



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

**MARCELO OLIVEIRA DOS SANTOS**

**ALOCAÇÃO DE PESSOAL: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DA  
UFBA À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Salvador  
2021

**MARCELO OLIVEIRA DOS SANTOS**

**ALOCAÇÃO DE PESSOAL: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DA  
UFBA À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

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

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2021

Escola de Administração - UFBA

S 237 Santos, Marcelo Oliveira dos Santos.

Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da gestão estratégica de pessoas / Marcelo Oliveira dos Santos. – 2021.

112 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia – Servidores públicos – Seleção e admissão. 2. Serviço público – Administração de pessoal. 2. Competências essenciais – Administração de pessoal.

I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.

II. Título.

CDD – 658.3

**MARCELO OLIVEIRA DOS SANTOS**

**ALOCAÇÃO DE PESSOAL: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DA  
UFBA À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

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

Aprovada em: 12 de Maio de 2021

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

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

Lídia Boaventura Pimenta \_\_\_\_\_  
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

## **AGRADECIMENTOS**

Aos familiares e amigos que sempre torceram e me apoiaram em toda a caminhada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida, por toda dedicação e cumplicidade durante todo o percurso. Gratidão!

Aos colegas da turma pela parceria durante a jornada, especialmente a Carlos Alberto Ramos, Edielson Fiais, Verônica Cardoso, Luciano Pinheiro e Ivan Reis.

Aos colegas do Núcleo de Movimentação (NUMOV) – Robert, Meire, Lucas, Lene e Herbert - e ao Coordenador da CDH, Leonardo Muricy, pela solidariedade, força e apoio.

Aos colegas da PRODEP, especialmente a Antônio Raimundo, Susan Mary, Aurélio Avelar, João Lyra, Lucas Caldas, Augusto Silva, Mara e Cleidenilson pelo incentivo e empatia.

Aos técnicos do NPGA, Arthur e Priscila, pela presteza e disponibilidade em todos os momentos em que foram solicitados.

À coordenação do Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS) por disponibilizar os relatórios de avaliação do Programa, que contribuíram para dar mais consistência à análise dos dados propostos.

Aos servidores Assistentes em Administração, gestores, coordenador, chefe de núcleo e assistente social que se disponibilizaram, diante de um cenário controverso, a contribuir para a realização deste trabalho. Minha imensa gratidão a todos!

À UFBA/PRODEP por oportunizar a realização desse sonho.

SANTOS, Marcelo Oliveira dos. Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da Gestão Estratégica de Pessoas. 112 f. il. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2021

## RESUMO

A evolução do cenário de transformação da gestão pública tem como direcionamento uma administração pública voltada à adoção de um novo modelo de gestão com base na gestão estratégica de pessoas. Assim, esta pesquisa buscou dar continuidade aos achados de Almeida (2018) que analisou o processo de alocação dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração no processo seletivo da UFBA de 2013 a partir das contribuições da gestão estratégica de pessoas. Esta dissertação seguiu na mesma linha, analisando, porém, os ingressantes no processo seletivo de 2016. Quanto à metodologia o estudo utilizou-se de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo como principais instrumentos de coletas de dados entrevistas, questionários, levantamentos bibliográficos e documentos. Inicialmente, foi replicado o questionário utilizado por Almeida (2018) com os Assistentes em Administração, ingressos em 2016, no sentido de confrontar tais dados com os ingressos em 2013, bem como a replicação das entrevistas com os gestores das unidades de ensino e membros da administração central, os quais foram objeto de pesquisa da referida autora. A análise de conteúdo foi a ferramenta utilizada como meio de análise. Os resultados apontaram avanços significativos em contrapartida ao processo seletivo de 2013, como a atração de servidores com maior nível de qualificação; maior índice de satisfação com as alocações a partir da realização da entrevista admissional por técnicos especializados mediante a reformulação de seu instrumento, agregado à reformulação do formulário para solicitação de servidor; a implementação do Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS); a criação do Guia do Servidor, entre outros. Embora tenha sinalizado alguns avanços, mantém-se o pressuposto da pesquisa realizada por Almeida (2018) e mantido pelo pesquisador, quando determina um atendimento apenas parcial das demandas exigidas para a efetivação da gestão estratégica de pessoas na UFBA, considerando esses avanços ainda incipientes. Pontua-se como limitação principal a interrupção das atividades presenciais em decorrência da pandemia, impossibilitando o acesso a informações, documentos e, principalmente, a alguns atores essenciais, o que, certamente, acrescentaria dados mais consistentes à análise proposta. Como sugestões para trabalhos futuros indica-se a continuidade desta pesquisa, abrangendo todos os TAE da UFBA, bem como de outras IFES que adotem processos de alocação diferenciados no sentido de confrontá-los, especialmente com aquelas que já adotem a gestão por competências. Essa análise servirá como balizadora para compreender a relevância e os critérios adotados por essas instituições, como também captar as percepções dos diversos atores institucionais, com vistas a aprimorar mais o processo de alocação da UFBA. Sugere-se ainda, analisar o alcance dos objetivos, diretrizes e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFBA (2018-2022), a partir da percepção de seus servidores, visando repercutir sobre a implementação da gestão estratégica de pessoas como modelo de gestão na UFBA.

