elaboração Própria (2018), a partir do site da PRODEP/UFBA (2018).**

A PRODEP é composta por um Núcleo Técnico Especializado (NTE); uma Central de Atendimento (CAT); um Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF); três Secretarias Executivas [uma da PRODEP, uma da CDH e outra da CGP]; uma Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) e uma Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) (UFBA, 2018).

A CDH é constituída por: Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional (NAVIF); Núcleo de Avaliação (NUAV); Núcleo de Capacitação (NUCAP); Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho (NQVT); Núcleo de Seleção (NUSEL) (UFBA, 2018).

A CGP estrutura-se a partir da Comissão de Acumulação de Cargos (CAC); do Núcleo de Documentação e Informação (NDI); do Núcleo de Orçamento e Finanças (NOF) e do Núcleo de Admissão, Afastamento e Benefícios (NAAB). Esse se subdivide em três grupos: Grupo de Admissão e Desligamento (GAD); Grupo de Aposentadoria e Pensão (GAP); Grupo de Ocorrências Gerais (GOG), conforme organograma [ANEXO B] (UFBA, 2018).

A PRODEP é o órgão, na UFBA, que exerce a macrogestão de pessoas através de ações administrativas, financeiras e de desenvolvimento. O Quadro 06, apresentado a seguir, sintetiza como este ente administrativo se organiza para exercer suas funções de gestão de pessoas.

**Quadro 06: Funções dos Núcleos da PRODEP**

	Núcleo	Função
Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP)	CAT	Executa atividades relacionadas ao atendimento presencial, por telefone e e-mail, dos servidores técnico-administrativos e docentes, aposentados, pensionistas, ex-servidores e demais usuários com interesses vinculados à área de gestão de pessoas.
	NTE	Executa atividades relacionadas ao assessoramento técnico sobre assuntos relacionados à gestão de pessoas.
	SGAF	Executa atividades relacionadas à gestão administrativa, financeira e logística, previstas no inciso V e § 1º do Art. 5º do Regimento Interno da Reitoria.
Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)	(NAAB)	Executa e controla atividades relativas a provimento, vacância, designação e dispensa de servidores e manutenção de registros atualizados de cargos, empregos e funções, ocupados e vagos, bem como, atividades de contratos de trabalho, afastamentos, licenças, vantagens, direitos, aposentadorias e pensões.
	GAD GAP GOG	
	NOF	Executa e controla atividades relacionadas às informações orçamentárias e financeiras necessárias à execução e ao acompanhamento das ações relacionadas aos processos de trabalho da área de gestão de pessoas.
	NDI	Executa e controla atividades relativas ao gerenciamento, organização, acondicionamento e preservação da documentação concernente à vida funcional dos servidores docentes e técnico administrativos, bem como, pesquisa e expedição de documentos.
	CAC	Executa atividades relacionadas à apuração de acumulação de cargos públicos.
Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH)	NUSEL	Executa e controla atividades relacionadas à gestão de concursos públicos, a fim de contratação de servidores docentes e técnico-administrativos para o quadro efetivo, bem como, de encaminhamento e acompanhamento de processos de exercício provisório.
	NUCAP	Executa atividades relacionadas ao levantamento da necessidade de capacitação de integrantes do quadro de servidores, proposta no Plano de Capacitação Anual para o corpo funcional, bem como, à coordenação de treinamentos e capacitações para os servidores da UFBA.
	NQVT	Executa atividades relacionadas à elaboração de programas para a promoção da saúde e qualidade de vida do trabalhador saúde; atividades relacionadas ao acompanhamento de servidores próximos à aposentadoria; integração dos aposentados.
	NUAV NAVIF	Executa atividades relacionadas ao gerenciamento dos processos de avaliação de desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos durante e após o estágio probatório; à coordenação da remoção dos servidores entre as Unidades/Órgãos da UFBA.

Fonte: Elaboração Própria (2018), a partir do Relatório de Gestão da UFBA de 2017 (2018).

Para desempenhar suas atribuições a PRODEP conta hoje, com um efetivo total de 112 servidores, sendo 26 lotados na PRODEP, 33 lotados na Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) e 53 lotados da Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), conforme dados do Sistema Integrado de Pessoal (SIP), consultados em 04 de setembro de 2018.

#### 4.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PRODEP

Esta seção destina-se a analisar os resultados da pesquisa a partir de três dimensões: evidências documentais e indicadores; análise da percepção dos gestores PRODEP em relação

ao processo de implementação do PDI (2018 – 2022); as transformações já evidenciadas; e a percepção dos servidores impactados por esse processo de transformação.

### 4.3.1 PDIs, documento e indicadores

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, com a promulgação desta lei o PDI tornou-se um documento obrigatório para a avaliação das IFES. Assim, atendendo a essa determinação legal, consta na página da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) da UFBA, quatro PDIs, são eles: PDI (2004 – 2008); PDI (2008 – 2010); PDI (2012 – 2016) e o atual PDI (2018 – 2022), conforme Figura 07 a seguir.

**Figura 07: PDIs UFBA**

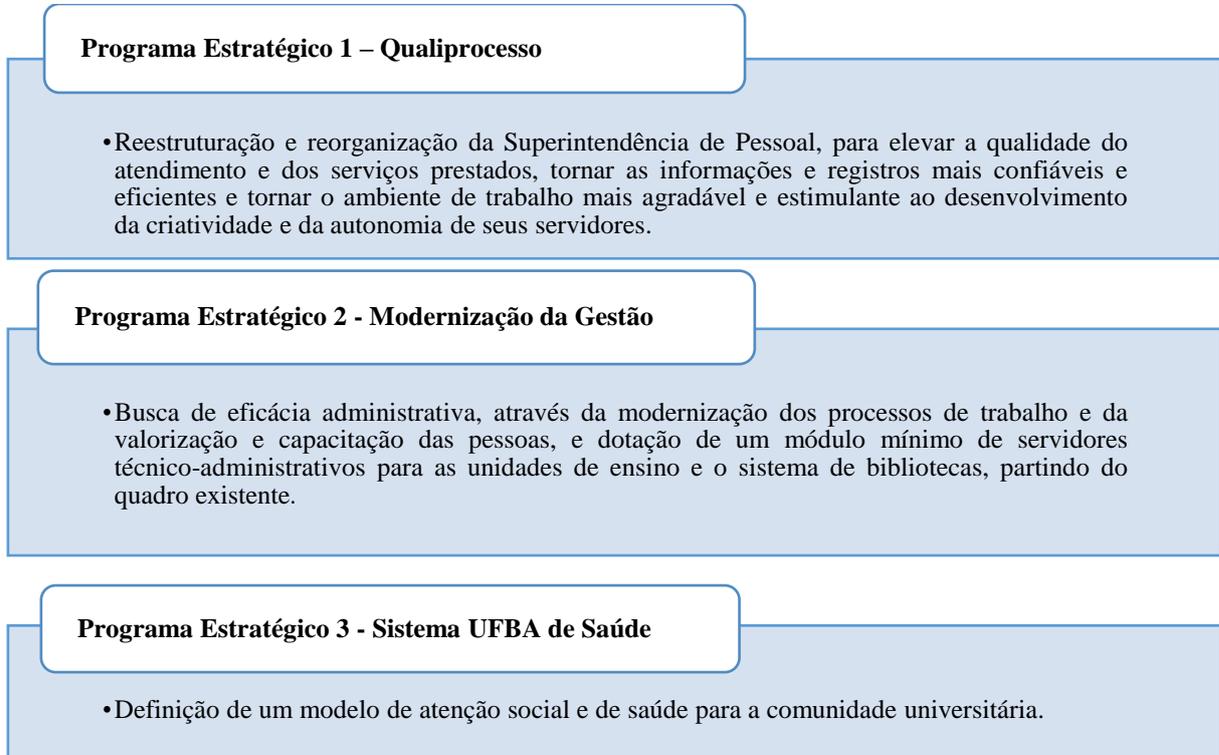


**Fonte: PROPLAN/UFBA (2018).**

O PDI (2004 – 2008), implementado no primeiro mandato do Reitor Naomar Monteiro de Almeida Filho, foi elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). No que se refere a gestão de pessoas, esse PDI, buscava consolidar a estrutura organizacional da mais nova Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, criada pela Resolução nº 03/2002 do Conselho Universitário de 12 de setembro de 2002. Por essa razão, o referido PDI possuía uma característica mais estrutural do que estratégica no que se refere a

gestão de pessoas. Para orientar sua atuação, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas estabeleceu três programas estratégicos, descritos na Figura 08 a seguir (UFBA, 2018).

**Figura 08: Programa estratégico para o Desenvolvimento de Pessoas PDI (2004 – 2008)**



**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2004 – 2008) (UFBA, 2018).**

A PRODEP foi uma Pró-Reitoria construída, processualmente, através de uma série de medidas e estratégias, tais como: agregação da Superintendência de Pessoal (SPE) e do Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB); criação da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), a partir da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento da antiga SPE; e elaboração de uma proposta inicial de trabalho. Esta proposta tem como eixos centrais: a racionalização dos fluxos administrativos e a otimização da estrutura organizacional dos órgãos incorporados à estrutura da PRODEP; a eliminação do que “incomoda” o fazer cotidiano da UFBA, naquilo que é específico de suas áreas de ação; e a estruturação e organização da própria Pró-Reitoria. A Figura 09 demonstra os resultados esperados para os cinco anos seguintes (UFBA, 2018).

**Figura: 09 Resultados esperados PDI (2004 – 2008)****Principais resultados esperados.**

- Fluxos de trabalho Superintendência de Pessoal (SPE) reestruturados, reorganizados e flexibilizados.
- Desempenho dos servidores qualitativamente melhorado.
- Informações constantes dos processos melhoradas na qualidade do conteúdo.
- Qualidade das informações prestadas ao público melhorada.
- Tempo de tramitação de processos na UFBA reduzido.
- Gestores do apoio técnico-administrativo de todas as unidades de ensino treinados.
- No mínimo, 70% dos servidores técnico-administrativos das unidades de ensino capacitados para os processos de trabalho que desenvolvem.
- Todas as unidades de ensino e o Sistema de Bibliotecas dotadas de um módulo mínimo de servidores técnico-administrativos.
- Modelo integrado de assistência social e de saúde implantado.
- Sistema de Referência em Saúde adequadamente funcionando.
- Programa de Assistência Domiciliar implantado.
- Complicações por hipertensão e diabetes entre os usuários do Sistema de Saúde reduzidas em, pelo menos, 20%.
- Setor de Perícia e Saúde Ocupacional implementado.
- Programa de readaptação funcional de servidores implantado.
- Demanda reprimida do Serviço Médico (SMRUB) reduzida em 50%.

**Fonte: Elaboração própria (2018) a partir do PDI/UFBA (2004 – 2008) (UFBA, 2018).**

Ainda, de acordo com o PDI (2004 – 2008), o desenvolvimento de Recursos Humanos mereceu muitas discussões e proposições na UFBA, sobretudo nos últimos dez anos, quando projetos de Políticas de Recursos Humanos passaram por discussões no Conselho Universitário, sem, contudo, resultar em um consenso ou na realização de propostas impactantes sobre os problemas da área. Os principais problemas estavam localizados nas Unidades Universitárias e centrados no déficit quantitativo de servidores técnico-administrativos para as atividades-fim da Universidade. Discutia-se ainda a falta de qualificação para o trabalho. De acordo com o relatório do Programa de Capacitação para o Pessoal Técnico Administrativo (PROCAP), passaram pelos cursos e treinamentos oferecidos cerca de 2.078 servidores da UFBA (UFBA, 2018).

Nesse primeiro PDI, a PRODEP adotou um conjunto de medidas e ações estruturais e estruturantes, em função dos princípios norteadores do Plano de Ação do reitorado. A linha central de trabalho foi a de um projeto de qualificação – constituído por um conjunto de programas a serem desenvolvidos pela PRODEP e/ou em parceria com outros órgãos, unidades e instituições, voltado para: a melhoria da estrutura, da organização e do gerenciamento do apoio administrativo às atividades-fim da universidade; o acompanhamento e a avaliação de desempenho, tendo em perspectiva a educação continuada do servidor; o desenvolvimento humano e a qualidade de vida; a atenção à saúde e o apoio aos usuários de substâncias psicoativas e o ajustamento da lotação e carga horária dos servidores [ANEXO C.] (UFBA, 2018).

O PDI (2008 – 2010), implementado no segundo mandato do Reitor Naomar Monteiro de Almeida Filho, foi elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG); Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). No que se refere à gestão de pessoas, este PDI repetiu o mesmo Programa Estratégico do anterior (UFBA, 2018).

O referido documento, conforme explicado pelo Reitor na sua apresentação, preservava a estrutura e o conteúdo do PDI (2004 – 2008), e incorporou, no que foi possível, metas e ações definidas para o Projeto REUNI, de modo a se dispor de uma complementação ao PDI anterior, cuja vigência, por decisão do Conselho Universitário em sessão de 03 de dezembro de 2009 ficou ampliada até dezembro de 2010, quando o PDI, para o quadriênio, 2011 – 2014, foi apreciado pelos Conselhos Superiores da UFBA (UFBA, 2018). Vale ressaltar que o próximo PDI divulgado pela UFBA foi para o quinquênio 2012 – 2016 e que não foi encontrado na pesquisa documental registros de nova prorrogação do PDI anterior. Entretanto, consta que a implementação do Projeto REUNI foi planejado para o período 2007 – 2012.

Para o Reitor Naomar filho, conforme expresso no próprio documento, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), proposto pelo Ministério da Educação para o período (2007 – 2012), impactou a Universidade em suas diferentes dimensões, tornando defasado o PDI aprovado em 2004. Com o REUNI, a UFBA colocou no seu horizonte, de curto e médio prazos, novos compromissos, a saber: criação de novos cursos, oferta de novas modalidades de formação - Bacharelados Interdisciplinares (BI), oferta de cursos noturnos, ampliação de vagas, contratação de novos professores e servidores técnico administrativos, construção de novos pavilhões de aula ou recuperação dos espaços acadêmicos já existentes, ampliação da infraestrutura tecnológica e de laboratórios, reestruturação da arquitetura acadêmico-curricular, dentre outros objetivos e metas definidos no Projeto REUNI que passaram a orientar a atuação da Administração Central (UFBA, 2018).

Assim, segundo o reitor Naomar Almeida Filho, o PDI (2004 – 2008) e (2008 – 2010), tiveram a mesma base estrutural, apenas foi acrescentado ao segundo as metas e objetivos relacionados ao REUNI. No que se refere à gestão de pessoas, não é possível constatar qualquer alteração no referido documento, inclusive os dados são os mesmos do primeiro PDI (UFBA, 2018).

O PDI (2012 – 2016), desenvolvido no mandato da professora Dora Leal Rosa, foi elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) com a colaboração da Vice-Reitoria; Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação (PROPG); Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação (PROPCI); Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP); Pró-Reitor de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE); Complexo Hospitalar de Saúde(CHS); Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP); Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Centro de Processamento de Dados (CPD) (UFBA, 2018).

Nesse documento, em sua apresentação, a então reitora, professora Dora Leal Rosa relata ser o PDI um documento, carta programática, que registra aquilo que a UFBA almeja concretizar nos próximos cinco anos. Como documento indispensável para as instituições de ensino superior no Brasil, este documento foi compreendido como um esforço para mobilizar toda a coletividade responsável pelos fazeres e resultados da UFBA, com o intuito de concretizá-lo. O PDI foi à época um documento orientador, um guia que expressava o que a UFBA, naquele reitorado, devia ser e atingir (UFBA, 2018).

O PDI, em referência, era um instrumento que não trazia no seu escopo objetivos e diretrizes bem definidos para a área de gestão de pessoas. No item 8, intitulado “MACROPOLÍTICAS PARA A ÁREA MEIO”, as seções 8.1, 8.3 e 8.3.1, que versam sobre “Planejamento e Gestão”, “Política para o corpo técnico-administrativo” e “Política para o corpo docente”, respectivamente, apresentam as metas relacionadas no Quadro 07 e Figura 10 a seguir.

**Quadro 07: Metas de Planejamento e Gestão PDI (2012 – 2016)**

METAS	
I	Romper com a inércia institucional pela implementação de uma cultura de planejamento na UFBA, estimulando e envolvendo suas Unidades Universitárias e Administrativas na elaboração do PDI, do Plano Diretor, do PDTI, dos Planos Estratégicos Plurianuais e elaboração e formatação de suas peças orçamentárias e de captação de recursos próprios;
II	Implementar o Planejamento Estratégicos para o triênio 2013 - 2016 em consonância com o PDI e com a efetiva participação da comunidade universitária;
III	Estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação dos Planos Plurianuais;
IV	Envidar esforços para atingir indicadores de desempenho institucional capazes de garantir recursos do Tesouro suficientes para a modernização e manutenção da Universidade;
V	Implementar um instrumento (modelo, matriz ou planilha) de modo que o critério para a distribuição dos recursos para as unidades universitárias seja simétrico aos modelos de distribuição para as IFES;

VI	Aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento e controle da execução orçamentária;
VII	Aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento e o controle dos contratos e convênios acadêmicos;
VIII	Proceder à avaliação dos custos-benefícios na aplicação dos recursos orçamentários das unidades universitárias;
IX	Proceder à avaliação do custo por estudante de graduação e de pós-graduação;
X	Prover nos quadros da Universidade técnicos especialistas em planejamento.

**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2012 – 2016) (UFBA, 2018).**

Assim, de acordo com as metas planejadas nesse PDI, é possível constatar a preocupação da administração com a realização de uma gestão estratégica como, também, a busca pela implementação de uma cultura de planejamento na UFBA, estimulando e envolvendo suas Unidades Universitárias e Administrativas na elaboração do PDI, bem como, o estabelecimento de mecanismos para acompanhamento e avaliação do mesmo, e o atingimento de indicadores institucionais para atender especificações do governo.

**Figura: 10 Política para corpo Técnico-Administrativo e Docente PDI (2012 – 2016)**

Política para o corpo técnico-administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I - ampliar, em pelo menos 356 cargos o quadro de referência do Pessoal Técnico-Administrativo;</li> <li>• II - promover o desenvolvimento profissional dos servidores técnico administrativos em educação;</li> <li>• III - elevar os níveis de comprometimento e eficiência no trabalho;</li> <li>• IV - contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional com base em valores, hábitos e normas marcados pelo comportamento ético em que a responsabilidade de cada um e de todos pelos serviços prestados seja uma marca que identifique a UFBA como uma Instituição pública;</li> <li>• V - consolidar a Instituição como uma universidade reconhecida pela excelência nos serviços prestados no campo da educação e pela sua pertinência social;</li> <li>• VI - promover estratégias de desenvolvimento de pessoas com impactos para a qualidade de vida no trabalho;</li> <li>• VII - prover condições para o crescimento profissional, integração plena à vida universitária, informação e racionalização dos serviços;</li> <li>• VIII - avançar na implantação do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).</li> </ul>
Política para o corpo docente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I - ampliar, em pelo menos 337 códigos de vagas o banco de professor equivalente;</li> <li>• II - aumentar em 50% o número de mestres;</li> <li>• III - alcançar o patamar de 80% de docentes doutores;</li> <li>• IV - aumentar em 20% o número de docentes permanentes dos Programas de PG da UFBA em estudos pós-doutorais no exterior;</li> <li>• V - elevar o percentual de Pesquisadores Bolsistas de Produtividade do CNPq na PG em 20%;</li> <li>• VI - promover a ampliação do número de professores permanentes nos Programas de PG da UFBA, envolvendo doutores que ainda não atuam na PG.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2012 – 2016) (UFBA, 2018).**

O Relatório de Gestão da UFBA 2017, informa que o PDI (2012 – 2016) teve suas diretrizes estendidas até 2017, enquanto se produzia e levava à aprovação do Conselho Universitário (CONSUNI) o PDI (2018 – 2022) (UFBA, 2018).

O PDI (2018–2022) foi elaborado pela Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD). O texto introdutório do Reitor João Carlos Salles e do Vice-Reitor Paulo Miguez, relata que este documento resulta de um número expressivo de reuniões de trabalho, que envolveu a Administração Central e as instâncias de cada Unidade. O documento foi levado a debate nos dois grandes Congressos da UFBA, em 2016 e em 2017. Nos eventos foram realizadas mesas especialmente voltadas à construção do Plano. Ficou a cargo da SUPAD o trabalho de sintetizar todos os resultados das reuniões, produzindo uma minuta do documento para consulta pública. De posse da minuta, o Conselho Universitário (CONSUNI) abriu nova rodada de consulta à comunidade, ao tempo que constituiu uma Comissão especialmente voltada à consolidação do documento para apreciação final pelo referido Conselho. O PDI (2018 – 2022) foi aprovado em 31 de janeiro de 2018, após consultada toda comunidade universitária (UFBA, 2018).

Isso demonstra que sua elaboração ocorreu de maneira integrada com a participação dos *stakeholders*. Evidenciando de maneira prática o que preconiza Bergue (2014) quando revela que para pensar a gestão estratégica de pessoas e o alinhamento estratégico é necessário que ocorra um processo de planejamento que se integre com o sistema de gestão da organização ouvindo todos os interessados.

De acordo com o referido instrumento institucional, este é o documento que orienta as políticas e práticas de gestão e autogestão da UFBA. Tem caráter estratégico, já que projeta a Universidade a partir da sua visão e missão, ou seja, oferecendo para a UFBA um novo direcionamento. O Quadro 08 apresenta os principais marcos gerais do planejamento estratégico da UFBA para quinquênio (2018-2022), demonstrando como elementos do campo de estudo da gestão estratégica são elementos de destaque.

**Quadro: 08: Marcos gerais do PDI (2018-2022)**

Marcos gerais do Planejamento Estratégico (2018-2022)	<p><b>a.</b> O PDI não constitui a justaposição dos Planos de Desenvolvimentos das diferentes unidades administrativas da Universidade. Dessa forma, no corpo do documento, encontram-se os elementos do planejamento estratégico geral da Universidade, partindo de objetivos estratégicos que foram definidos de forma transversal à estrutura organizacional;</p>
	<p><b>b.</b> Após a definição de Missão, Visão e Valores, o planejamento estratégico estrutura-se em um conjunto de Objetivos Estratégicos que definem dois grandes eixos – o das atividades fins ou Missão e o das atividades meio ou Recursos – o que se espera atingir em termos de características e desempenho da UFBA ao término do período abrangido neste PDI. Esses objetivos, de fato, constituem as principais âncoras do PDI e fixam as grandes prioridades a serem perseguidas pela gestão nos próximos anos;</p>
	<p><b>c.</b> Cada Objetivo Estratégico vincula-se a uma ou algumas das metas globais que definem como ele será avaliado ao término de vigência do plano. Os indicadores que serão utilizados para avaliar meta geral e objetivo estão especificados pela própria meta;</p>

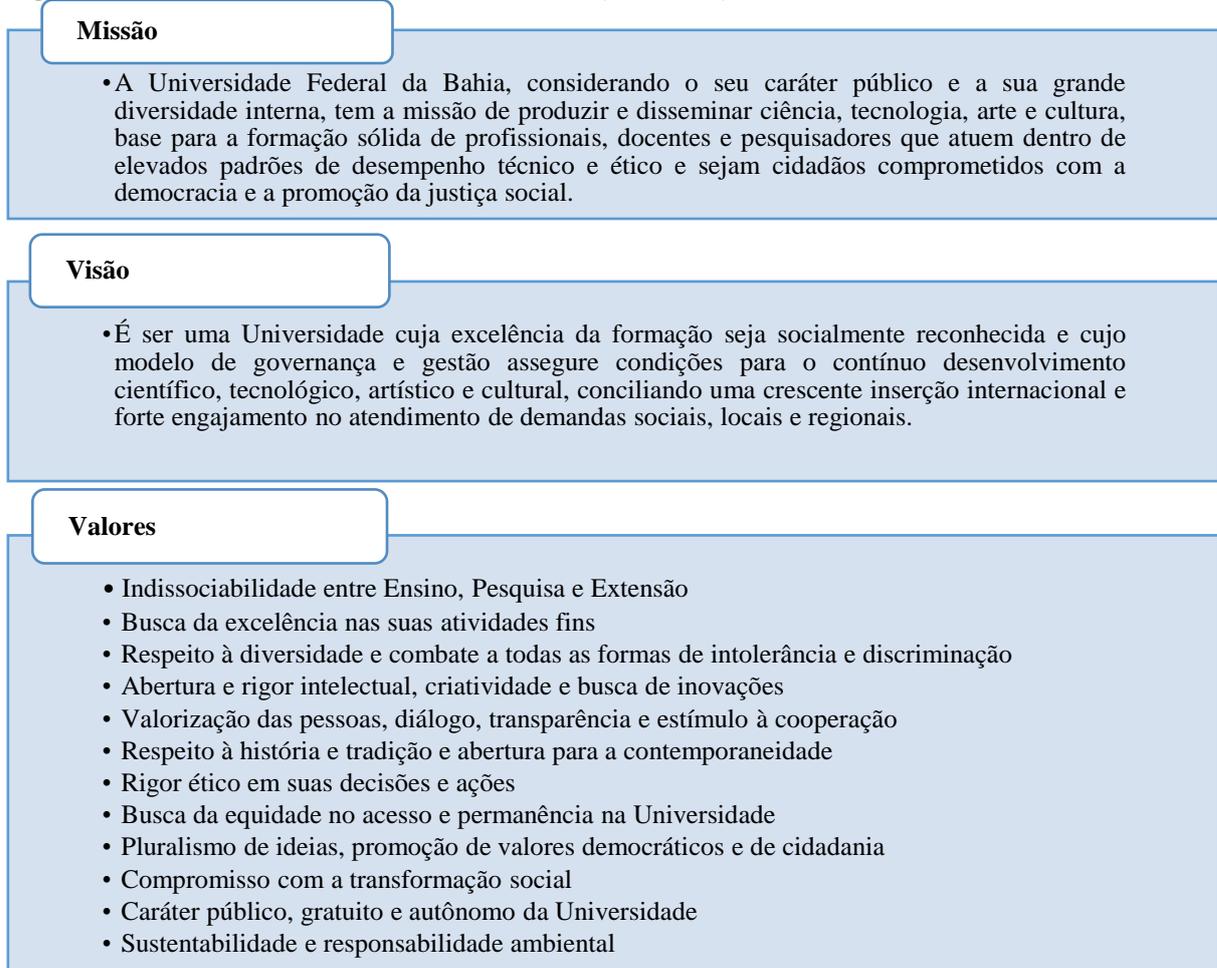
	<p>d. Depois de definido, cada objetivo estratégico vincula-se a um conjunto de diretrizes estratégicas, entendidas como eixos que organizam conjuntos de ações tidas como necessárias para atingir o objetivo. Para cada diretriz estratégica, são apresentadas metas específicas. Esse conjunto de ações e metas é descrito, de forma sintética, no corpo do PDI;</p>
	<p>e. O mapa estratégico busca sintetizar de forma gráfica e de fácil visualização o conjunto de objetivos, diretrizes e unidades envolvidos em sua realização. Trata-se de um recurso adicional para articular, de forma transversal, os objetivos que serão trabalhados por diferentes unidades organizacionais;</p>
	<p>f. Finalmente, o conjunto de metas e indicadores definidos no âmbito de cada objetivo estratégico fornece a estrutura geral do processo de avaliação institucional em suas diferentes instâncias: a avaliação formativa, que consiste no monitoramento contínuo do quanto a Universidade está caminhando em direção aos objetivos que fixou para si, assim como a avaliação somativa, estruturam-se a partir das definições do PDI, contribuindo para que o principal instrumento de planejamento seja a base para a avaliação institucional.</p>

**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA 2018 – 2022 (UFBA, 2018).**

O quadro anterior demonstra de forma bem estruturada a linha dorsal de construção desse PDI. Nele estão evidenciados desde sua constituição, definição de missão, visão, valores, os objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, as diretrizes estratégicas, suas respectivas metas específicas, o mapa estratégico e finalmente o conjunto de metas e indicadores definidos para a avaliação institucional. Os marcos gerais aqui descritos mostram evidências do que Tavares (2010), Certo *et al* (2005), Schikmann (2010); Bergue (2011) e Vieira (2015) consideram para a gestão estratégica quando inferem que esta procura unir o plano estratégico e sua implementação em um único processo contínuo e interativo, que envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação, implementação e controle da estratégia. É pensar a organização em sua totalidade, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com o seu contexto e orientada para o longo prazo.

A Figura 11, a seguir, apresenta a declaração da missão, visão e valores estabelecidos no PDI/UFBA (2018 – 2022). A missão e a visão têm como ponto central a excelência, socialmente reconhecida, da formação de profissionais, docentes e pesquisadores, bem como, um modelo de governança e gestão que assegure seu desenvolvimento e inserção internacional. Os valores preconizam o direito à diversidade, pluralismo de ideias, transparência, valores democráticos e de cidadania, de sustentabilidade e responsabilidade ambiental (UFBA, 2018). O estabelecimento de Missão, Visão e Valores, antes ignorados pelos PDI que o antecederam, demonstra como a UFBA passa a incorporar elementos da gestão estratégica.

**Figura: 11 Missão, visão e valores definidos no PDI (2018-2022)**



**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2018 – 2022) (UFBA, 2018).**

Para Bulgacov et al (2007), é indispensável discutir uma análise mais ampla do impacto social das organizações, incluindo questões relativas à reputação e identidade, além de questões éticas que envolvam a empresas e o relacionamento com seus *stakeholders*.

Dando seguimento a análise, o PDI descreve os objetivos estratégicos e as metas globais, que representam, respectivamente, os alvos que a UFBA busca atingir e os resultados almejados, ou a transformação pretendida no desempenho da Universidade no período de vigência do mesmo. O processo de planejamento estratégico definiu um conjunto de 10 Objetivos Estratégicos (OE) que se desdobram em Metas Globais, apresentados em dois eixos: o eixo da missão, relativo às atividades fins, e o eixo dos recursos, relativo às atividades meio (UFBA, 2018), conforme apresentado no ANEXO D.

Para o propósito desta pesquisa, destacamos os objetivos estratégicos e metas globais OE5, OE7 e OE8, pois esses dispositivos, tanto no eixo da missão quanto no eixo dos recursos tocam na gestão de pessoas. Ressalte-se, no entanto, que a análise se dá mais fortemente

estruturada no que está posto no objetivo OE8, dado que busca assegurar a efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados, o que está no cerne da análise desse trabalho. O Quadro 09, a seguir, transcreve esses objetivos e metas para melhor orientar o entendimento das análises seguintes.

**Quadro: 09 Objetivos estratégicos e metas globais do PDI (2018 – 2022)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OE5	Promover a visibilidade e a transparência de informações, atividades, ações e serviços da Universidade, mantendo sua imagem e significado social como Instituição pública, gratuita, inclusiva e de excelência e ampliando as relações institucionais que potencializem seu desempenho e o impacto social das suas ações.
OE7	Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da administração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional.
OE8	Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados.
METAS GLOBAIS	
OE5	Atender em 100% as exigências da Lei de Acesso à Informação.
	Ampliar em 5% ano o percentual de notícias positivas da UFBA sobre o total de notícias veiculadas na mídia local e estadual.
	Ampliar a imagem social positiva da UFBA na comunidade interna e na sociedade, a partir de um patamar a ser estabelecido em uma primeira pesquisa em 2018.
OE7	100% dos processos de trabalho redesenhados em conformidade com os novos sistemas de informação, com a redução de redundâncias e de excessos burocráticos.
	Construir indicadores de custo, tempo e qualidade para os principais processos de gestão e definir melhoria progressiva a partir da primeira mensuração em 2018.
OE8	Construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018.

**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2018 – 2022) (UFBA, 2018).**

O objetivo estratégico OE5, toca na gestão de pessoas na diretriz estratégica de atender à exigência constitucional de transparência na administração pública, democratizando o acesso a informações socialmente relevantes sobre atividades e produtos da Universidade. A ação para atingimento desta diretriz será ampliar a visibilidade para o público interno e externo de planos, projetos, ações, diagnósticos, relatórios e resultados referentes às atividades meio e às atividades finalísticas da Universidade. Disponibilizar para o cidadão informações solicitadas sobre atividades e resultados. A meta a ser alcançada, até 2022, é atender a 100% das exigências da Lei de Transparência para o Setor Público.

O Objetivo OE7 toca na gestão de pessoas no ponto que busca alcançar a meta de 100% dos processos de trabalho reestruturados e adequados aos novos sistemas de informação, bem como, a construção de indicadores de custo, tempo e qualidade para os principais processos de gestão. O que evidencia com esse objetivo que a UFBA está buscando avançar no aspecto burocrático dos seus processos ao tempo que através da criação de indicadores, que de forma

efetiva, darão uma mensuração que poderão subsidiar análises e avaliações do cenário de gestão propiciando avanços de planejamento e reestruturação para o alcance de uma efetiva gestão estratégica.

O objetivo OE8 se propõe a assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas para a UFBA visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados, e como meta global para esse objetivo está a criação de um indicador de satisfação no trabalho e a definição de níveis progressivos de melhorias a partir da primeira avaliação. Para melhor alcance desses objetivos foram definidas diretrizes estratégicas, ações e metas específicas, conforme apresentado no ANEXO E dessa pesquisa. Assim, no Quadro 10, a seguir busca-se descrever as diretrizes estratégicas, as metas específicas e as ações identificadas na PRODEP para seu alcance.

**Quadro 10: Diretrizes estratégicas, metas específicas e ações identificadas na PRODEP**

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS ESPECIFICAS	AÇÕES IDENTIFICADAS
Promover a Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho como dimensão de valorização do trabalhador, visando a criar ambientes de trabalho saudáveis	Implantar um índice de saúde e qualidade de vida no trabalho, estabelecendo um padrão inicial e metas de melhoria para o futuro	Não identificamos na PRODEP evidências de ações que indiquem a construção de indicador.
Aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras docente e técnico-administrativa, como estratégia para valorizar o trabalhador.	Expandir o IQCTA (Índice de Qualificação do corpo Técnico-Administrativo) em 10%.	1. Mestrado Profissional (Três turmas). 2. Programa Auxílio à Qualificação: para Graduação e Pós-graduação lato sensu. (Edital 03/2018). 3. Programa de Preparação para Pós-Graduação.
	Expandir o INVCAPTA (Índice de Investimento em Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo) em 15%	1. Programa de Auxílio à Participação em Eventos Técnico-Científicos. (Edital 01/2018). 2. Programa de Capacitação em Inclusão e Acessibilidade. 3. Programa de Capacitação em Raça, Gênero e Diversidade 4. Programa Saúde, Segurança e Higiene Ocupacional. 5. Programa de Formação Pedagógica para Docentes 6. Curso Processo Administrativo Disciplinar (PAD). 7. Cursos Redação Oficial.

	Expandir o INVCAPDOC (Investimento em Capacitação pelo Docente com Afastamento para Pós-Graduação) em 15%.  Ampliar, gradativamente, o número de docentes em afastamento para Pós-Doutorado, atingindo 20% em cinco anos.	Para que os docentes se afastem para qualificação é necessário o apoio das agências de fomento, a PRODEP apenas operacionaliza a tramitação do processo de afastamento garantido a manutenção dos vencimentos quando é o caso.
	Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho até 2021 em 100% das Unidades/ Órgãos da UFBA.	O módulo de avaliação funcional e avaliação de desempenho, do Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos (SIGRH), está em fase de implantação, nele, segundo os servidores do NUAV, no primeiro momento a avaliação continuará acontecendo no sistema como ocorre hoje, para adaptação dos servidores ao sistema. No segundo momento, essa avaliação será adequada para avaliação efetiva das atividades desenvolvidas pelo servidor no seu respectivo núcleo de trabalho. (EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO)
Aprimorar a gestão dos processos de trabalho relacionados à área de pessoal.	Utilizar 100% dos recursos do SIPAC para tramitação de processos.	Em fase de implementação com previsão para conclusão até janeiro de 2019, conforme cronograma em <a href="http://www.ufbasim.ufba.br/cronograma-0">http://www.ufbasim.ufba.br/cronograma-0</a> .
	Implantar 100% dos processos deferidos para o NUAV até três dias úteis antes do fechamento da folha de pagamento	Essa meta segundo servidores do NUAV já é alcançada.
Aprimorar a gestão dos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal docente e técnico-administrativo.	100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado.	1. Não evidenciamos critérios e parâmetros objetivos para o dimensionamento do quadro funcional, de modo a permitir a alocação de pessoas, de forma racional e adequada aos propósitos da Instituição.