Palavras-chave: Processo seletivo. Alocação de pessoal nas organizações públicas. Gestão Estratégica de Pessoas. UFBA.

SANTOS, Marcelo Oliveira dos. Staff allocation: an analysis of UFBA processes in the light of Strategic People Management. 112 f. il. 2021. Dissertation (Master's) - School of Administration. Federal university of Bahia. Salvador. 2021

## ABSTRACT

The evolution of the public management transformation scenario is aimed at a public administration focused on the adoption of a new management model based on the strategic management of people. Thus, this research sought to continue the findings of Almeida (2018) who analyzed the process of allocating the occupants of the position of Assistant in Administration in the selection process at UFBA in 2013 based on the contributions of the strategic management of people. This dissertation followed in the same vein, however, analyzing the new entrants in the 2016 selection process. As for the methodology, the study used descriptive research with a qualitative approach, with interviews, questionnaires, bibliographic surveys and documents as the main instruments of data collection. Initially, the questionnaire used by Almeida (2018) with Assistants in Administration, who started in 2016, was replicated in order to compare such data with those in 2013, as well as the replication of interviews with managers of teaching units and members of the administration central, which were the subject of research by that author. Content analysis was the tool used as a means of analysis. The results showed significant advances in contrast to the selection process in 2013, such as the attraction of civil servants with a higher level of qualification (undergraduate, master's and doctoral degrees); higher level of satisfaction with the allocations from the admission interview by specialized technicians through the reformulation of their instrument, added to the reformulation of the form for requesting a server; the implementation of the UFBA Server Reception and Monitoring Program (PAAS); the creation of the Server Guide, among others. Although it has signaled some advances, the assumption of the research carried out by Almeida (2018) is maintained and maintained by the researcher, when he determines that the demands required for the effective management of people at UFBA be met only partially, considering these advances are still incipient. The main limitation is the interruption of face-to-face activities as a result of the pandemic, making it impossible to access information, documents and, mainly, to some essential actors, which would certainly add more consistent data to the proposed analysis. As suggestions for future work, the continuity of this research is indicated, covering all TAE of UFBA, as well as of other IFES that adopt different allocation processes in order to confront them, especially with those that already adopt management by competencies. This analysis will serve as a guideline to understand the relevance and criteria adopted by these institutions, as well as to capture the perceptions of the various institutional actors, with a view to further improving the UFBA allocation process. It is also suggested to analyze the scope of the objectives, guidelines and goals of the Institutional Development Plan (PDI) UFBA (2018-2022), from the perception of its employees, aiming to reflect on the implementation of strategic management of people as a model of management at UFBA.

Keywords: Selection process. Allocation of staff in public organizations. Strategic people management. UFBA.

## LISTA DE SIGLAS

APB	Administração Pública Burocrática
APG	Administração Pública Gerencial
CDH	Coordenação de Desenvolvimento Humano
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CONSUNI	Conselho Universitário
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EAUFBA	Escola de Administração da UFBA
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISC	Instituto de Saúde Coletiva
ME	Ministério da Economia
NUMOV	Núcleo de Movimentação
NUSEL	Núcleo de Seleção
PAAS	Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCD	Pessoa com deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SGP	Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal
SMURB	Serviço Médico Universitário Rubens Brasil Soares
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas .....	19
Figura 2 Macroprocesso de admissão de pessoal na administração pública .....	23
Figura 3 Premissas básicas de trabalho – perfil profissional .....	27
Figura 4 Atributos pessoais e profissionais .....	27
Figura 5 Entraves (fatores intervenientes) para implementação da PNDP .....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Processo de gestão de pessoas baseado em competências.....	25
Quadro 2	Documentos utilizados na pesquisa documental .....	33
Quadro 3	Autores utilizados nos caminhos teóricos .....	33
Quadro 4	Atores entrevistados .....	35
Quadro 5	Resumo da análise do questionário .....	48
Quadro 6	Percepção dos respondentes sobre o processo de alocação .....	50
Quadro 7	Relatos dos respondentes sobre necessidade de capacitação .....	56
Quadro 8	Relatos dos gestores sobre o processo seletivo .....	58
Quadro 9	Pontos positivos e negativos do processo seletivo .....	60
Quadro 10	Percepção dos gestores sobre o processo de alocação (entrevista admissional) ....	61
Quadro 11	Percepção dos gestores sobre o formulário de solicitação de servidor .....	62
Quadro 12	Percepção sobre a participação de gestores e técnicos no processo de alocação ...	66
Quadro 13	Percepção dos gestores sobre o Programa de Acolhimento (evento de recepção)..	67
Quadro 14	Percepção dos gestores sobre conhecimentos, habilidades e atitudes .....	69
Quadro 15	Percepção dos gestores sobre conhecimentos, habilidades e capacitação (2016)..	71
Quadro 16	Percepção dos gestores sobre perfil profissional aderente às competências .....	75
Quadro 17	Pontos positivos e negativos do processo de alocação .....	78
Quadro 18	Triangulação dos dados da categoria processo seletivo .....	85
Quadro 19	Triangulação dos dados da categoria processo de alocação .....	86
Quadro 20	Triangulação dos dados da categoria Programa de Acolhimento (PAAS).....	87
Quadro 21	Triangulação dos dados da categoria competências .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Processo de alocação .....	39
Tabela 2 Relacionamento com a chefia imediata e colegas .....	41
Tabela 3 Desempenho de atividades .....	43
Tabela 4 Processo de trabalho .....	45
Tabela 5 Necessidades de capacitação .....	47
Tabela 6 Escolaridade dos candidatos inscritos e homologados .....	80
Tabela 7 Percentual dos respondentes sobre o evento de recepção .....	81

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CAMINHOS TEÓRICOS.....	17
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2 ALOCAÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	23
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL SOB A ÓTICA DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO.....	39
4.3 ENTREVISTAS COM GESTORES.....	58
4.3.1 Processo seletivo.....	58
4.3.2 Processo de alocação.....	61
4.3.4 Programa de Acolhimento.....	66
4.3.4 Competências.....	69
4.4 ENTREVISTA COM ASSISTENTE SOCIAL.....	76
4.5 PROCESSO ADMISSINAL DE 2016.....	80
4.6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES (PRODEP).....	101
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES.....	103
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSISTENTE SOCIAL.....	105
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE.....	106
ANEXO 1 - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR – TA.....	108
ANEXO 2 - OUTDOOR DE BOAS-VINDAS AOS NOVOS SERVIDORES.....	109
ANEXO 3 - FOLDER ENTREGUE AOS NOVOS SERVIDORES.....	110
ANEXO 4 - GUIA DO SERVIDOR.....	111
ANEXO 5 - ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DA RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES 2016.....	112

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios enfrentados pelo Estado brasileiro, desde a segunda metade do século XX, exerceram influência substancial nas relações sociais e, a forma acelerada como ocorreu, nas últimas décadas, levou às organizações a repensarem mais acuradamente seus objetivos e processos de trabalho visando alcançar o desempenho desejado (ALMEIDA et al., 2018).

Essas mudanças de cenário se deram em virtude das reformas administrativas burocrática e gerencial. A primeira iniciada em 1937, no primeiro governo Vargas, a partir da criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), tendo por finalidade transformar a administração pública visando profissionalizar o serviço público, que até então era fortemente marcado por práticas patrimonialistas. A segunda, a partir de 1995, propunha-se a buscar maior eficiência com relação aos serviços sociais prestados pelo Estado, sendo considerada um avanço no tocante à ruptura com as disfunções existentes no modelo burocrático operacionalizado (BRESSER-PEREIRA, 2009).