**Fonte: Elaboração própria a partir do PDI/UFBA (2018 – 2022) e da (UFBA, 2018).**

O quadro evidencia algumas mudanças já influenciadas pelo PDI (2018 – 2022). Entretanto, muito há que se avançar nesses anos que se seguirão, principalmente quanto ao olhar para a qualidade de vida no trabalho. Nesse aspecto, a PRODEP não tem claramente definida uma política de qualidade de vida no trabalho para a UFBA. De acordo com o Plano Anual de Capacitação (PAC) /CDH/PRODEP/2018, um dos principais desafios da equipe do NQVT, para 2018, é a elaboração e a apresentação de uma proposta de Política de Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho na UFBA, conforme objetivo estratégico estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFBA, 2018). Contudo, essa pesquisa não encontrou indícios, na PRODEP, de uma construção de indicadores que possam definir um padrão inicial para o alcance de melhorias futuras no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho para

UFBA. Salientamos que não consultamos a Reitoria da UFBA, quanto à realização, junto a outra unidade desta instituição para atingimento desta meta.

No que diz respeito à expansão dos indicadores IQCTA, INVCAPTA e INVCAPDOC, que são os indicadores de desempenho da PRODEP no que se refere à qualificação dos servidores, evidenciamos ações praticadas por este órgão de pessoas com o intuito de atingimento destas metas.

O Índice de Qualificação do Corpo Técnico Administrativo (IQCTA), é um indicador importante para avaliar os investimentos pessoais e institucionais de qualificação do corpo técnico-administrativo. Esse indicador revela, segundo o Relatório de Gestão da UFBA de 2017, que de 2009 a 2017, um crescimento sistemático do nível de qualificação formal do corpo de servidores técnico-administrativos da Universidade. Partiu-se de um escore percentual, em 2009 de 2,69, atingindo-se em 2017 o escore percentual de 3,36. A análise deste índice revela um contínuo crescimento na qualificação da força de trabalho. É necessário lembrar que o atual plano de carreira do serviço público oferece incentivos que estimulam esses servidores a buscarem qualificação em formação superior e diferentes pós-graduação (*lato e stricto sensu*). No Plano Anual de Capacitação (PAC) 2018, constam três turmas de mestrado Profissional, sendo duas turmas em Administração e uma na área de saúde com um total de 65 servidores cursando. O Programa Auxílio à Qualificação: para Graduação e Pós-graduação lato sensu, (Edital 03/2018), concede auxílio financeiro para qualificação de servidores TAE do quadro permanente da UFBA, nos valores de R\$ 200,00 e R\$ 300,00 respectivamente. Nesse edital, foram aprovados 7 servidores para graduação e 3 servidores para pós-graduação, mas existem 2 servidores que já recebiam do edital anterior. O Programa de Preparação para Pós-Graduação tem como intuito capacitar os servidores na elaboração e organização de projetos acadêmicos orientados para o processo seletivo de cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UFBA.

Assim, evidenciamos a existência de ações, na PRODEP, que buscam o atingimento da meta específica do PDI (2018 – 2022) de expandir o IQCTA em 10% até 2022. Porém é importante sinalizar que num universo de 3.073 servidores técnicos-administrativos, há 1.109 com especialização, 307 com mestrado e 117 com doutorado, conforme Relatório de Gestão PRODEP 2017. Atualmente há em curso três turmas de mestrado profissional, que incluem 65 servidores; recebendo auxílio financeiro para qualificação, constam 12 servidores. É uma ação ainda exígua, mas importante dada ao seu significado para o alcance desta meta em cinco anos.

O Índice de Investimento em Capacitação do Corpo Técnico Administrativo (INVCAPTA), desenvolvido para mensurar o investimento do pessoal técnico-administrativo em capacitação para o trabalho, propiciou, de acordo com Relatório de Gestão da PRODEP/2017, um salto no percentual de 18,58, em 2010, para 29,43 no ano de 2017. Tal crescimento se deve ao aumento do percentual de servidores que obtiveram, ao longo do tempo, duas ou três progressões decorrentes dos treinamentos realizados. As ações de qualificação profissional do PAC 2018, são modestas. Identificou-se que no Programa de Auxílio à Participação em Eventos Técnicos-Científicos, viabilizado através do Edital de Auxílio à Participação em Eventos, quatro chamadas em 2018, sendo contemplados 26 servidores com o valor do auxílio variando entre R\$ 500,00 e R\$ 3.000,00.

O Programa de Capacitação em Inclusão e Acessibilidade conta com cinco cursos: A Comunicação em Libras; Inclusão no Ensino Superior: Limitações e Deficiências; Universidade Inclusiva; Braille e Tecnologia Assistiva e Orientação, Mobilidade e Acessibilidade. As turmas são de 40 vagas a exceção do curso de libras que disponibiliza apenas 25 vagas. Programa de Capacitação em Raça, Gênero e Diversidade conta com três cursos: Gênero e Relação de Gênero na Gestão Universitária; Raça, Etnia e Relações Raciais na Gestão Universitária e Gestão Pública e o Nome Social, com 40 vagas em cada turma. Programa Saúde, Segurança e Higiene Ocupacional conta com quatro cursos: Noção em Saúde e Segurança no Trabalho; Noção de Biossegurança no Ambiente Ocupacional; Gestão de Resíduos e Treinamento em Suporte Básico de Vida, com turmas de 30 a 35 vagas. Programa de Formação Pedagógica para Docentes com duas turmas de Ateliê didático, com 35 vagas cada, e duas oficinas temáticas: Problem Basic Learning e Recursos do Moodle para a Educação Superior, com 20 vagas em cada oficina. Consta também o Curso de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), 30 vagas, e o Curso de Redação Oficial, com 35 vagas, ambos são demandas específicas de órgãos da Universidade.

Dessa forma, aqui também constatamos ações, na PRODEP, para alcance da meta específica do PDI de Expandir o INVCAPTA em 15% até 2022. De acordo com o Relatório de Gestão da UFBA exercício 2017, o INVCAPTA saiu de um percentual de 6,98 em 2013, para 10,37 em 2014 e caindo para 9,75 em 2017. Entretanto, na pesquisa documental não foram encontrados cursos em áreas específicas da UFBA tais como área financeira, de planejamento, capacitação de gestores, disseminação do pensamento estratégico, entre outras, dada a multidiversidade administrativa que caracteriza esta Universidade.

Isso confirma o que preconiza Schikmann (2010) quando ressalta que a área de gestão de pessoas, em muitas organizações públicas brasileiras, ainda atua de forma reativa, quando demandada por outros setores da organização e por servidores, isso é mais evidente, entre outras áreas, em ações de treinamento e capacitação. Vieira (2015) reitera que são as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos, nas organizações, e o sucesso depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com treinamento e desenvolvimento. Por fim, Bergue (2014) salienta que na qualidade de setor centrado nas pessoas, e sendo estas tomadas como ativos estratégicos essenciais, a gestão de pessoas deve promover a aprendizagem contínua, inclusive em ações de educação que motivem a sistemática reflexão sobre posicionamento, função institucional, modelo de trabalho e valores institucionais.

Apesar de não possuir uma totalidade de ações de desenvolvimento que contemple as necessidades dos servidores de diferentes áreas, já é possível observar avanços significativos no campo do desenvolvimento profissional. Isto é evidenciado quando, ao analisar todos os PDIs, verificou-se que somente o PDI (2018 – 2022) traz objetivos estratégicos vinculados ao desenvolvimento e à valorização do trabalhador. Isso também, é reforçado quando o INVCAPTA aponta evidências de crescimento ao longo dos últimos cinco anos, executando, também, em 2018 diferentes capacitações, estas alinhadas, em termos de conteúdo com os objetivos estratégicos.

No que se refere ao Investimento em Capacitação pelo Docente com Afastamento para Pós-Graduação (INVCAPDOC), esse incentivo incrementa-se no apoio institucional, por meio de afastamento das atividades, para a capacitação do corpo docente em nível de pós-graduação. No Relatório de Gestão da PRODEP/2017, consta que o apoio da Universidade para que seus docentes realizem mestrados, doutorados ou pós-doutorados, cresceu sistemático entre 2009 e 2014 (quando atingiu o maior escore) seguido, nos três anos seguintes por um leve declínio e uma pequena retomada no ano de 2017, último da série. O escore de 9,75 atingido em 2017, não recupera, todavia, o índice de 2014. Nesse relatório, constatou-se um avanço gradual no processo de qualificação, havendo um significativo aumento de docentes com doutorado a partir do ano de 2012, que era 72,86% do total, vindo a atingir, em 2017, o percentual de 77,96%. Saliente-se aqui, que essa qualificação está diretamente ligada às ações finalísticas da UFBA. Entretanto, no que se refere a esse indicador, a PRODEP apenas operacionaliza a tramitação do processo de afastamento que garante ao docente o recebimento dos seus vencimentos e a manutenção da sua vaga na instituição quando no momento do seu retorno. Vale salientar que, para o docente da UFBA, conforme PAC 2018, a PRODEP em parceria com a Pró-Reitoria de

Graduação (PROGRAD), promove o Programa de Formação Pedagógica para Docentes, o que evidencia uma ação inovadora, transversal e contributiva para o alcance da excelência acadêmica da UFBA.

As metas específicas de implantação do Programa de Avaliação de Desempenho até 2021 em 100% das Unidades/Órgão da UFBA, e 100% dos recursos do SIPAC para tramitação de processos, dependem de uma ação conjunta com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFBA. Está em fase de implantação o Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos (SIGRH) que é outro componente dos sistemas integrados de gestão (SIGs) cuja finalidade é gerir, informatizar e padronizar os principais processos da área de recursos humanos da universidade. Este sistema se interliga com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema de abrangência nacional, controlado pelo Ministério do Planejamento, com a missão de unificar a gestão da folha de pessoal dos servidores da Administração Pública Federal em uma plataforma única (UFBA,2018).

O SIGRH disponibiliza funcionalidades agrupadas em módulos, entre eles, o de avaliação funcional e avaliação de desempenho. Segundo os servidores do NUAV, no primeiro momento, a avaliação continuará acontecendo no sistema como ocorre hoje, apenas para adaptação dos servidores ao sistema. Num segundo momento, essa avaliação será adequada para avaliação efetiva das atividades desenvolvidas pelo servidor no seu respectivo núcleo de trabalho. O SIPAC, é um sistema que possui mais de 27 módulos (subsistemas), com 11 módulos já implantados na UFBA, entre eles o módulo de protocolo.

Para a implantação do SIPAC na UFBA, foram estabelecidos os cinco comitês que contam com a participação de pessoas de todos os setores da universidade, além da STI, em diversos níveis de atuação: Um desses comitês é o Comitê Diretivo para a implantação do Protocolo Eletrônico Nacional (PEN) e o Comitê Executor para a Implantação do PEN, com previsão para conclusão da implantação até janeiro de 2019, conforme cronograma em site da UFBA (UFBA,2018).

Assim, evidenciamos que para as metas anteriormente citadas, a PRODEP está cumprindo o que determina o planejamento estratégico da instituição. Também se nota a transversalidade no atingimento do objetivo, tendo em vista tratar-se de uma ação conjunta dessa pró-reitoria com o STI. Caggy e Benevides (2018) advertem que, independente da abordagem, todas as áreas de uma organização devem subordinar seus interesses ao interesse

geral da empresa, buscando a sustentabilidade e a competitividade. Também, Lobato et al (2004), concebem a implementação da gestão estratégica numa ótica dinâmica, sinérgica e sistemática, numa visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas e Tavares (2010) defende que a gestão estratégica procura unir o plano estratégico e sua implementação em um único processo, buscando garantir as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação, bem como, a participação dos vários níveis decisórios envolvidos nesse processo.

O PDI (2018 – 2022) tem a meta ousada de 100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento de pessoal. Entretanto, não encontramos ações que evidenciem qualquer direcionamento para atingimento da meta. O Relatório de Gestão da UFBA exercício 2017 revela a ausência de critérios e parâmetros objetivos para o dimensionamento do quadro funcional, de modo a permitir a alocação de pessoas de forma racional e adequada aos propósitos da Instituição. Esse relatório também aponta que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), publicou no DOU a Portaria nº 477, de 27.12.2017, dispondo sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), inclusive, vedando, em seu art. 5º, a realização de despesa para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a dimensionamento da força de trabalho que não seja decorrente da aplicação da metodologia disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Vale salientar que apesar da ausência de critérios e parâmetros para a efetivação do dimensionamento de pessoal, os gestores da PRODEP demonstram que esse assunto está na pauta para busca de avanços. Para esses gestores o dimensionamento não é algo fácil. Por que requer mudanças de pessoas. No projeto de acolhimento dos novos servidores as entrevistas com esses entrantes foi uma ferramenta pensada para ajudar na etapa do dimensionamento, entretanto, não encontramos evidências, na PRODEP, de ação voltada para o cumprimento dessa meta.

É importante destacar que o Plano Diretor da Unidade (PDU) da PRODEP, referente ao atual PDI ainda não foi estruturado. O que, para esta pesquisa, constitui uma lacuna na análise das práticas de gestão de pessoas impactadas por este instrumento norteado do planejamento estratégico institucional. Entretanto, tanto o gestor da PRODEP (Entrevistado 3) quanto o

membro da Comissão de Elaboração do PDI (Entrevistado 1) salientam que está em curso o construto desse documento, conforme falas transcritas a seguir.

*[...]Porque a expectativa que eu tinha era que tivesse chegado antes, mas não veio. Que é algum Norte, na estruturação do PDU. Porque assim, uma coisa é o PDI que é algo muito macro e tem que ser macro mesmo, não posso engessar algumas coisas, até porque as áreas vão conversando entre si. Mas eu preciso construir. Qual é a estrutura mínima que a gente vai seguir? Quais as orientações? E isso tem que ver a SUPAD para começar a construir com os grupos. Mas, para vários deles eu já sinalizei. A gente precisa pensar, porque não dá para operar. Eu disse isso muito claramente para o setor de capacitação e o setor de avaliação. Quer dizer, não avaliamos o que estamos implementando. [...](Entrevistado 3).*

*[...] Como o reitor está entrando agora para nova gestão. A nova gestão deve começar justamente cobrando PDU. Nós dissemos que iríamos criar um documento orientador para o PDU da mesma forma que fizemos com PDI. Na verdade, os PDUs já saíram, certo. Porque o PDI foi feito. A contribuição que as pró-reitorias fizeram, é o PDU. Todas as pró-reitorias fizeram seu PDU, mas está cada um completamente diferente do outro. Por que cada um fez da sua maneira, da maneira que entendia. Assim os PDUs eles existem já, agora o que não estão ajustados. [...](Entrevistado 1).*

Cabe destacar que o modelo utilizado pela UFBA está ancorado no Balanced Scorecard (BSC). Esse modelo de gestão, segundo Kaplan e Norton (2005), auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais e que direciona o comportamento e o desempenho de uma organização. Esse modelo promove o desenvolvimento das organizações orientadas para a estratégia, de modo que esta consiga descrever e visualizar a estratégia. Por isso, tal metodologia prevê a elaboração de Mapas Estratégicos. O Mapa Estratégico é a essência da gestão estratégica, pois ajuda os gestores na realização e contínuo monitoramento dos resultados esperados, de forma que se possa garantir as adaptações necessárias e requeridas pelo meio ambiente (HERRERO FILHO, 2005).

Um Mapa bem construído permite aos exploradores aprendizagem e simplificação, através da visualização, interação no processo de construção e melhoria no processo de comunicação. Assim, é a representação gráfica da estratégia, favorecendo a visualização da relação de causa-efeito entre os objetivos selecionados. Esses, são objetivos estratégicos prioritários e se constituem como um conjunto integrado que descreve, conscientemente, a estratégia e representa o elo que sustenta a formulação e a execução da estratégia (TORRES, TORRES, 2014). Há, no atual PDI da UFBA, um mapa estratégico que revela o percurso adotado para a instituição. Este é composto de: eixo da missão, eixo dos recursos, missão, visão, processos internos, resultados e valores institucionais [ANEXO G] (UFBA, 2018).

Assim de forma ampla, em relação aos PDIs da UFBA e em especial ao atual, válido para o quinquênio (2018 – 2022), evidenciamos avanços significativos no construto desses



geral, os gestores percebem no novo PDI UFBA avanços estratégicos importantes para a efetiva implementação de uma gestão estratégica de pessoas na UFBA, conforme podemos verificar nas falas a seguir:

*[...] Considero um avanço poder conceber gestão de pessoas de forma estratégica para o alcance dos objetivos institucionais [...] (Entrevistado 2)*

*[...] Esse documento, ele está muito linkado. Tem uma organicidade dentro da construção dele que chama a atenção. Não são diretrizes muito fechadas, encaixadas e engessada. Há uma perspectiva de macro diretrizes e que vai articulando vários órgãos da universidade. Se você for pegar a questão de gestão de pessoas particularmente ela não está em um lugar só. Você tem que fazer um cuidado de pesquisar o documento como um todo por que é transversal, e tem que ser, tem que ser transversa [...] (Entrevistado 3)*

*[...] Foi um modelo amplamente discutido em conjunto com os Órgãos da UFBA. Não foi uma discussão centralizada em cada área estratégica da Universidade, mas todos os gestores contribuíram com todas as áreas, não apenas naquela que lhes diziam respeito, até porque se chegou à conclusão que havia algumas que eram transversais, com a de tecnologia da informação, por exemplo. Na minha visão, foi a melhor proposta de PDI dos últimos anos [...] (Entrevistado 4)*

Isso corrobora com o que Bergue (2014) orienta, para que ocorra o alinhamento entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico é fundamental a participação da área de gestão de pessoas no processo de formulação e execução do planejamento estratégico da organização.

Quando interrogados quanto a evidências de transformações na PRODEP por conta do novo PDI, os gestores responderam com as seguintes colocações:

*[...]O PDI acabou de ser aprovado pelo CONSUNI e ainda estamos construindo os planos de desenvolvimento (operacionais) das unidades/áreas da gestão de forma a concretizar sua execução, mas já iniciamos a aplicação de alguns conceitos e práticas nele contidos. Precisamos que a comunidade UFBA se envolva mais com o PDI que aprovou, pois sua execução não cabe somente à equipe de gestão. Essa é condutora de processos, mas a construção e execução são coletivas. [...] (Entrevistado 2)*

*[...] Se não se faz uma entrada desses trabalhadores, mostrando o primeiro o que é essa universidade, né? Que ela tem uma estrutura... Que estrutura é essa?... Que órgãos são esses?... Onde é que é o lugar de pessoa? Este lugar é aqui, que cuida da gestão de pessoas! Então é mais difícil para esse trabalhador compreender como funciona. Fica parecendo que é um monte de setor individualizado, e que as coisas não têm articulação. Então mostra um pouco isso para eles, é importante para quem está chegando. [...] (Entrevistado 3)*

*Influenciou sim as práticas de gestão da PRODEP. Isso porque esse PDI não foi fruto apenas de um grupo de técnicos, da área de planejamento estratégico e institucional. Ele fez com que, no caso da PRODEP, se aproveitasse um material escrito, fruto da reflexão e do trabalho dos servidores da PRODEP, que começou a partir de coletas de contribuições ocorridas num seminário interno em 2014. E não só parou por aí. Houve outras discussões internas em 2017 [...]. A partir do PDI, serão trabalhados os PDUs, que são os planos internos de desenvolvimento de cada Órgão da UFBA, a partir de um modelo disponibilizado pela SUPAD. Ou seja, a construção coletiva não se encerra no PDI, sendo retomada pela PRODEP, na responsabilidade de rediscutir internamente suas diretrizes com a participação de seus servidores, tendo por escopo a apresentação do plano interno, com objetivos, metas, ações e cronograma. Desta*

*forma, o PDI estimulou o exercício da construção coletiva nas práticas de gestão de pessoas na PRODEP. [...] (Entrevistado 4)*

Revelando que para esses dirigentes, ainda que o PDU não tenha sido elaborado, já estão ocorrendo mudanças dentro da PRODEP em consequência do novo PDI da UFBA. O Entrevistado 2 enfatiza a necessidade do envolvimento maior da comunidade com o PDI aprovado, uma vez que sua execução não cabe somente à equipe de gestão, essa é condutora do processo, mas a construção e execução são coletivas. O Entrevistado 4 salienta que a construção coletiva não se encerra no PDI, sendo retomada pela PRODEP, na responsabilidade de rediscutir internamente suas diretrizes com a participação dos seus servidores, tendo como escopo a apresentação do plano interno, com objetivos, metas, ações e cronograma.

Isso corrobora com o que sinaliza Rezende (2008), que um maior envolvimento de todos os membros da organização no planejamento estratégico é indispensável, pois, sem essa participação, aquilo que foi almejado pode ser fadado ao fracasso, ou não alcançar os resultados esperados. Assim, Leme (2014), complementa que, de forma geral, os objetivos estratégicos constituem a perspectiva dos resultados de secretários e coordenadores. As metas do planejamento depreendem a concepção dos gerentes e chefes de seção, enquanto os planos de ação evidenciam a visão dos servidores.

Ao serem inquiridos e em decorrência da recepção diferenciada dos novos servidores, eles perceberam uma mudança na postura desses colaboradores nas suas unidades. Os gestores, de maneira geral, entendem que, de alguma forma, causa uma boa impressão, entretanto o que vai contar mesmo é o comprometimento, o interesse e a qualidade de conhecimento trazidos por cada uma, conforme falas transcritas a seguir.

*[...] Recepção dos novos servidores com objetivo de apresentar de forma menos burocrática a instituição, discutir o que é ser servidor público em uma universidade pública e levar informações importantes para a carreira e vida funcional. O objetivo não foi mudar atitudes até porque não avaliamos atitudes nos aprovados previamente, para avaliar após o acolhimento. Não considero que somente uma nova forma de acolher possa promover grandes diferenças nas atitudes. A grande diferença se fará a partir das intenções e compromissos trazidos por cada um que chegue na UFBA. [...] (Entrevistado 2)*

*[...]O resultado é muito positivo, de elogiarem muito ação, do quanto aquilo foi importante para entenderem a universidade. O que acontece na esfera pública é que as pessoas chegam e, normalmente, só conhecem o seu lócus ali e sua equipe de trabalho. Normalmente não é apresentado a ele a instituição como um todo. Eu acho que cabe uma reflexão! Porque foi impressionante todos, todos que foram perguntados, eles diziam: nunca passou por isso antes. Então a gente trouxe: é por esse motivo que nós estamos fazendo com você. Porque a gente acha que isso é importante. [...] (Entrevistado 3)*

*[...] Os novos servidores têm-se mostrado bastante interessados no aprendizado dos trabalhos. Inclusive, vêm com um grande conhecimento teórico da legislação, especificamente no que diz respeito à UFBA, como Regimento Geral e Estatuto. [...] (Entrevistado 4)*

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão que procura antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização. Esse planejamento deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que realizam suas atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados obtidos. Desse modo, o processo de gestão de pessoas deve se apresentar em consonância com os objetivos globais e o plano estratégico da organização. Isso, também, pode ser verificado na fala transcrita, a seguir, do gestor da PRODEP.

*[...] Eu estou colocando isso, porque nesse processo da entrevista essa dimensão das habilidades, essa trajetória, isso já está gravando. Já se tem isso né! Então é ferramenta que pode ajudar na etapa do dimensionamento. Então nada do que foi construído não está solto. Ele está com vistas há um planejamento, a meta que está estabelecida para Universidade para 4 anos, [...] quer dizer tudo isso tem que ser pensado. Isso não pode ser uma ação isolada de cada núcleo, mecânica, que aí eu recebo um processo implemento. O que é que isso tem de impacto dentro da universidade? O que que é isso fala da universidade? O que é que a gente precisa planejar para o futuro dessa universidade e dos trabalhadores? Porque não é um ente etéreo. A universidade é feita por todos nós. Nós somos a universidade [...] (Entrevistado 3)*

O dimensionamento é uma das metas específicas trazidas no atual PDI, essa meta consiste em 100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado. É uma meta audaciosa diante da fragmentação que é a UFBA, além de ocupar áreas distintas aqui mesmo em Salvador, ainda conta com núcleos em outras cidades do estado. Sobre esse assunto o gestor da PRODEP trouxe a seguinte impressão.

*[...] tentar errar menos quando for fazer a lotação. Então esse é um aspecto positivo, que vai linkar lá com dimensionamento de pessoal. Isso é um Desafio! O dimensional dimensionamento. Então nada do que foi construído não está solto. Ele está com vistas há um planejamento, a meta que está estabelecida para Universidade para 4 anos. Então envolve dimensionamento, envolve também agente dimensionar as capacitações e qualificações desses trabalhadores; o que a gente vai ter disso para impacto de progressões, né, de incentivos a qualificações, quer dizer tudo isso tem que ser pensado. Isso não pode ser uma ação isolada de cada núcleo, mecânica, que aí eu recebo um processo implemento. O que é que isso tem de impacto dentro da universidade? O que que é isso fala da universidade? O que é que a gente precisa planejar para o futuro dessa universidade e dos trabalhadores? Porque não é um ente etéreo. A universidade é feita por todos nós. Nós somos a universidade. [...] (Entrevistado não é algo fácil. Muitas universidades trataram disso como um projeto, estava todo escrito, todo estruturado e não conseguiram fazer. Na hora do fazer, eles não conseguiram implementar efetivamente. Por que requer mudanças de pessoas. Eu estou colocando isso, porque nesse processo da entrevista essa dimensão das habilidades, essa trajetória, isso já está gravando. Então é ferramenta que pode ajudar na etapa do 3)*

A fala desse gestor revela que a PRODEP está começando a sair do operacional e tornando-se um órgão estratégico de pessoas na UFBA, pois está se antecipando a ações de uma demanda futura. Certamente, antes de 2022, a UFBA terá avançado de alguma forma quanto ao seu dimensionamento de pessoal, conforme dito anteriormente no seu relatório de gestão isso já configura uma diligência de governo.

Como se tratou de entrevista semiestruturada, e nessa modalidade de entrevista à medida que o diálogo vai ocorrendo entre entrevistado e entrevistador surgem perguntas, sugestões e novas informações que são trazidas ao núcleo do discurso que revelam aspectos necessários a construção da pesquisa. Dessa forma, o Entrevistado 3, que é um dos gestores da PRODEP, sugeriu que, a título de pesquisa de campo, se entrevistasse também a Assistente Social da PRODEP, que é a responsável pelo Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA. Assim, deu-se a entrevista 5 que trouxe importantes evidências de transformações na PRODEP decorrentes do novo PDI, conforme relatos a seguir. Quando questionada sobre a sua percepção do novo PDI obtivemos o seguinte relato:

*[...] nesses anos todos eu nunca tive conhecimento acerca do PDI da UFBA, dos anteriores nunca tive acesso a ler, enfim, a me debruçar sobre ele. Quando cheguei aqui na PRODEP, foi que passei a ter um conhecimento maior acerca do PDI. Aí que eu fui ler, no final do ano passado, e ele ainda estava em forma de minuta. Então eu fiz uma leitura para ter um conhecimento. Até porque, quando eu cheguei aqui me foi feita a proposta para atuar nesse Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA. Que é um anseio antigo do Reitor e da própria Pró-Reitora de pessoas. Só que ainda não tinha ninguém que tomasse a frente desse projeto. Então me foi feita a proposta de estar como GT com a participação de vários núcleos, de vários servidores para estar levando adiante a construção desse projeto em consonância com PDI da UFBA. [...] (Entrevistado 5)*

Essa servidora revelou que nunca teve qualquer envolvimento com os PDIs anteriores, e que seu envolvimento com o atual PDI se deu em decorrência da demanda para atuar no programa de acolhimento. Isso confirma a fala da entrevistada 2, quanto à necessidade de envolvimento dos servidores com PDI. Assim, faz-se importante que a PRODEP viabilize capacitações de maneira a incentivar, junto aos servidores UFBA e principalmente os da sua pró-reitoria, um envolvimento com planejamento estratégico da instituição e, conseqüentemente, um pensamento estratégico.

De acordo com o relato da entrevistada 5, esse Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA se propõe a acompanhar o servidor durante a sua vida funcional na instituição, desde a sua entrada até a aposentadoria, buscando com isso promover além da qualidade de vida no trabalho, seu desenvolvimento enquanto pessoa e servidor.

Trazendo para o contexto prático da gestão de pessoas o cumprimento dos princípios e diretrizes institucionais.

*[...] A proposta do programa é acompanhar o servidor do momento que ele entra na universidade e vai acompanhando ele, em toda sua vida funcional na UFBA. Visando seu desenvolvimento enquanto servidor; enquanto pessoa, visando qualidade de vida, enfim. E também, visando o desenvolvimento da instituição, do trabalho feito pela instituição para cumprir sua função social em enfim... tudo que consta lá com as propostas da instituição, os princípios e as diretrizes da instituição. Foi algo construído, realmente coletivamente, com a participação de todos. A gente já chegou ao final da proposta e já encaminhamos para Pró-Reitora e ela, provavelmente, já deve ter encaminhado para Reitoria para aprovação disso. Está nesse processo de aprovação. [...] (Entrevistado 5)*

*[...] Ele surgiu porque da necessidade da gestão em promover e alinhar as ações institucionais voltadas para o acolhimento, apoio e acompanhamento dos servidores no curso de sua vida funcional. Ele busca promover a integração do servidor à instituição para conseguir melhorar o desempenho profissional e qualificar o atendimento. Veja o projeto que foi encaminhado para aprovação das instâncias superiores. [...] (Entrevistado 5)*

Assim, de acordo com a minuta do referido programa, a importância da sua implementação está pautada na busca da promoção do processo de integração à instituição, melhoria do desempenho profissional e qualificação do atendimento, no intuito do cumprimento do propósito institucional. Para isso, buscará a efetiva implementação dos seguintes objetivos listados na Figura 13 a seguir:

**Figura: 13 Objetivos do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA**

01	Acolher novos servidores, minimizando as tensões e ansiedades de seu início de exercício na instituição
02	Contribuir para que os servidores tenham mais conhecimento sobre a organização e o ambiente institucional
03	Preparar os novos servidores para sua atuação nos ambientes de trabalho
04	Tornar acessível ao servidor seus direitos, deveres, normativas institucionais, políticas internas e externas
05	Promover a sensibilização dos trabalhadores sobre a inclusão social de pessoas
06	Acompanhar a trajetória dos servidores dentro da instituição desde seu ingresso até a aposentadoria
07	Melhorar a comunicação institucional para uma maior adesão dos gestores e dos servidores às ações promovidas pela PRODEP que viabilizem o desenvolvimento do servidor e a excelência do serviço na instituição.

**Fonte: Elaboração própria a partir da Minuta do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA.**

Segundo a Entrevistada 5, o que esse novo programa fez, foi verificar o que já era feito em cada núcleo da PRODEP e estruturar para identificar o que pode ser melhorado em termos de comunicação institucional e da gestão do desenvolvimento de pessoas, conforme trecho transcrito abaixo.

*[...] E, assim, em relação ao acompanhamento do Servidor muita coisa já é feita. Então, o que foi que a gente fez com esse projeto? Ver o que cada núcleo já faz em*

*termos de estimular a capacitação, estimular práticas de boa qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, coisas que já são feitas pelo NQVT, pelo NUCAP, pelo NAVIF e outros núcleos que trabalham diretamente com o servidor em muitos momentos. A gente condensou tudo no projeto e viu o que é que pode ser melhorado em termos de comunicação (porque a gente tem uma falha de comunicação muito grande aqui na UFBA). O que é que pode também ser estimulado em termos de gestão e desenvolvimento de pessoas. [...] (Entrevistado 5)*

*[...] Mas ao mesmo tempo em que a gente estava construindo esse projeto, a gente também já começou a fazer essa recepção aos novos. Porque antigamente não tinha..., assim um programa de acolhimento aos novos servidores bem estruturado. Já existia um acolhimento anterior, não com esse nome. Era uma recepção que era feita aqui na PRODEP. Mas era mais uma iniciativa de um determinado núcleo, quando os concursados novos chegavam ele dava algumas orientações básicas em relação a esse início de vida funcional, para eles saberem se situar mais ou menos. Mas não tinha esse olhar de acolhimento. De fazer com que eles se sentissem bem-vindo e que ele conhecesse a instituição em que está ingressando, e a partir daí ele começa a desenvolver uma cultura mesmo de: “eu faço parte” de “desenvolver um sentimento de pertença a essa instituição” e esse projeto vem trabalhando isso. [...] (Entrevistado 5)*

*[...] Quando a gente fez esse trabalho aqui de acolhimento. Mostrando a eles o que é a UFBA? O que é a PRODEP? O que é desenvolvido aqui? Qual é a cultura que existe dentro da UFBA? Quais são os princípios e diretrizes da instituição? O que é que existe aqui para você? Para onde você vai? Enfim, esse Norte que a gente dá! Essas boas vindas! Uma sala arrumada, com cafezinho, com água para todo mundo! Eles puderem tirar as dúvidas ali, esclarecer. [...] (Entrevistado 5)*

Foi relatado também, na percepção da entrevistada, que a recepção diferenciada dos novos servidores provocou um resultado positivo nesse colaborador recém-chegado à instituição e que muitas vezes traz consigo crenças negativas quanto a visão popular sobre o servidor público.

*[...] Então na entrevista a gente percebeu que o pessoal quando entrava vinha com o discurso, com aquela desculpa: “ não eu estou aqui para passar uma chuva”; “ eu estou aqui para ver como é, e tal”. E com esse trabalho que a gente fez aqui isso mudou um pouquinho a visão deles. Primeiro lugar, mudou a visão sobre o serviço público. Porque muitos entram com aquela visão que no serviço público “ninguém quer nada”; “todo mundo chega lá só para cumprir o protocolo”; “ bater o ponto e fazer aquele feijãozinho com arroz ali e acabou”. E quando ele chegou aqui, ele pode ter um outro olhar sobre serviço público, sobre a instituição UFBA, sobre as pessoas que estão aqui enquanto servidores. Que elas não arrastam chinelo! Elas também têm uma empolgação, porque o pessoal da equipe conseguiu passar essa empolgação para eles, esse estímulo e incentivo. Isso eu percebi! Claro que tem alguns que realmente, não é esse o foco deles, não é isso que eles querem. Mas em termos de maioria, a gente sentiu que fez diferente. É aquela coisa assim, da primeira impressão é a que fica! Então a primeira impressão que eles tiveram em entrar na Instituição, foi aqui nessa recepção. A realidade é essa! Temos dificuldade, temos alguns entraves em termos de recursos, de estrutura física, mas existe um grupo que quer fazer alguma coisa, que quer fazer a diferença. Eu acho que teve uma mudança sim! [...] (Entrevistado 5)*

*[...] Bom! E o que a gente percebeu nas avaliações. Primeiro lugar eles já iam dizendo: “que eles estavam se sentindo extremamente acolhidos” “que estava vendo a equipe muito motivada” “que isso estava dando estímulo para eles trabalharem, atuarem e se sentirem parte realmente da instituição”. O testemunho da maioria foi esse, inclusive no próprio formulário de avaliação escrita. Foi uma avaliação*

*extremamente positiva. Alguns, ainda na parte de sugestão e críticas, colocaram esse feedback positivo. E colocaram, também, sugestões em relação ao espaço físico e tal. Mas a gente sabe, que a gente termina esbarrando mesmo em algumas dificuldades, em termos de estrutura física. Mas assim, em termos do que foi feito aqui e dessa recepção eles receberam, ficaram extremamente empolgado. [...] (Entrevistado 5)*

Assim, para a recepção e conscientização desses novos entrantes na UFBA, a PRODEP disponibilizou três *outdoors*, nos principais campus da UFBA em Salvador, vide Figura 14 a seguir. Também, criou-se um folder [ANEXO H] para ser entregue no evento presencial na PRODEP.

**Figura 14: Outdoor Programa de Acolhimento aos Novos Servidores UFBA**



**Fonte: Elaboração própria (2018).**

O Programa contempla também: desenvolvimento de pessoas para gestores, discutir inclusão e a diversidade na UFBA, guia do servidor com informação sobre direitos, deveres e orientações diversas, a ser disponibilizado online, seu lançamento ocorrerá em outubro juntamente com evento de comemoração do dia do servidor, na reitoria, conforme fala da Entrevistada 5 a seguir.