O último autor complementa que isso não significa que a administração pública gerencial (APG) descarte os princípios utilizados pela administração pública burocrática (APB), tendo em vista que precisa manter, ainda que de maneira mais flexível e diversa, seus fundamentos como as carreiras, a avaliação de desempenho, entre outros. Ressalta, entretanto, que o que as diferencia é o controle exercido, pois a APG passa a priorizar os resultados em detrimento dos processos (APB). Abrúcio (2007) reforça que a gestão por resultados é considerada elemento essencial a favor da efetividade das políticas públicas.

Bresser-Pereira (2007, 2017) e Pires et al. (2005) salientam que a transição da administração burocrática para a gerencial emergiu da premência do aumento da eficiência ou da redução dos custos ligados às diversas áreas sociais até então assumidas pelo Estado. Nesse sentido, visando superar as disfuncionalidades burocráticas foi publicado o Decreto-Lei 200/67, considerado o pioneiro de um movimento relevante da administração gerencial no Brasil.

A Reforma Gerencial de 1995 teve como base o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a Emenda Constitucional nº 19/98, embora o primeiro tenha sido considerado o de maior evidência. Desse modo, a elaboração do Plano Diretor teve como finalidade a definição de objetivos e o estabelecimento de diretrizes com vistas à reforma do Estado brasileiro, apresentando como proposta precípua o redimensionamento de sua estrutura e do seu corpo funcional no intuito de introduzir a APG. Enquanto a segunda está pautada no princípio da eficiência na administração pública no tocante à transição da gestão burocrática

para a gerencial. Assim, com mais eficiência nos serviços públicos ou coletivos prestados há uma maior legitimação da reforma gerencial e do Estado (BRESSER-PEREIRA 2009, 2017).

Segundo Abrúcio (2007, 2011), embora o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) tenha envidado esforços objetivando priorizar mudanças na gestão econômica do Estado, envolvendo estratégias para avaliar políticas e também ordenar políticas sociais no âmbito federal, as propostas elencadas no PDRAE, em sua maioria, não foram efetivadas. Ressalta, contudo, que a eficiência favorece à diminuição dos gastos públicos, podendo potencializar os recursos disponibilizados para atender às demandas do Estado e sociais. Secchi (2009) acrescenta que para que uma reforma na administração pública seja efetivada faz-se necessário uma mudança progressiva em sua organização, principalmente no que diz respeito às suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica.

A evolução desse cenário de transformação do Estado brasileiro termina por fazer com que emergja a visão da importância de se transformar também o modelo de gestão de pessoas na esfera pública, fortalecendo no setor alguns dos pressupostos que ancoram a gestão estratégica de pessoas, modelo consolidado na esfera privada.

No caso do ensino superior, destaca-se a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), com a publicação do Decreto nº 6.096/2007, visando fomentar o aumento do quantitativo de funcionários – docentes e técnicos - nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ao se debruçarem sobre essa legislação, Ribeiro (2011) e Almeida (2012) acrescentam que a mesma busca, além dos objetivos explicitamente elencados, favorecer ao aproveitamento do corpo funcional das universidades federais, promover a melhoria das estruturas físicas existentes, ampliando-as se necessário. Com vistas a regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho foi publicado o Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010).

No sentido de proporcionar maior autonomia às IFES, no tocante à recomposição de sua força de trabalho, publicaram-se os decretos nº 7.232/2010 e o de nº 7.485/2011, envolvendo respectivamente técnicos e docentes. Assim, frente à tal realidade, as IFES passam a ter um papel preponderante no sentido de responsabilizar-se pela ampliação do ensino superior, aliado a um ensino gratuito e de qualidade (RIBEIRO, 2011, ALMEIDA, 2012 e 2014), além de buscar estratégias para repor o seu quadro funcional, vez que o REUNI e, posteriormente, a publicação dos dois decretos impactaram significativamente no aumento quantitativo do seu quadro de servidores (TEIXEIRA FILHO et al., 2017).

Em agosto de 2019, houve a edição do Decreto nº 9.991, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta autárquica e fundacional, além de, no seu artigo 35, revogar o Decreto nº 5.707/2006 que instituía a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentava dispositivos da Lei nº 8.112. O decreto vigente teve por objetivo introduzir o sistema de gestão por competências na administração pública, sendo seguido da Instrução Normativa nº 201/2019 com vistas a estabelecer e implementar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (BRASIL, 2006, 2019).