*[...] Foi feito no projeto uma proposta de desenvolvimento de pessoas para os gestores. A gente também está atenta, nesse projeto, a questão da diversidade. Que UFBA se propõe a ser inclusiva, mas a inclusão não pode ser só discurso. Tem que ser, também, na prática! O projeto busca, também, dar uns toques nisso. É preciso*

*que na unidade haja inclusão. Não só a inclusão de quem chega com necessidade especial, mais inclusão das diversidades como um todo. As pessoas são diferentes! Claro que esse projeto não vai fazer milagre! Não vai mudar a cabeça das pessoas de uma hora para outra! Mas são estímulos, são alguns preparos, são algumas pequenas coisas que podem ser feitas, que vão fazendo a diferença. E a organização de outras coisas, que já eram feitas, e não são vistas. Mas quando a gente coloca: “isso aí já vem sendo feito”; “mas vai ser direcionado para isso, para esse objetivo”. Aí a gente vê que muita coisa já se faz, né, e pode ser ampliado. [...] (Entrevistado 5)*

*[...] a gente buscou também assessoria de outros núcleos, que não estão diretamente ligados ao servidor, e esses núcleos deram as informações, nos ajudaram em alguns momentos. A gente construiu, por exemplo, o Guia do Servidor. Existe uma carência muito grande informação e comunicação na UFBA. Um guia completo com informação sobre direitos, deveres e orientações diversas. Vai ser disponibilizado online. Está sendo todo formatado de forma bem interessante, bem atrativa, o conteúdo já foi aprovado pela pró-reitora. Ele está nessa fase de editoração, digamos assim, não sei se é o termo correto? Mas ele está, mais ou menos nessa fase. Nós faremos o lançamento dele em outubro, na semana do Servidor. Ele vai ficar disponibilizado em forma digital. Mas existe a ideia até de fazer aplicativo, a gente não sabe se vai conseguir operacionalizar isso. Mas tem a ideia, né! [...] (Entrevistado 5)*

*[...] Vai ser feito, também, um grande evento de boas-vindas com o Reitor. Porque o que a gente fez aqui, foi uma recepção dentro da PRODEP. Mas esse evento será um evento de boas-vindas, com o Reitor, lá na Reitoria, também na semana do Servidor, para esses novos servidores, aquela coisa assim grande estilo para mostrar eles a nossa cara, né! [...] (Entrevistado 5)*

O relato anteriormente transcrito evidencia uma ação importante para a realização de uma efetiva gestão estratégica, conforme orienta Bergue (2014), é imperativa a existência dos seguintes vetores: a alta administração; a área de gestão de pessoas e os líderes em geral. Esses atores são capazes de traduzir estratégias em ação, de apropriar-se de conhecimentos novos e traduzi-los para os membros de suas equipes, daí a importância de capacitá-los com competências técnicas e gerenciais necessárias para o desenvolvimento desse pensamento estratégico.

As entrevistas com os gestores e servidora da PRODEP vem reforçar o já evidenciado na análise documental, que são indícios de mudanças dentro da PRODEP decorrentes desse PDI. Essa iniciativa do órgão de pessoas da UFBA com o Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, está em consonância com o que preconiza Bergue (2014), a gestão estratégica de pessoas se baseia em um senso de continuidade orgânica, de maneira a integrar as pessoas às áreas e funções da organização com o propósito de gerar valor público. Na qualidade de setor centrado nas pessoas, e sendo estas tomadas como ativos estratégicos essenciais, a gestão de pessoas deve promover a aprendizagem contínua, inclusive em ações de educação que motivem a sistemática reflexão sobre posicionamento, função institucional, modelo de trabalho e valores institucionais. Agora, para concluir a análise das

transformações na PRODEP, decorrentes do novo PDI, vamos verificar a percepção dos participantes da recepção diferenciada aos novos servidores.

### 4.3.3 A avaliação dos novos servidores

Com o objetivo de avaliar o impacto nos servidores, diante das transformações já evidenciadas na pesquisa, utilizamos os dados dos Resultados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores 2018 [ANEXO F], realizada pela CDH/PRODEP, através do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA.

Ocorreram um total de oito turmas de acolhimento, no entanto até o momento da realização desta pesquisa de campo, só tinham sido tabuladas a avaliação de quatro dessas turmas, conforme descrição da Tabela 02 a seguir e a seguir.

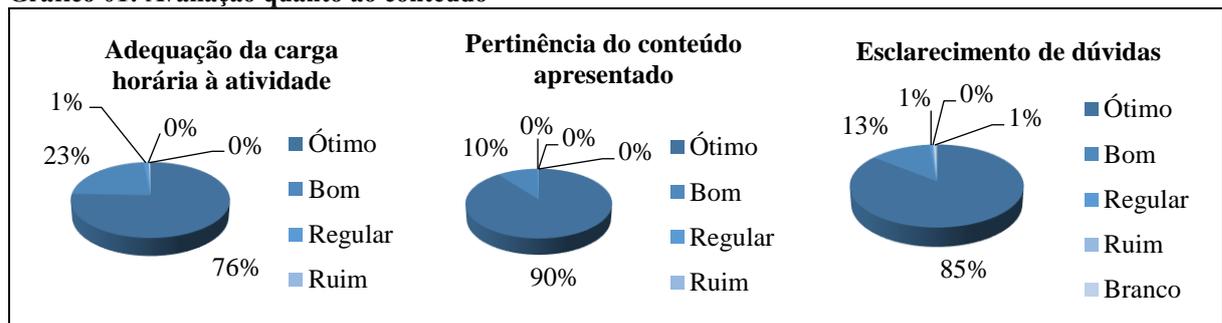
**Tabela 02: Datas das turmas do Programa de Acolhimento ao Novos Servidores UFBA**

TURMAS	DATA	TOTAL DE AVALIAÇÕES
1ª	22 e 25/05/2018	79
2ª	05 e 06/06/2018	81
3ª	19 e 20/06/2018	62
4ª	01/08/2018	36
TOTAL		258

Fonte: Elaboração própria a partir da Tabulação de Dados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores (2018).

Primeiramente, buscou-se avaliar a percepção desses servidores quanto ao conteúdo apresentado no evento, assim, verificou-se: a adequação da carga horária à atividade, pertinência do conteúdo apresentado e esclarecimento de dúvidas. De maneira geral, as avaliações foram muito positivas. 76% dos entrevistados consideraram a carga horária adequada, 90% entenderam pertinentes os conteúdos apresentados e 85% consideraram ótimo o esclarecimento de dúvida, conforme demonstra o Gráfico 01 a seguir.

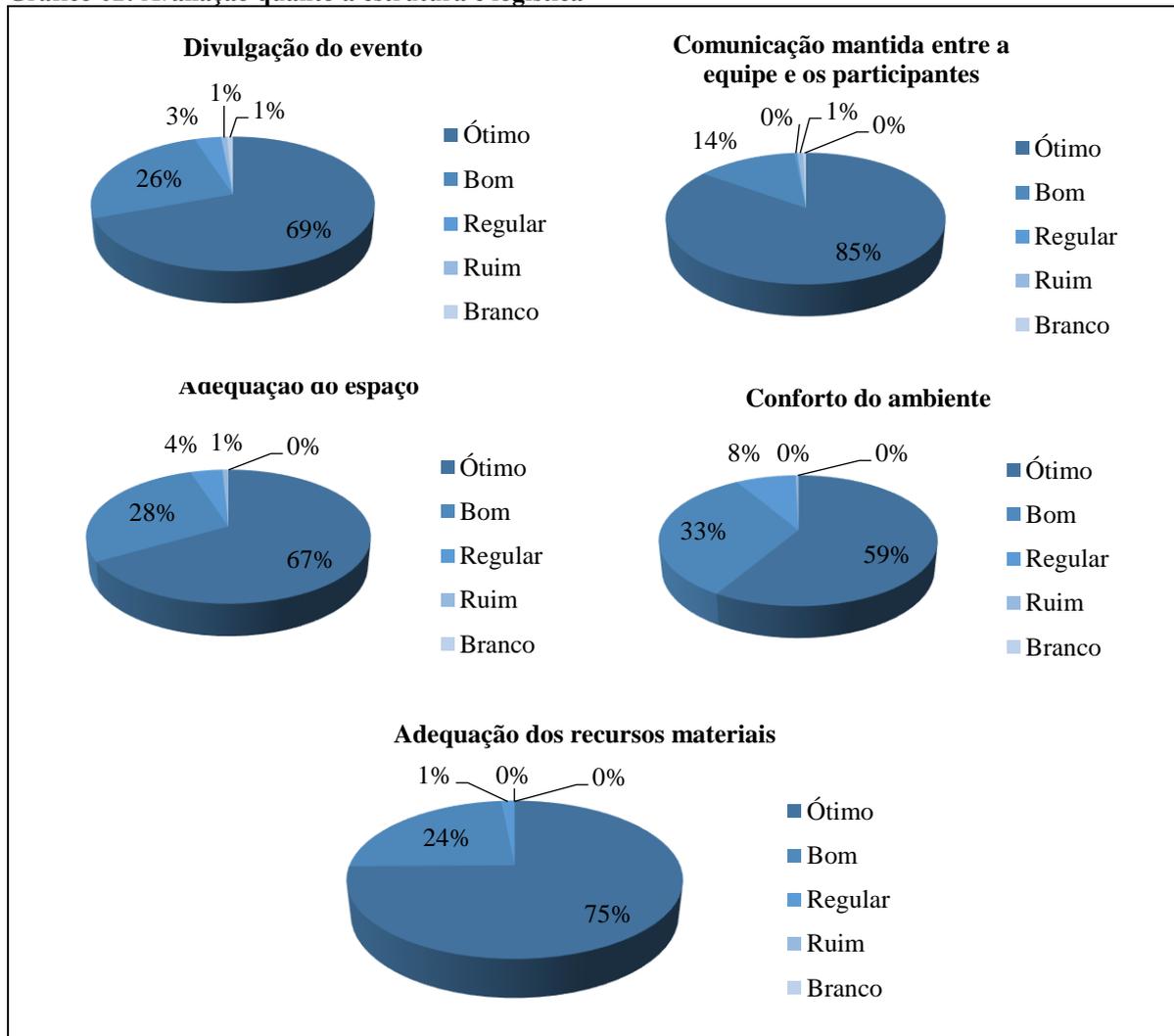
**Gráfico 01: Avaliação quanto ao conteúdo**



Fonte: Tabulação de Dados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores (2018).

Da avaliação quanto a percepção desses servidores sobre a estrutura e logística do evento através dos seguintes indicadores: divulgação do evento, comunicação mantida entre a equipe e os participantes, adequação do espaço, conforto do ambiente e adequação dos recursos materiais. Novamente se percebe uma avaliação positiva principalmente quanto a comunicação com a equipe que foi de 85% e a avaliação mais baixa foi quanto ao conforto do ambiente ficando em 59%, de acordo com o Gráfico 02 a seguir.

**Gráfico 02: Avaliação quanto à estrutura e logística**



Fonte: Tabulação de Dados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores (2018).

Os gráficos revelam que a avaliação foi muito boa quanto a iniciativa da PRODEP. Evidencia uma recepção diferenciada de todas que comumente, ocorre, no ingresso no serviço público. É possível dizer que o órgão de pessoas responsável pela gestão de pessoas na UFBA, está adotando a gestão estratégica.

Com o intuito de se obter maior entendimento quanto à percepção desses novos servidores criou-se uma nuvem de palavras com os textos escritos nos comentários e sugestões da avaliação, conforme Figura 15 a seguir.

**Figura: 15** Nuvem de palavras dos comentários e sugestões dos novos servidores UFBA



**Fonte:** Tabulação de Dados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores (2018).

As palavras mais evidentes foram: recepção, convocados, acolhimento, esclarecedor, excelente, UFBA, PRODEP, universidade, disponibilidade, interessante, dúvidas, servidores, parabéns, informar, informações, esclarecimentos, oportunidades, equipe, atendida, programar e referência. As palavras que denotam, de maneira geral, a satisfação com o evento programado e validam, na prática, os objetivos a que se propõe o Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, que busca: minimizar tensões e ansiedades do início do exercício; promover conhecimento sobre a organização e o ambiente institucional, bem sobre direitos e deveres do servidor, entre outro descritos no Quadro 11, desta pesquisa.

A seguir, no Quadro 11, transcrevemos as principais falas, positivas e negativas, dos novos servidores, destacadas na avaliação.

**Quadro 11: Comentários positivos e negativos dos novos servidores UFBA**

Comentários Positivos	Comentários Negativos
<p>[...] Boa recepção! Equipe unida e motivada. [...]</p> <p>[...] Falar mais sobre as funções em geral do servidor na UFBA. [...]</p> <p>[...] Sentimento de acolhimento. [...]</p> <p>[...] Muito pertinente e proveitoso o acolhimento, dando oportunidade de informação, esclarecimento e diminuir ansiedade, aumentando o estímulo em exercer o cargo. [...]</p> <p>[...] Acredito que a UFBA vem inovando o seu modo de agir criando acessibilidade a todos. [...]</p> <p>[...] Formato de recepção interessante. Gostei da proposta de acolhimento e acompanhamento. [...]</p> <p>[...] Parabéns à equipe de organização e de criação deste programa pelo acolhimento e pela disponibilidade em apresentar a Universidade e outros assuntos de interesse do servidor, que me fizeram desde já me sentir como parte da UFBA e não ficar perdida nesse início do processo de integração. [...]</p> <p>[...] Equipe do Programa de Acolhimento de parabéns. Acolhimento esclarecedor, deixando um sentimento de uma instituição humanizada. Excelente iniciativa! [...]</p> <p>[...] Bastante acolhedor e esclarecedor. Excelente evento e bem apresentado! Profissionais preparados e atentos. Parabéns pelo Programa e obrigada! [...]</p> <p>[...] Recepção bastante interessante, oportunidade de conhecer a Universidade. [...]</p> <p>[...] Gostaria de elogiar a disponibilidade dos servidores em sanar as dúvidas dos novos colegas. [...]</p> <p>[...] Convidar o sindicato para a recepção. [...]</p> <p>[...] Gostaria de reforçar a presteza e simpatia dos organizadores, o que me fez sentir bem recebido. [...]</p> <p>[...] Ótima recepção, me senti bastante acolhido [...].</p> <p>[...] Muito esclarecedor, rico nos detalhes. [...]</p>	<p>[...] Momento muito extenso de tirar as dúvidas e com pedidos de esclarecimento muito particulares. [...].</p> <p>[...] O telefone disponibilizado foi atendido por pessoas não resolutivas e e-mail para mudança de data não foi respondido. [...]</p> <p>[...] Deveria fazer a recepção num auditório grande com todos os convocados e não dividir em turmas. Sala quente, embora o espaço limpo e organizado. [...]</p> <p>[...] Os representantes de Núcleos deveriam vir com um roteiro das dúvidas mais frequentes ou dos esclarecimentos mais importantes referentes à sua área de conhecimento e falar antes das perguntas dos convocados. [...]</p> <p>[...] A recepção deveria ser após a posse com os convocados já em serviço porque complicado faltar no atual local de trabalho. [...]</p> <p>[...] A entrevista individual deveria ter sido informada antes para as pessoas se programarem, sobretudo quem veio de fora da cidade. [...]</p> <p>[...] Na convocação deveria informar a duração do evento para todos se programarem, dar mais informações sobre a natureza do evento, referência mais clara sobre o local e deveria ser enviada individualmente. Além disso, informaram que seria uma entrevista, não uma recepção. [...]</p> <p>[...] Deveria haver uma comunicação aos convocados apresentando o panorama do processo de admissão, assim sanaria muitas dúvidas e a quantidade de ligações. [...]</p> <p>[...] Sala muito quente e apertada. [...]</p> <p>[...] Não recebi por e-mail a divulgação do evento. [...]</p> <p>[...] Colocar no folder os telefones dos Núcleos que foram apresentados em slide. [...]</p> <p>[...] Faltou dar espaço para breve apresentação dos servidores convocados. [...]</p> <p>[...] O site da PRODEP é confuso, mas os esclarecimentos feitos no acolhimento foram excelentes! [...]</p>

	<p>[...] Colocar melhor ponto de referência da PRODEP. No campus poucos conhecem o pavilhão 08 para informar.[...]</p> <p>[...] Senti um pouco de dificuldade de localizar o prédio. [...]</p>
--	--

**Fonte: Tabulação de Dados da Avaliação da Recepção aos Novos Servidores (2018).**

As avaliações positivas evidenciam a satisfação dos servidores com o evento revelando, também, o atingimento do que se propunha o programa. As avaliações negativas atêm-se mais a questões estruturais e organizacionais. Vale salientar aqui, que esta percepção se ateve unicamente ao evento de acolhimento aos novos servidores por tratar-se de uma prática de gestão de pessoas, na PRODEP, para o cumprimento dos princípios e diretrizes institucionais propostos no PDI (2018 – 2022), que é a promoção da integração institucional pela adoção de práticas de gestão de pessoas em todos os níveis e seguimentos da administração universitária.

Dessa forma, como dito pela servidora responsável pelo GT de acolhimento, esse Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA se propõe a acompanhar o servidor durante a sua vida funcional na instituição, desde de sua entrada até a aposentadoria, buscando com isso promover além da qualidade de vida no trabalho, seu desenvolvimento enquanto pessoa e servidor.

Isso se alinha com o que defende Terabe e Bergue (2011), quando depreende que as pessoas constituem o componente de continuidade, seja na sua expressão de memória organizacional, seja como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Isso impõe aos gestores, de diferentes organismos e níveis da administração pública, uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as apoiam. Vieira (2015) reitera que independentemente do tipo da organização e dos seus objetivos, o sucesso depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com identificação, treinamento e desenvolvimento. A seguir, concluindo a análise dos resultados dessa pesquisa, foi realizada a triangulação procedente das fontes anteriormente evidenciadas, documentos, entrevistas e avaliações.

#### 4.4 TRIAGULAÇÃO DOS DADOS E RESULTADO DA ANÁLISE

Esta pesquisa teve como finalidade responder a seguinte pergunta: como o modelo de gestão estratégica proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional/UFBA (2018 – 2022) está impactando as práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA)?

Dessa forma, apresenta-se a seguir o resultado da análise dos dados obtidos por esta pesquisa para as seguintes categorias de análise: Gestão dos processos de trabalho; Ingresso, alocação e movimentação dos servidores; qualidade de vida e bem-estar do trabalhador e desenvolvimento e qualificação dos servidores.

No que se refere à Gestão dos processos de trabalho, o PDI (2018 – 2022) tem no objetivo OE7 a meta de 100% dos processos de trabalho redesenhados e adequados aos novos sistemas de informação. As metas específicas para a área de gestão de pessoas é: utilizar 100% dos recursos SIPAC para tramitação de processos e implantar 100% dos processos deferidos para o NUAV até três dias úteis antes do fechamento da folha de pagamento.

De acordo com a PRODEP existe uma ação conjunta com a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFBA que prevê a implantação do Protocolo Eletrônico Nacional (PEN) até janeiro de 2019. O NUAV já realiza a meta de implantação, na folha, dos processos deferidos. Isso corrobora com a recomendação de Caggy e Benevides (2018) de que todas as áreas de uma organização devem subordinar seus interesses ao interesse geral da empresa e, para Tavares (2010), a gestão estratégica procura unir o plano estratégico e sua implementação em um único processo, buscando garantir as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação, bem como, a participação dos vários níveis decisórios envolvidos nesse processo.

Para o Ingresso, alocação e movimentação dos servidores, o PDI (2018 – 2022) tem a meta de 100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado. A PRODEP, de acordo com o seu Relatório de Gestão, não apresentando critérios e parâmetros objetivos para o dimensionamento de pessoal, que possa permitir a alocação de pessoas de forma racional e adequada aos propósitos da instituição. Na visão dos gestores, esse assunto está em pauta para busca de avanços. Entretanto, entendem ser algo maior que envolva a administração central e a

organização como um todo. O programa de acolhimento dos novos servidores foi uma ferramenta pensada para ajudar no dimensionamento.

A PRODEP está implementando o Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA, que busca a promoção do processo de integração à instituição, melhoria do desempenho profissional e qualificação do atendimento no intuito do cumprimento do propósito institucional, conforme objetivos descritos na Figura 13, desta pesquisa. Esse programa, mesmo estando ainda em fase de aprovação pela administração central, foi colocado em prática já com os servidores aprovados no último concurso da UFBA para cargos técnicos-administrativos. Ressalte-se que foi muito bem avaliada pelos mesmos. Esse programa surgiu da preocupação da gestão em promover e alinhar as ações institucionais no campo de desenvolvimento de pessoas, voltados para o acolhimento, apoio e acompanhamento dos servidores no decorrer da sua vida funcional. Dessa forma, observa-se que as práticas de gestão de pessoas da PRODEP estão dando passos significativos para a construção de uma efetiva gestão estratégica de pessoas.

Para os gestores e a equipe que atuou no programa, essa recepção diferenciada aos novos servidores provoca resultados positivos no sentido de desconstruir crenças negativas quanto a visão popular sobre o servidor público, a integração desse colaborador à instituição que passará a integrar gerando o sentimento de pertencimento e, também, minimizar tensões e ansiedades do início do exercício; promover conhecimento sobre a organização e o ambiente institucional, bem sobre direitos e deveres do servidor.

Os novos servidores avaliaram positivamente o programa. As críticas foram em sua maioria quanto às questões estruturais e organizacionais do evento. Para eles o acolhimento foi pertinente e proveitoso, porque apresentou informações importantes, esclarecimentos, diminuiu a ansiedade e aumentou o estímulo em exercer o cargo. Isso corrobora com o que preconiza Bergue (2014), que a gestão estratégica de pessoas, no contexto do setor público, implica inicialmente que a organização traduza em ação, e não somente no plano do discurso, a ideia de que a gestão de pessoas e tudo que envolva suas ações, sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração.

Na categoria de análise da qualidade de vida e bem-estar do trabalhador, o PDI 2018 – 2022 tem a meta específica de implantar um índice saúde e qualidade de vida no trabalho. A PRODEP não apresenta uma política de qualidade de vida definida para a UFBA, nem indícios

que indiquem a construção de um índice de saúde e qualidade de vida no trabalho que possam definir um padrão inicial para alcance de melhorias futuras.

Para o desenvolvimento e qualificação dos servidores no que diz respeito a expansão dos indicadores IQCTA, INVCAPTA e INVCAPDOC, existem ações praticadas na PRODEP com o intuito de atingimento destas metas, porém é importante sinalizar que são ações modestas diante do quantitativos de servidores, docentes e técnicos-administrativos da UFBA. Apesar dos cursos de mestrado profissional e dos auxílios para graduação e pós-graduação, e dos cursos e auxílio voltados para qualificação profissional, não identificamos no planejamento dessas ações uma política que vise alinhar essas capacitações com a operacionalização do serviço. Ou seja, cursos específicos para áreas administrativas como de pessoal, de finanças, de planejamento, de gestão entre outras, que em função das alterações normativas, demandam uma atualização constante dos servidores que nelas atuam.

Isso confirma o que defende Schikmann (2010), a área de gestão de pessoas, em muitas organizações públicas brasileiras, ainda atua de forma geralmente reativa, quando demandada por outros setores da organização e por servidores. Isso fica mais evidente nas atividades relativas à folha de pagamento, concessão de benefício de aposentadoria, pensão e afins, além, das ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Referente a qualidade de vida e o dimensionamento, se espera que, com a elaboração do PDU, recebam expressiva prospecção, no intuito de avançarem do operacional, ou inexistente, para uma política e práticas alinhadas com o planejamento estratégico da instituição.

Diante dos dados coletados foi possível constatar que o PDI/UFBA (2018 – 2022) foi elaborado a partir de reuniões de trabalho, entre a Administração Central e as demais áreas de cada Unidade administrativa. Dessa forma, o que consta neste documento referente a gestão de pessoas na UFBA, foi elaborado pela PRODEP. Ainda se verificou que as propostas ali contidas foram debatidas em dois Congresso da UFBA, ocorridos em 2016 e 2017. Em seguida, foi redigida uma minuta que foi disponibilizada, na página da instituição, para consulta pública à toda a comunidade e posterior aprovação pelo Conselho Universitário (CONSUNI). Dessa forma, conforme instrui Rezende (2008), o planejamento estratégico da UFBA foi construído com a participação de todas as áreas da organização.

Na visão dos gestores da PRODEP, o novo PDI tem avanços estratégicos importantes para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas, pois trata-se de um documento transversal, amplamente discutido com os órgãos da UFBA, com contribuições de diferentes

áreas. Eles salientam que a comunidade UFBA precisa se envolver mais com o PDI que aprovou, pois, sua execução não cabe somente à equipe de gestão, esta, foi a condutora de processos, mas a construção e execução são coletivas.

O objetivo estratégico principal desse PDI, para a área de gestão de pessoas, é assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados. E a meta global para esse objetivo é construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018. Observou-se que algumas ações estão sendo implementadas para a realização desse objetivo, entretanto, no que se refere a meta global, não há evidências de mobilização, dentro da PRODEP, que indique uma ação para construção de um indicador de satisfação.

É necessário salientar que a administração pública é envolta em peculiaridades e interferências externas demandadas pelos órgãos de governo, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e pelo Ministério da Educação. Esses entes da Administração Pública estabelecem normas que interferem nas práticas dos órgãos administrativos submetidos a eles. Existe também, a cultura e a estrutura organizacional da UFBA que, internamente, interferem nessas práticas de gestão da PRODEP. Assim esse órgão de gestão de pessoas precisa estar alinhado às políticas de governo, bem como, com as diretrizes, cultura e demandas institucionais. Suas práticas precisam estar harmonizadas e articuladas para melhor atender as demandas de governo, da instituição UFBA e dos seus servidores.

Conforme concluiu a pesquisa de Moura e Souza (2016) para implementar novos modelos de gestão de pessoas, é necessário considerar questões internas como: a ausência de uma gestão estratégica, qualificação da equipe de RH, assim como a herança histórico-cultural das organizações e as peculiaridades do setor público, para que não se roteirize a permanência de práticas tradicionais e ineficazes, que inviabilizam a implementação da gestão estratégica de pessoas no setor público federal.

Bergue (2014) corrobora, salientando que a governança aborda não somente os resultados das ações dos órgãos que constituem o aparelho do Estado, mas a forma como o poder da administração e governo é exercido de modo vinculado com os deveres de agir, direcionado para a promoção do interesse público, da transparência e da prestação de contas. E que, pensar a gestão estratégica no setor público, requer inicialmente, pensar a gestão pública em seu contexto, considerando seus valores, elementos culturais e estruturantes, assumindo sua

construção histórica, especificidades, além da complexidade e necessária transversalidade que envolvem os seus objetivos.

Em síntese, muita coisa ainda precisa ser planejada, executada e transformada na PRODEP nos próximos quatro anos que restam de execução do atual PDI. No entanto, essa pesquisa aponta que os resultados oriundos da análise dos dados coletados, quanto ao impacto nas práticas de gestão de pessoas da PRODEP decorrentes do PDI/UFBA (2018 – 2022), bem como, nos documentos como as entrevistas e as avaliações dos novos servidores, alinham-se de maneira positiva, no intuito de evidenciarem que esse órgão de pessoas está trilhando o caminho em busca da implementação de uma gestão estratégica de pessoas na UFBA.

Essa pesquisa evidencia que a PRODEP está, de fato, avançando do aspecto operacional, para um modelo estratégico, alinhado com a estratégia organizacional e protagonizando a implementação da gestão estratégica de pessoas na UFBA. Para isso, é fundamental a conscientização de todos que o planejamento institucional é apenas um documento norteador, mas que a verdadeira transformação só ocorrerá se gestores, servidores e demais membros que compõem esse ente institucional, atuarem conjuntamente para que as ações cotidianas conduzam à execução dos objetivos e diretrizes da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como as práticas de gestão de pessoas da PRODEP estão sendo impactadas pelo modelo de gestão estratégico de pessoas proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022). Esse tópico, já evidenciado no item 4.3, apresentou os PDIs, a visão dos gestores e a percepção dos novos servidores, demonstrando o seu alinhamento e as evidências dos avanços já constatados em 2018. As evidências encontradas revelam que a PRODEP está saindo do modelo de gestão estratégica operacional e adotando um modelo de gestão estratégica de pessoas.

É importante salientar que esta pesquisa se iniciou em 2016, quando teve início o mestrado profissional em que a autora foi aprovada. Nesse momento, na UFBA, existiam apenas os três primeiros PDIs, os quais não apresentavam elementos que os caracterizassem como estratégicos. Em 2018, com a divulgação do atual PDI/UFBA (2018 – 2022), este com princípios característicos de um planejamento estratégico, mesmo sendo ainda muito recente, decidiu-se por analisá-lo buscando evidências na PRODEP de transformações decorrentes desse documento elaborado de forma conjunta entre as áreas administrativas da instituição, tendo a Pró-Reitoria de pessoas como principal elaboradora da estratégia para a gestão de pessoas da organização.

Para a construção desse estudo foi necessário analisar os PDIs da UFBA, salientando as transformações ocorridas nos diferentes períodos. Verificou-se avanços relevantes nesses documentos. Os três primeiros PDIs revelaram-se instrumentos meramente normativos para cumprimento de uma determinação legal. Tais versões, com propósitos estruturais e processuais, atenderam ao momento de estruturação e mudanças em que a UFBA se encontrava. No PDI (2018 – 2022), no entanto, há evidências claras da busca por alinhamento estratégico, uma vez que esse PDI se baseia no *Balanced Scorecard* (BSC), o que se observa, não só naquilo a que se propõe, mas na sua própria natureza estrutural construída a partir da formulação de mapa estratégico.

Ao buscar analisar o modelo de gestão estratégica de pessoas proposto pela UFBA, com base no mapa estratégico elaborado no PDI (2018 – 2022), notam-se quatro direcionamentos estratégicos, que são: promover a qualidade de vida e o bem-estar, aprimorar a gestão de processos de trabalho, a gestão do ingresso, alocação e movimentação e os processos de desenvolvimento e qualificação. Algumas ações implementadas pela PRODEP já demonstram

alinhamento com o direcionamento dado no PDI. O que revela a adoção, por esta pró-reitoria, de um modelo de gestão estratégica. Evidentemente destacando que ainda está na sua primeira fase de implementação, contudo, já apresentando resultados significativos.

Quando se buscou identificar as práticas de gestão de pessoas já implementadas pela PRODEP para atingir os objetivos e metas propostas, foi verificado que as metas relativas a desenvolvimento e qualificação, ingresso e alocação e gestão de processos de trabalho já estão em transformação. Isso, se evidencia pelo crescimento dos indicadores IQCTA, INVCAPTA e INVCAPDOC e, também, pelo programa de acolhimento dos novos servidores, o qual, de acordo com as avaliações obtidas através de pesquisa da PRODEP, revelou evidências objetivas quanto à satisfação desses servidores em relação ao acolhimento e o ingresso.

Conforme observado na análise dos dados coletados, foi possível verificar a evolução que teve o planejamento estratégico na UFBA. Nesse aspecto, o atual PDI avança em relação aos anteriores, sai de um documento que atende um marco legal para um documento que se ancora em fundamentos estratégico, não se constituindo apenas como um mero instrumento de formalização normativa.

Apesar da PRODEP ainda não estar com o seu PDU implementado, foi possível verificar práticas existentes nesse órgão, alinhadas com a execução do planejamento estratégico da organização. Entretanto, salienta-se a necessidade de ações visando a valorização do servidor no tocante a qualidade de vida no trabalho. Nesse aspecto, a UFBA carece de uma política que viabilize a efetivação desse objetivo institucional.

Entende-se também a necessidade de focar em ações voltadas para a execução do planejamento estratégico visando à sensibilização de sua importância junto ao servidor, já que este foi um ponto salientado por um dos gestores da PRODEP quanto ao envolvimento dos servidores com o PDI que aprovou.

Assim, faz-se necessário a proposição de iniciativas de treinamentos e qualificação que busquem desenvolver o pensamento estratégico e que possibilitem aprimoramento de competências voltadas às atividades específicas de trabalho. Podem ser realizados eventos institucionais, tais como seminários e concursos internos, que viabilizem a aproximação do servidor ao planejamento estratégico, que estimulem a comunicação entre os programas de capacitação e as atividades rotineiras dos diversos setores da UFBA, a fim de torná-los mais efetivos. É preciso promover o desenvolvimento do pensamento estratégico nos servidores.

O dimensionamento de pessoal é outro aspecto que este trabalho evidencia como prioritário para que a PRODEP possa, de fato, implementar uma efetiva gestão estratégica de pessoas na UFBA. A política de alocação dos servidores técnicos-administrativos necessita de um ajustamento na distribuição da força de trabalho para melhor atender as demandas da instituição. Essa questão também foi evidenciada como uma preocupação dos gestores da PRODEP, entretanto, não existe um programa, ou qualquer ação, que aponte uma solução, a curto ou longo prazo, para esse objetivo estratégico institucional.

Como a PRODEP ainda não tem PDU definido para os objetivos e metas estratégicas do PDI (2018 – 2022), esta pesquisa aponta aí uma lacuna no levantamento das práticas de gestão de pessoas da PRODEP. Entretanto, conforme entrevista dos gestores da PRODEP e do membro da comissão de elaboração do PDI, esse planejamento estratégico da unidade está dependendo de um modelo orientador que está em via de ser disponibilizado pela SUPAD.

É importante destacar o considerável avanço estratégico que representa o PDI (2018 – 2022), principalmente, por utilizar um modelo mais moderno de planejamento, tal qual o BSC, explicitado no mapa estratégico. Entretanto, o desconhecimento e o descrédito por parte de alguns em relação ao próprio PDI podem configurar-se como um empecilho para sua efetiva execução e transformação estratégica da UFBA.

A pesquisadora, como servidora da UFBA e lotada na PRODEP, desconhecia a amplitude e sequência lógica delineada nesse instrumento. Isso evidencia que, apesar do amplo diálogo estabelecido para a construção do PDI (2018-2022), há ainda desconhecimento, por parte da comunidade UFBA, da relevância e direcionamento do novo PDI. Há, nessa constatação, uma indicação da necessidade de ampliar a comunicação em relação ao novo posicionamento e direcionamento estratégico da UFBA.

Dessa forma é necessário que a Reitoria, que conduziu a construção desse instrumento estratégico, promova ampla comunicação desse resultado e das suas evidências, de maneira que os objetivos estratégicos contidos no PDI cheguem ao conhecimento dos servidores e gestores de cada unidade administrativa e de ensino, de forma que esses entendam a importância de se alinhar as políticas e práticas de gestão ao planejamento estratégico, tornando efetivo o direcionamento estratégico da UFBA, o que dará para essa instituição maior relevância e contribuição para o alcance de outros indicadores, tornando-a, efetivamente, uma referência nacional quanto à gestão estratégica universitária.

Tal direcionamento pode promover uma significativa transformação, pois a comunicação do novo direcionamento estratégico deve contribuir para que a execução dos objetivos e metas propostos aconteçam, fazendo com que a UFBA alcance a estratégia definida e cumpra a sua missão que é a “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”. Assim, também, será com o cumprimento da sua visão organizacional, que busca transformar a UFBA em uma Universidade de excelência, buscando torná-la socialmente reconhecida, com um modelo de governança e gestão que assegure condições para o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, conciliando uma crescente inserção internacional e forte engajamento no atendimento de demandas sociais, locais e regionais, até 2022.

Finalmente, mesmo havendo pesquisas relacionadas à gestão estratégica de pessoas no serviço público, esse assunto ainda é pouco explorado, principalmente no âmbito das universidades. Desta forma, este trabalho traz contribuições e avanços teóricos importantes para a referida área de estudo. Trata-se de um tema relevante, dada importância que gestão de pessoas representa para as organizações.

Sugere-se que pesquisas futuras sejam executadas para verificar a efetividade do planejamento proposto, já que o PDI/UFBA (2018 – 2022) acabou de ser implementado. Recomenda-se ainda pesquisas que busquem verificar a percepção dos demais gestores e servidores da instituição quanto ao PDI ou, ainda, que busquem avaliar como as práticas de gestão de pessoas da PRODEP contribuí para uma efetiva gestão de pessoas na UFBA. Assim sendo, pesquisas sobre a gestão de pessoas no serviço público podem contribuir para o melhor entendimento das especificidades que envolvem a gestão de pessoas na esfera pública, bem como, para melhorar a qualidade e eficiências dos serviços prestados à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Processo Gestor do Ensino Superior Federal: uma Análise à Luz da Experiência UFBA. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 1, p.4-17, 2014. Quadrimestral.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.. **Implementando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas S.a., 1993.