Assim, nesse contexto, considera-se relevante um olhar diferenciado no intuito de se repensar a implementação de políticas direcionadas aos servidores da Universidade Federal da Bahia (UFBA), lócus desta pesquisa, a fim de desenvolver um modelo de gestão estratégica de pessoas (GEP) que viabilize alocar seus servidores em unidades condizentes com seus perfis, potencializando a formação continuada e o desenvolvimento na carreira (OLIVEIRA, 2016).

Nesta linha, Costa (2012) pontua que o conceito de gestão estratégica de pessoas está relacionado a um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado, cujo direcionamento seja de responsabilidade da alta administração no sentido de envolver e comprometer, todos os atores da organização.

Diante deste cenário, e da concepção de Almeida e Meireles (2015) de que o processo de gestão estratégica de pessoas é fundamental para um maior compromisso entre funcionários e organização, definiu-se como questão de pesquisa: **Como a gestão estratégica de pessoas contribui para o processo de alocação dos servidores Assistente em Administração na UFBA?** Salienta-se que esta questão foi respondida a partir das informações relativas aos Assistentes em Administração ingressos no concurso realizado na UFBA em 2016, com o respaldo da pesquisa concluída por Almeida (2018) junto aos servidores no mesmo cargo admitidos no concurso de 2013.

O pressuposto do estudo ancora-se em trabalho de Almeida (2018) com os ingressantes no cargo estudado, no processo seletivo de 2013, onde constatou-se que o processo admissional adotado pela UFBA, em relação aos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) atende apenas parcialmente às demandas do modelo de GEP. Assim, o autor desta pesquisa mantém o pressuposto do trabalho anteriormente citado, por entender que a continuidade dos estudos com os servidores do concurso de 2016 e admitidos a partir de 2018, pode contribuir para

ampliar os achados originais, uma vez que os dois processos seletivos tiveram modelos de admissão diferenciados.

Reforça-se assim, a continuidade do estudo com os servidores ingressos no processo seletivo de 2016, levando-se em conta que hoje o levantamento de perfil para a lotação se dá em uma nova conjuntura, inclusive com o instrumento de entrevista reestruturado pelos técnicos do Núcleo de Movimentação (NUMOV). Frente ao exposto tem-se como objetivo geral: Analisar as contribuições da gestão estratégica de pessoas para o processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração na UFBA, no processo seletivo de 2016. Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear o processo admissional realizado em 2016, tendo como escopo a alocação dos servidores admitidos no cargo de Assistente em Administração;
- 2) Caracterizar a percepção dos ingressantes no cargo de Assistente em Administração referente ao processo de alocação no processo seletivo de 2016;
- 3) Caracterizar a percepção dos gestores entrevistados por Almeida (2018) referente ao processo seletivo de 2013 a fim de confrontar a alocação entre este e o processo seletivo de 2016;
- 4) Confrontar as percepções dos Assistentes em Administração ingressantes nos processos seletivos de 2013 e 2016;
- 5) Propor melhorias no processo admissional com vistas a aprimorar o processo de alocação dos novos servidores.

Diante dos objetivos propostos, este estudo justifica-se pela necessidade da UFBA em compor uma força de trabalho voltada à proposta do modelo de GEP, que segundo Schikmann (2010) está relacionado a perfis profissionais definidos, bem como com o número de servidores com esses perfis para integrar a força de trabalho. Pires (2005) reforça que a finalidade é ter um quadro funcional com servidores desempenhando bem suas funções e motivados a progredir na carreira. Acrescenta, ainda, que a seleção deve ancorar-se em servidores que demonstrem alinhamento às competências estratégicas propostas pela organização.

Para a UFBA os resultados advindos podem ser relevantes, considerando que a continuidade da pesquisa com base em modelos admissionais diferenciados pode potencializar a contribuição da GEP na alocação de servidores, favorecendo à admissão de Assistentes em Administração com perfis adequados aos seus cargos e satisfeitos com suas lotações, aumentando a retenção dos mesmos. Destaca-se também que a ausência de análise com os

ingressantes do concurso de 2016, devido à exiguidade do tempo, deixou uma lacuna que pretende ser preenchida com a execução desta pesquisa e que pode contribuir para confirmar ou não o pressuposto de Almeida (2018), visto que o número de servidores homologados em 2016 é quase o triplo dos homologados em 2013.

A pesquisa busca preencher outra lacuna no tocante ao tema GEP, pois identificaram-se 41 trabalhos, sendo apenas 5 sobre o tema alocação de pessoas em organizações públicas, em consulta as bases RI UFBA, Portal CAPES, RI UFSC, Google, Google Acadêmico, Anpad e Scielo no período compreendido 2014-2019, respaldando sua realização. Justifica-se ainda pelo fato de o pesquisador ser Assistente Social da UFBA com exercício no NUMOV, da Pró-Reitora de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), sendo um dos responsáveis pela realização das entrevistas admissionais e indicação de lotação dos servidores.

Quanto à metodologia, o estudo utilizou-se de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo como principais instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, questionário, além de pesquisa bibliográfica e documental. A aplicação de entrevistas e questionário justifica-se em virtude de serem os instrumentos utilizados na pesquisa anterior e suas replicações favorecerem à comparação entre os dois processos de alocação ora estudados.

Estruturalmente, a dissertação compõe-se além desta introdução de mais quatro capítulos distribuídos. O capítulo 2 apresenta os conceitos da GEP e de alocação de pessoas nas organizações públicas. A seguir discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para realizar o estudo. No capítulo quatro tem-se a análise e discussão dos resultados encontrados, encerrando-se com as considerações finais, limites e sugestões de trabalhos futuros.

## 2 CAMINHOS TEÓRICOS

As transformações ocorridas com a globalização e o avanço tecnológico provocaram uma nova forma de se pensar a administração pública direcionada à gestão de pessoas. No entanto, é imperioso envidar esforços com vistas a reestruturar suas características estratégicas no sentido de se adequar às mudanças organizacionais propostas pelo novo modelo de gestão (CARMO et al., 2018; ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Para Bergue (2014) o termo mudança organizacional remete a um processo de muitas facetas, tendo em vista que a mudança é parte intrínseca da organização, apresentando-se de forma diversificada a partir de esforços ordenados e intensos, envolvendo elementos voltados às áreas gerenciais e estruturais, além de mudanças mais rígidas que atinjam características organizacionais essenciais no tocante às condutas pessoais. Enquanto a organização pode ser identificada como elemento simbólico, ressaltando o modo como os indivíduos pensam e se relacionam. Assim, para ele, esse processo implica em uma organização onde a mudança, tendo como foco tocante à essa nova forma de se relacionar, impacta positivamente na organização. Acrescenta ainda que essas mudanças no âmbito das organizações públicas são vistas pelos atores de transformação como atividades cuja complexidade permeia caminhos tortuosos e muito morosos.

Assim, a evolução desse cenário de transformação do Estado brasileiro remete ao surgimento de uma nova visão na administração pública no sentido de modificar o seu o modelo de gestão, potencializando alguns pressupostos em que se baseiam a GEP, modelo este oriundo da iniciativa privada, que será analisado em seguida.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de pessoas no setor público passou por grandes transformações, sobretudo depois da década de 1990, quando passou a utilizar uma concepção estratégica voltada para resultados. Contudo, os modelos de gestão de pessoas emergentes encontraram dificuldades na sua implantação em virtude das especificidades da gestão pública, notadamente a burocracia e a impessoalidade (CARMO et al., 2018). Nesse sentido, Matias-Pereira (2007) complementa que as dificuldades estão na superação da crise das disfunções burocráticas, pois o setor público se encontra permeado pela vulnerabilidade na estrutura, disfunções nos processos, desqualificação dos servidores, problema da cultura, promovendo a continuidade das disfunções burocráticas e de práticas patrimonialistas.

Por sua vez, Demo, Fogaça e Costa (2018) salientam que identificar as variáveis que influenciam e são influenciadas pelas políticas de gestão de pessoas é essencial para desenvolver a gestão de pessoas e valorizar sua função organizacional estratégica. Para Ribeiro (2013), este cenário está relacionado às mudanças macrossociais que proporcionaram consequências concretas, bem como outras que interferiram, cautelosamente, nas organizações, envolvendo questões de variadas particularidades e dimensões estratégicas.