ANTONACCI, Maria Antonieta Martines. Institucionalizar Ciências e Tecnologia: Em torno da fundação do IDORT, São Paulo, 1918/1931. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 7, n. 14, p.59-78, 1987. Semestral.

BAHIA. Universidade Federal da Bahia. Departamento Cultural da Reitoria (Org.). **Notícia Histórica da Universidade da Bahia**. 2. ed. Salvador: Edufba, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2002.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; COSTA, Benny Kramer. Estratégias de gestão de pessoas. In: **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2010

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas S.a., 2014.

\_\_\_\_\_, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rac - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p.41-61, 2017. Jan/fev. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>>. Acesso em: 20/04/2018.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) > Acesso em: 17/04/2018

\_\_\_\_\_, **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm) > Acesso em: 08/03/2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773**, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5773impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5773impresao.htm) > Acesso em: 08/03/2018.

\_\_\_\_\_. **INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio**

de 2006. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> > Acesso em: 08/03/2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 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: 08/03/2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, 12 de janeiro de 2005, Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) > Acesso em: 08/03/2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8112, 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: 08/03/2018.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAGGY, Ricardo Costa; BENEVIDES, Tânia Moura. **Strategic Canvas: Conduza a estratégia do seu negócio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.a., 2014.

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

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar. /abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> . Acesso em: 13/09/2017.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração – RAUSP**. V. 46, n.1, p. 19-31. São Paulo: FEA-USP, jan/mar 2011. Disponível em: <

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4455/gestao-estrategica-de-pessoas--comprometimento-e-contrato-psicologico--o-caso-vale>> Acesso em: 05 out. 2018.

LEME, Rogerio. **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. (Série Gestão Empresarial).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.5, p.633-659, May 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MINAYO, Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **RSP – Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p.575-602, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046/784>>. Acesso em: 19/04/2018.

NICOLINI, Alexandre Mendes. Fatores Condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Nacional Angrad**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p.3-17, 2003. Trimestral.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser - **Revista de Administração Pública** 34(4), julho 2000

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **RSP - Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p.7-40, 1996. Quadrimestral.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Democracia, Estado social e reforma gerencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p.112-116, 2010. Trimestral.

PRODEP. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. Estrutura. Disponível em: <<http://www.cgp.ufba.br/estrutura.asp>> Acesso em: 31/07/2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

SCHIKMANN, Rosane. *Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha, BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia*. XXXV Encontro da ANPAD. **Anais ...**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1369.pdf>>. Acesso em: 19/04/2018.

TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

TOUTAIN, Lídia Maria Batista Brandão; SILVA, Rubens Ribeiro Gonçalves da (Org.). **Universidade Federal da Bahia do século XIX ao século XXI: Memorial**. 22. ed. Salvador: Edufba, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 110 p.

UFBA. **Plano de Anual de Capacitação 2017 e 2018**. Disponível em: <<https://capacitar.ufba.br/planos-de-capacitacao>>. Acesso em: 13/09/2018.

UFBA, **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018 – 2022 da UFBA**. Disponível em: <<https://supad.ufba.br/minuta-do-pdi>> Acesso em: 26/02/2018.

UFBA, **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/documentacao-legislacao/pdi>> Acesso em: 13/06/2018.

UFBA. **Relatório de Gestão 2017**. Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/documentacao-legislacao/relatorios-gestao>>. Acesso em 13/09/2018.

UFBA. **Regimento Interno da Reitoria da Universidade Federal da Bahia**. Disponível em: <<https://www.ufba.br/arquivos/regimento-interno-reitoria->>. Acesso em 11/09/2018.

UFBA. **Resolução nº 3, de 12 de setembro de 2002**. Cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas na UFBA. Disponível em: <<https://www.ufba.br/conteudo/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-3-de-12-de-setembro-de-2002>>. Acesso em 31/07/2018

UFBA. **Concursos**. Disponível em: <<http://www.concursos.ufba.br/tecnicos.html>>. Acesso em 22/09/2018

UFBA, **UFBA Em Pauta**, 18/07/2018. Disponível em: <[https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/ufba-%C3%A9-primeira-do-nordeste-no-ranking-da-times-higher-education-2018](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-%C3%A9-primeira-do-nordeste-no-ranking-da-times-higher-education-2018)>. Acessado em 31/07/2018.

UFBA, **UFBASIM: Sistemas Integrados e Modernos**. Disponível em: <<https://ufbasim.ufba.br/>>. Acessado em 27/09/2018

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Sueli Mendes. 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. Disponível em: < <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/447/333> >. Acesso em: 16/04/2018.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas S.a., 2009.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

#### **Entrevista com o Membro da Comissão de Elaboração do PDI (2018 – 2022)**

1. Como se deu a articulação dentro da UFBA para elaboração do seu PDI (2018 – 2022)?
2. Porque os PDUs ainda não foram divulgados?

#### **Entrevista com os Gestores da PRODEP**

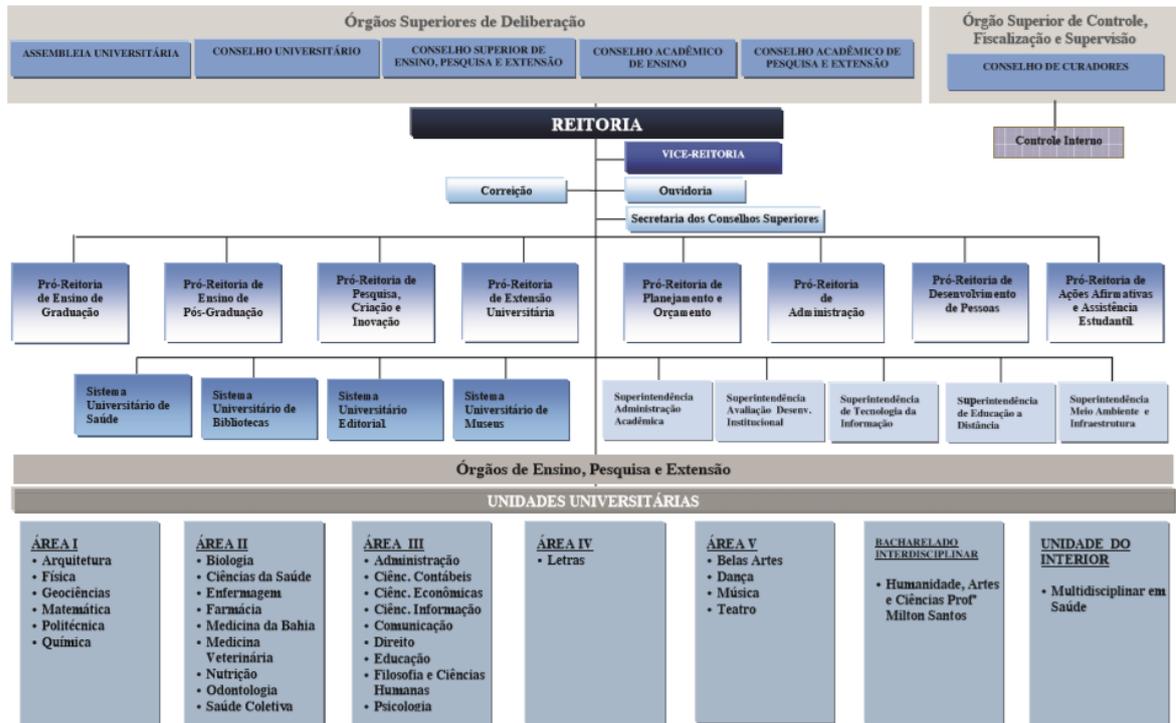
1. Qual a sua percepção sobre o modelo de gestão estratégica de pessoas proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022)?
2. Para você, esse PDI influenciou as práticas de gestão de pessoas da PRODEP? Em que medida?
3. Houve uma modelagem diferenciada na recepção dos novos servidores, tendo sua unidade recebido alguns desses recém concursados. Você percebeu, por conta disso, uma diferença na atitude desse profissional?

#### **Entrevista com Assistente Social da PRODEP**

1. Qual a sua percepção sobre o modelo de gestão estratégica proposto no PDI/UFBA (2018 – 2022)?
2. Para você esse PDI influenciou as práticas de gestão de pessoas da PRODEP? Em que medida?
3. Houve uma modelagem diferenciada na recepção dos novos servidores, tendo sua unidade recebido alguns desses recém concursados. Você percebeu, por conta disso, uma diferença na atitude desse profissional?
4. Em entrevista com a Coordenadora da CDH, ela sugeriu que te entrevistasse por conta do Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA. Em que consiste esse programa?

## ANEXO A

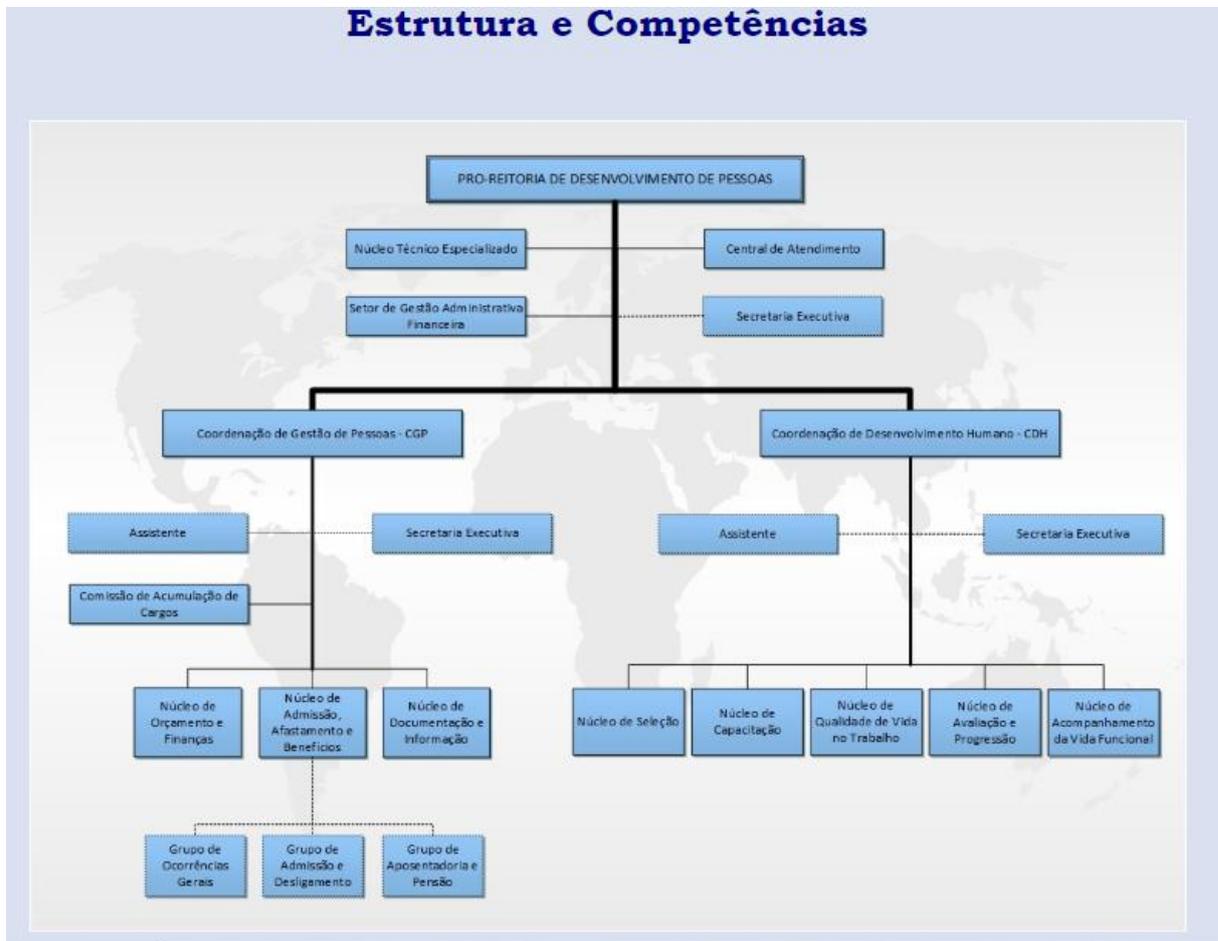
### ORGANOGRAMA DA UFBA



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional PDI (2018 – 2022).

## ANEXO B

### ORGANOGRAMA DA PRODEP



Fonte: Site da PRODEP/UFBA (2018).

## ANEXO C

## CRONOGRAMA PDI/UFBA (2004 – 2008)

*Desenvolvimento de Pessoas*

## Cronograma de implementação do PDI – Desenvolvimento de Pessoas

AÇÕES	2004	2005	2006	2007	2008
Consolidar a estrutura, a organização e a infra-estrutura da PRODEP.					
Ampliar o Programa Eficácia administrativa para todas as coordenações da PRODEP.					
Incrementar o Programa de Busca da Eficácia Administrativa nas Unidades e Órgãos da UFBA.					
Desenvolver um modelo de apoio técnico-administrativo para as Unidades de Ensino.					
Dotar as UEs* e o SIBI** de um módulo mínimo de Servidores Téc...Administrativos					
Criar e implementar programas de apoio ao desenvolvimento do servidor.					
Reestruturar e reorganizar a SPE.					
Participar do processo de construção do modelo / sistema UFBA de Saúde.					
Redefinir o papel do SMURB, em função do novo modelo.					
Realizar estudo da demanda ao SMURB.					
Reduzir as atividades de perícia médica do SMURB.					
Implantar um programa de Acolhimento aos Usuários do SMURB.					
Implementar o Setor de Perícia e Saúde Ocupacional no SMURB.					
Implantar o Programa de Assistência Domiciliar.					
Implantar programa de apoio a usuários de substâncias psicoativas, em parceria com o CETAD.					
Implementar programas especiais de atenção à saúde (diabetes, hipertensão e tuberculose)					

\* EUs: Unidades de Ensino \*\* SIBI: Sistema de Bibliotecas

**Cronograma de implementação do PDI – Planejamento e Administração**

<b>AÇÕES</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
Estruturação de programa institucional, permanente e integral de desenvolvimento dos servidores docentes, técnicos e administrativos.					
Reorientação da gestão universitária, buscando a eficácia administrativa, através da modernização dos processos de trabalho, da valorização e da capacitação das pessoas.					
Racionalização de procedimentos administrativos e racionalização das informações inerentes.					
Dotação do Quadro de Lotação Mínima das Unidades/Órgãos com vistas a racionalização das atividades acadêmicas e administrativas.					
Definição de um modelo de atenção social e de saúde para a comunidade universitária.					
<b>REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</b>					
Consolidação da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, criada pela Resolução nº 03/02 do Conselho Universitário.					
Reorganização administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração transformando-a em duas Pró-Reitorias distintas: Pró-Reitoria de Administração – PROAD e Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, com vistas a reestruturação destas funções.					
Redução do fluxo de papel pela utilização, cada vez maior, de procedimentos informatizados nas rotinas administrativas.					
Adoção de um modelo horizontal de gestão o que significa, na prática, a delegação de poder para a tomada de decisão diretamente por Unidades e Órgãos.					
Implantação de um Sistema Integrado de Patrimônio.					
Aperfeiçoamento e desconcentração a gestão financeira das Unidades Orçamentárias, descentralizando processos de compras e contratação de serviços.					
Interligação do Sistema de Cadastro de Convênios com os controles contábeis da Divisão de Contabilidade - DCA.					
Viabilização das ações de Controle Interno para o acompanhamento das atividades e projetos institucionais.					
Dotação do Setor de Arquivo Geral da UFBA das condições necessárias ao armazenamento das informações com segurança e racionalidade, criando tabela de temporalidade, qualificando os servidores para tratamento das informações e adquirindo novas tecnologias.					
Implantação dos módulos do Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais – SIASG, viabilizando o acesso das unidades orçamentárias.					
Reestruturação acadêmica e administrativa (revisão do Estatuto, reforma do Regimento Geral, Regimento da Reitoria, de Unidades Universitárias e Órgãos Suplementares e da Administração Central).					
<b>PLANEJAMENTO</b>					
Planejamento estratégico do futuro da UFBA de modo a assegurar o seu desenvolvimento e contemporaneidade com o envolvimento de toda a comunidade					

## ANEXO D

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E MESTAS GLOBAIS DO PDI/UFBA (2018 – 2022)

Quadro 1: Objetivos estratégicos do PDI UFBA 2018-2022

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	OE1	Ampliar as oportunidades e a qualidade da formação oferecida aos alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso, atender a demanda social por profissionais, mestres e doutores competentes para atuarem, considerando as contínuas transformações do mundo contemporâneo.
		OE2	Fortalecer a atividade de Pesquisa, ampliando e qualificando a produção científica e os investimentos em produção tecnológica inovadora, de modo que a produção de conhecimento seja um eixo central da formação de estudantes e instrumento de transformação e inclusão social.
		OE3	Aprofundar os impactos sociais das atividades de Ensino e Pesquisa através de experiências extensionistas, modo privilegiado de cumprimento da dimensão pública da Universidade e da formação universitária socialmente referenciada.
		OE4	Elevar o grau de internacionalização das relações institucionais e acadêmicas da Universidade, mediante ampliação das oportunidades de formação profissional e de intercâmbio, inclusive na produção de conhecimentos e produtos tecnológicos inovadores.
		OE5	Promover a visibilidade e a transparência de informações, atividades, ações e serviços da Universidade, mantendo sua imagem e significado social como Instituição pública, gratuita, inclusiva e de excelência e ampliando as relações institucionais que potencializem seu desempenho e o impacto social das suas ações.
	EIXO DOS RECURSOS	OE6	Aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional, com o fomento à integração, articulação e sinergia das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão e o estímulo à participação cidadã, com transparência pública e diálogo com a comunidade universitária e a sociedade.
		OE7	Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da administração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional.
		OE8	Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados.
		OE9	Fomentar a convivência universitária em ambientes de aprendizagem e de trabalho saudáveis e inclusivos, que favoreçam a realização dos potenciais individuais e coletivos existentes na comunidade universitária.
		OE10	Consolidar, aperfeiçoar e qualificar a infraestrutura física, tecnológica e de serviços da Universidade, à luz do paradigma do Campus Inteligente, Sustentável e Humanizado.

Quadro 2: Metas Globais do PDI UFBA 2018-2022

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		METAS GLOBAIS		
		EIXO DA MISSÃO	EIXO DOS RECURSOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	OE1	100% dos cursos de Graduação com CPC igual ou superior a 4 na avaliação do INEP.	
			Ampliar em 50% o número de Programas de PG com notas iguais ou superiores a 5 na avaliação da CAPES.	
			Ampliar de 48,2% para 60% a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG).	
			Ampliar em 25% o valor da razão concluintes/matriculados na Pós-Graduação.	
			Ampliar de 0,13 para 0,20 o grau de envolvimento do discente com a Pós-Graduação (GEPG)	
	EIXO DOS RECURSOS	OE2	Promover revisão, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógicos e estruturas curriculares de 100% dos cursos de Graduação.	
			Ampliar em 50% os indicadores de publicação do corpo docente e discente.	
			Aumentar em 5% o número de registros de patentes.	
			Crescer em 10% o ICPA I (Índice de Consolidação da Pesquisa I), considerando a quantidade e a qualidade das bolsas de produtividade científica dos docentes da Universidade.	
			Envolver, pelo menos, 30% dos alunos em projetos de extensão abrangentes e institucionalizados, no âmbito de todas as Unidades Universitárias (taxa de alunos extensionistas).	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	OE3	Implantar dispositivos institucionais que assegurem a consolidação e a qualificação das atividades de Extensão.	
			OE4	Aumentar em 50% o valor da razão entre o número de publicações indexadas na Web of Science e o número de docentes.
				Aumentar em 50% o número de alunos de Graduação e Pós-Graduação da UFBA, bem como o número de instituições acadêmicas de outros países em atividades de intercâmbio internacional.
				Aumentar em 50% o número de professores visitantes de instituições acadêmicas de outros países.
			EIXO DOS RECURSOS	OE5
	Atender em 100% as exigências da Lei de Acesso à Informação.			
	Ampliar em 5% ano o percentual de notícias positivas da UFBA sobre o total de notícias veiculadas na mídia local e estadual.			
	Ampliar a imagem social positiva da UFBA na comunidade interna e na sociedade, a partir de um patamar a ser estabelecido em uma primeira pesquisa em 2018.			
	100% das Unidades Universitárias e Órgãos da Administração Central com Planos Diretores Plurianuais (ou PDU's) e a programação físico-orçamentária anual, articulados com processos de autoavaliação em consonância com o PDI e construídos com a participação de todos os segmentos da comunidade universitária.			
	EIXO DA MISSÃO	OE6	Ampliar, progressivamente, o índice de atingimento de metas nos PDUs de todas as Unidades a partir do patamar estabelecido na primeira avaliação em 2018.	
OE7			100% dos processos de trabalho redesenhados em conformidade com os novos sistemas de informação, com a redução de redundâncias e de excessos burocráticos.	
			Construir indicadores de custo, tempo e qualidade para os principais processos de gestão e definir melhoria progressiva a partir da primeira mensuração em 2018.	
			Construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018.	
			Construir um indicador de percepção de ambiente saudável e inclusivo para ser aplicado a alunos e servidores da Universidade e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação em 2018.	
EIXO DOS RECURSOS	OE8	Reduzir os riscos institucionais de infraestrutura da UFBA com a implementação de 100% das metas do PDDU.		
		Implantar 100% das metas do Plano de Logística Sustentável da UFBA.		
		Alcançar 100% de cobertura dos meios e instrumentos de tecnologia de informação e comunicação para assegurar o acesso da comunidade universitária às informações acadêmico-científicas e para oferecer os meios para as boas práticas de gestão, consoante com a implementação integral do PDTI.		
		Realizar em 100% das áreas e espaços pertinentes projetos de intervenção física para assegurar ampla acessibilidade e segurança.		

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional PDI/UFBA (2004 – 2008).

## ANEXO E

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS, DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E MESTAS ESPECÍFICAS DO PDI/UFBA (2018 – 2022)

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Promover a Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho como dimensão de valorização do trabalhador, visando a criar ambientes de trabalho saudáveis.	Compreender a qualidade de vida e bem-estar no trabalho como uma política transversal, que envolve múltiplos fatores relacionados à gestão organizacional, requerendo, em um primeiro movimento, normas e regras que induzam mudanças para uma "UFBA saudável" e reconhecendo sua comunidade como sujeito principal dessa mudança. Considerar a "UFBA saudável" como parte da cultura organizacional, envolvendo a organização e as condições do trabalho, as relações sócioprofissionais, o reconhecimento, o crescimento profissional e o elo entre o trabalho e a vida social. Contemplar as iniciativas que visem a contribuir para as mudanças na cultura e clima organizacional na UFBA, promovendo o bem-estar no trabalho e buscando reduzir os fatores de adoecimento relacionados ao mal-estar no trabalho.	Implantar um índice de saúde e qualidade de vida no trabalho, estabelecendo um padrão inicial e metas de melhoria para o futuro.
2	Aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras docente e técnico-administrativa, como estratégia para valorizar o trabalhador.	Aprofundar as ações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) técnico-administrativa já desenvolvidas pela UFBA, assim como as ações de desenvolvimento e acompanhamento da carreira docente. Incentivar e melhorar a qualificação e o desempenho dos trabalhadores, visando à maior eficiência e à melhor qualidade dos serviços prestados pela UFBA.	Expandir o IQCTA em 10%. Expandir o INVCAPTA (Índice de investimento em capacitação do corpo técnico-administrativo) em 15%. Expandir o INVCAPOC (investimento em capacitação pelo docente com afastamento para Pós-Graduação) em 15%. Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho até 2021 em 100% das Unidades/Órgãos da UFBA. Ampliar, gradativamente, o número de docentes em afastamento para Pós-Doutorado, atingindo 20% em cinco anos.
3	Aprimorar a gestão dos processos de trabalho relacionados à área de pessoal.	Utilizar recursos de informática e sistemas de informação eficientes, visando ao controle das nomeações e dos vínculos de trabalho, ao acompanhamento orçamentário e físico-financeiro da folha de pessoal, à identificação e controle das situações de risco à gestão de pessoal, à resposta aos órgãos de controle e auditoria relacionados à gestão de pessoas, bem como à estruturação do atendimento das demandas individuais dos servidores.	Utilizar 100% dos recursos do SIPAC para tramitação de processos. Implantar 100% dos processos deferidos para o NUAV até três dias úteis antes do fechamento da folha de pagamento.
4	Aprimorar a gestão dos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal docente e técnico-administrativo.	Atualizar o dimensionamento de pessoal para direcionar e racionalizar a sua alocação, de acordo com a estrutura, competências e finalidades do trabalho nas Unidades/Órgãos da UFBA. Aprimorar o processo de ingresso, alocação e fixação dos docentes e TAE, bem como os processos de movimentação: remoção, cessão, redistribuição, exercício provisório, afastamentos para qualificação e licenças.	100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional PDI/UFBA (2018 – 2022).

## ANEXO F

## ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES 2018

**PRODEP**PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANOPrograma de Acolhimento  
e Acompanhamento  
ao Servidor UFBA

## ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES 2018

Turma/Data

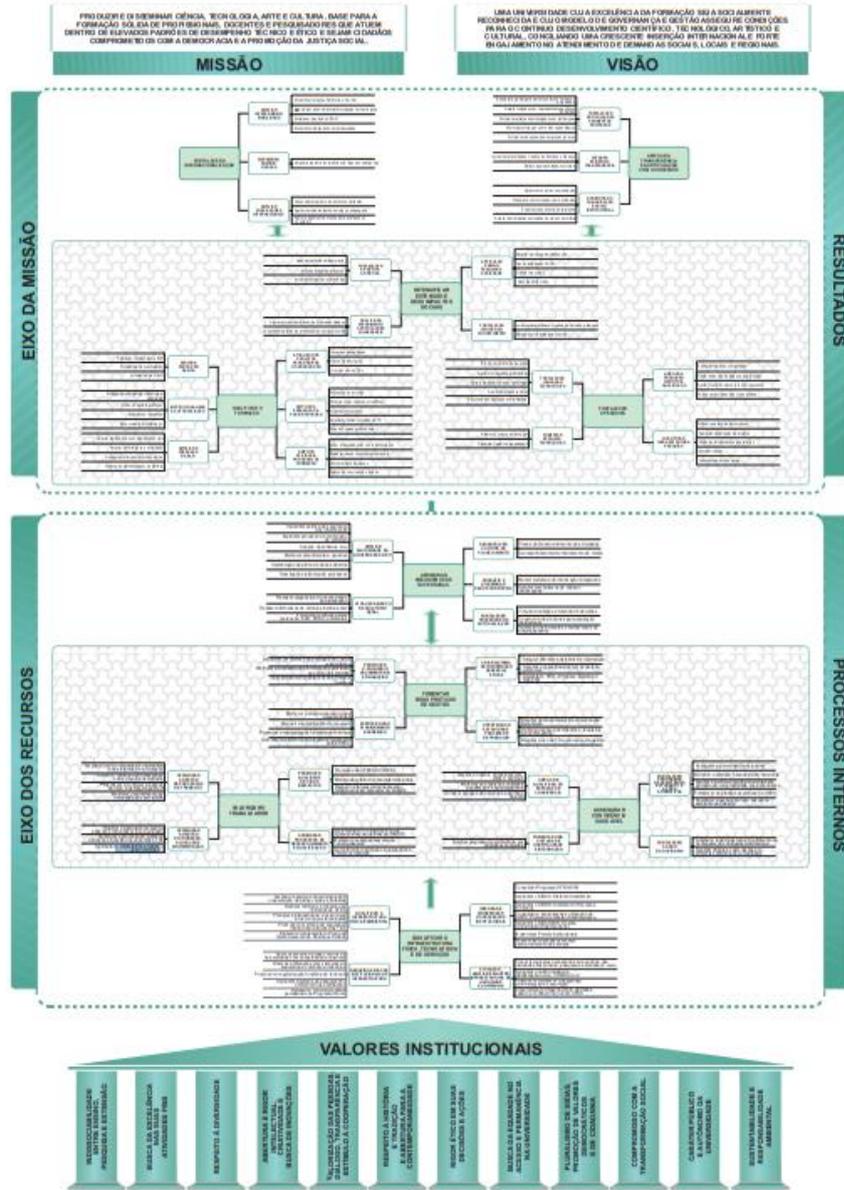
<b>1. CONTEÚDO</b>	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Branco	TOTAL
Adequação da carga horária à atividade						
Pertinência do conteúdo apresentado						
Esclarecimento de dúvidas						

<b>2. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA</b>	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Branco	TOTAL
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.)						

**Total de avaliações entregues:****COMENTÁRIOS E SUGESTÕES**

ANEXO G

MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional PDI/UFBA (2018 – 2022).

## ANEXO H

## FOLDER RECEPÇÃO NOVOS SERVIDORES

**Universidade Federal da Bahia**



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - PRODEP  
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - CDH



**Programa de Acolhimento  
e Acompanhamento  
ao Servidor UFBA**

**Bem vindo à  
UFBA!**

Você agora faz parte de nossa Instituição.  
Para conhecer melhor a UFBA acesse o portal  
[www.ufba.br](http://www.ufba.br)

**Reitor**  
**João Carlos Salles Pires da Silva**

**Pró-Reitora de Desenvolvimento de Pessoas**  
**Lorene Louise Silva Pinto**

**Coordenadora de Desenvolvimento Humano**  
**Denise Nogueira Cruz**

**Coordenadora de Gestão de Pessoas**  
**Cátia Cristina Pereira Santana de Cardoso Melo**

**Realização**  
**Coordenação de Desenvolvimento Humano**  
Avenida Adhemar de Barros, s/n, Pavilhão 08 - Campus Universitário de Ondina  
Salvador - Bahia CEP 40170110  
Tel. (71) 3283-6350 / 6426  
[www.prodep.ufba.br](http://www.prodep.ufba.br) email: [cdh@ufba.br](mailto:cdh@ufba.br)

**Salvador - Ba  
2018**

---

**A Universidade Federal da Bahia** é uma autarquia, mantida pelo Governo Federal do Brasil, vinculada ao Ministério da Educação, considerada como a maior e mais influente universidade do estado da Bahia e uma das mais importantes do país. Contém em sua estrutura organizacional 08 Pró-Reitorias, sendo uma delas a PRODEP (Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas), que estará presente em toda sua vida funcional. Apresentamos aqui este e outros órgãos importantes.

**Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP)**  
O que faz: A PRODEP é responsável pelas funções de gestão e pelos programas de desenvolvimento de pessoas. É composta pela CDH, CGP e CAT.  
**Onde fica:** Av. Adhemar de Barros, s/n, Pav. 08, Campus Universitário de Ondina  
**Contato:** (71)3283-6422/6396 / **Email:** [prodep@ufba.br](mailto:prodep@ufba.br)  
**Site:** <https://prodep.ufba.br>

**Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH)**  
O que faz: Desenvolve atividades relativas à seleção, capacitação, avaliação de desempenho, estágio probatório, progressão funcional, movimentação de pessoal, atendimento sócio-funcional, programas e ações de qualidade de vida no trabalho para os servidores da Universidade.  
**Onde fica:** Av. Adhemar de Barros, s/n, Pav. 08, Campus Universitário de Ondina  
**Contato:** (71) 3283-6350/6426 / **Email:** [cdh@ufba.br](mailto:cdh@ufba.br)

**Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)**  
O que faz: Desenvolve atividades relativas aos processos de admissão, desligamento, aposentadoria, pensão, ocorrências funcionais, benefícios e proventos.  
**Onde fica:** Av. Adhemar de Barros, s/n, Pav. 07, Campus Universitário de Ondina  
**Contato:** (71) 3283-6423/6400 / **Email:** [cgp@ufba.br](mailto:cgp@ufba.br)  
**Site:** [www.cgp.ufba.br](http://www.cgp.ufba.br)

**Central de Atendimento (CAT)**  
O que faz: Atende ao servidor ativo, aposentado e seus beneficiários, formaliza processos administrativos e informa direitos e deveres.  
**Benefícios aos quais você pode ter direito:** Para requerê-los, apresente o original e cópia da documentação exigida para cada caso à Central de Atendimento (CAT).  
**Onde fica:** Av. Adhemar de Barros, s/n, Pav. 07, Campus Universitário de Ondina  
**Email:** [catspe@ufba.br](mailto:catspe@ufba.br)  
**Site:** <http://www.horamarcada.ufba.br/>

**Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB)**  
O que faz: Oferece assistência médica e psicossocial à comunidade universitária, além de perícia médica e saúde ocupacional. Maiores informações, consulte o site ou contacte.  
**Onde fica:** Rua Padre Feijó, 240, Canela, Ambulatório Magalhães Neto, 4º andar  
**Contato:** (71) 3283-8713/8714/8743 / **Email:** [smurb@ufba.br](mailto:smurb@ufba.br)  
**Site:** <http://www.smurb.ufba.br/>

**Creche Universitária**  
O que faz: Atende filhos de servidores e estudantes. Maiores informações acesse o site ou contacte com a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE).  
**Onde fica:** Rua Padre Feijó, 52, Canela  
**Contato:** (71) 3283-7765 / 7767 / **Email:** [creche@ufba.br](mailto:creche@ufba.br)  
**Site:** [www.proae.ufba.br/pt-br/creche](http://www.proae.ufba.br/pt-br/creche)

**Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)**  
O que faz: Dentre outras atividades é responsável pela abertura das contas de email institucional e acesso aos sistemas institucionais, também atendendo chamados de TI.  
**Onde fica:** Av. Adhemar de Barros, s/n, Campus Universitário de Ondina  
**Contato:** (71) 3283-6124 / (71) 3283-6100 das 7:00 às 22:00 h  
**E-mail:** [helpdesk@ufba.br](mailto:helpdesk@ufba.br) / **Online:** [www.webdesk.ufba.br](http://www.webdesk.ufba.br)  
**Site:** <https://sti.ufba.br/servicos/e-mail>

**Ouvidoria UFBA**  
O que faz: Media a relação entre a comunidade acadêmica, a comunidade externa e as instâncias universitárias.  
**Contato:** (71)3283-7044 / **Email:** [ouvidoria@ufba.br](mailto:ouvidoria@ufba.br)

**Outras informações úteis**

**Carreiras**  
**Técnico administrativo:**  
Lei 11.091/2005 - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.  
Resolução Nº 03/2004 - Estágio probatório dos servidores concursados para cargos técnico-administrativos da UFBA.  
**Tabelas Salariais:** Lei 13.325/ 2016

**Docentes:**  
Lei 12.772/2012 - Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.  
Resolução Nº 04/2017 – Avaliação de desempenho do servidor docente da UFBA em estágio probatório.  
Resolução Nº 02/2017 – CONSUNI - Ingresso na Carreira do Magistério Superior e no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior.  
**Tabelas Salariais:** Lei 13.325/2016 e Medida Provisória nº 805/2017

**Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)**  
O que faz: Assessora o Conselho Universitário, o Reitor e os Docentes, na formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente.  
**Contato:** (71) 3283 - 7058 / 7059  
**Email:** [cppd@ufba.br](mailto:cppd@ufba.br)  
**Site:** [www.cppd.ufba.br](http://www.cppd.ufba.br)

**Sindicatos**  
**ASSUFBA - Sindicato dos Trabalhadores em Educação das Universidades Públicas Federais do Estado da Bahia**  
**Onde fica:** Rua Prof. Severo Pessoa, 170, Federação  
**Contato:** (71) 3245-7775 / 7444  
**Email:** [assufbasindicato@gmail.com](mailto:assufbasindicato@gmail.com)  
**Site:** [www.assufba.org.br](http://www.assufba.org.br)

**APUB - Associação dos Professores Universitários da Bahia**  
**Onde fica:** Rua Aristides Novis, 44, Federação  
**Contato:** (71)3235-7433 (71) 3235-7286  
**Email:** [apub@apub.org.br](mailto:apub@apub.org.br)  
**Site:** [www.apub.org.br](http://www.apub.org.br)

**Fonte: PRODEP/UFBA (2018).**