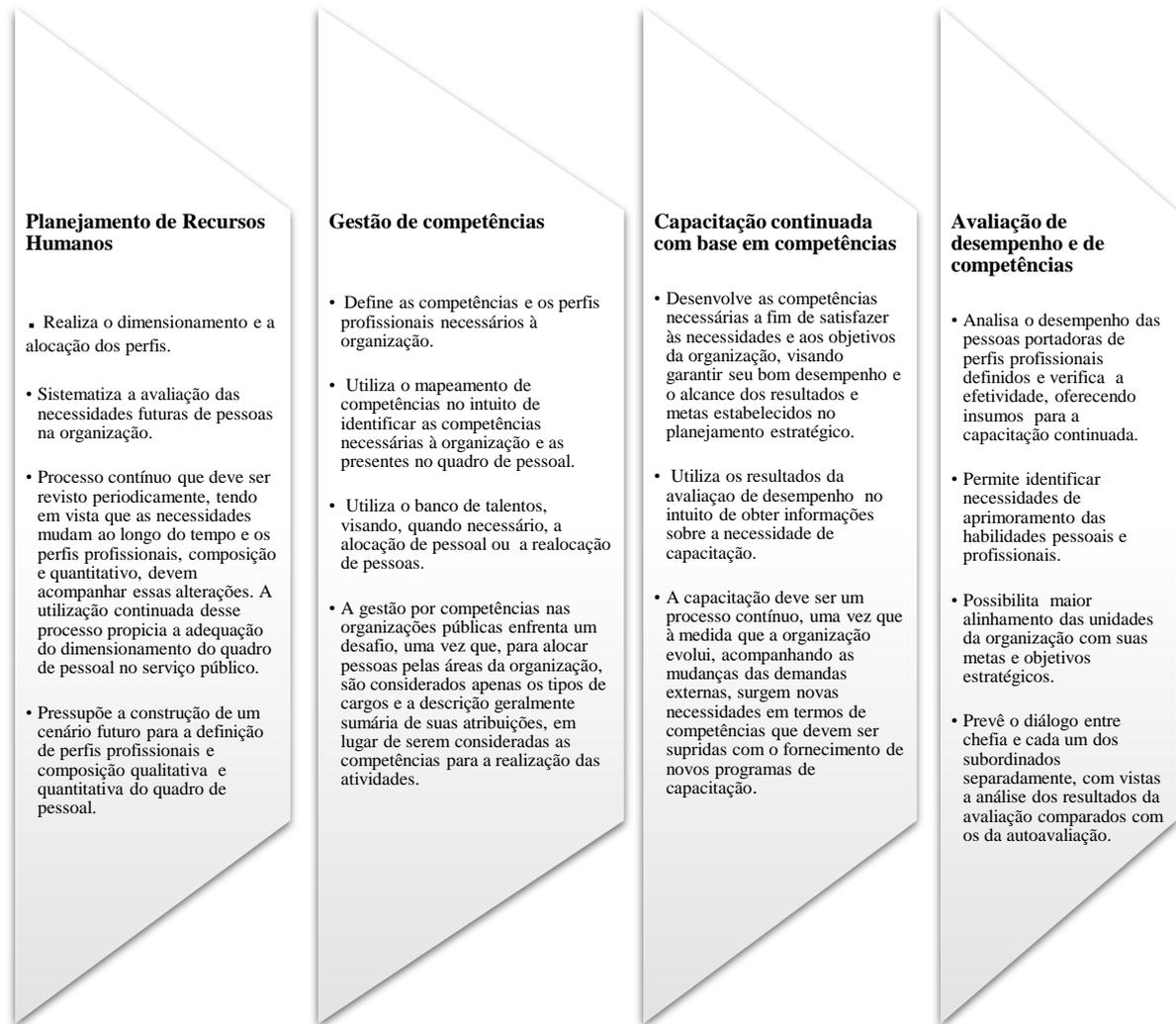
Para Teixeira Filho e Almeida (2014) a transformação da gestão pública tem como escopo a busca pela modernização dos processos de trabalho, possibilitando que as políticas públicas se tornem mais amplas e efetivas. Moura e Souza (2014), apontam que a falta de sistematização em consonância com as diretrizes gerais, voltadas a nortear as políticas da área de gestão de pessoas nas organizações públicas, potencializa um direcionamento para ações operacionais, proporcionando reações e criando obstáculos para concretizar ações estratégicas.

Segundo Mascarenhas (2008), nesse período de transformações emergiram modelos de gestão na iniciativa privada, vindo o setor público, posteriormente, a assumir suas práticas. Com isso, a gestão de pessoas tendia a incorporar uma posição estratégica, passando a ser percebida como uma vantagem competitiva, considerando pessoas e suas competências como de fundamental relevância para se obter os resultados almejados. Diante dessa narrativa, Longo (2007) destaca a importância da gestão de pessoas na assunção do papel estratégico no âmbito organizacional, considerando ainda o cuidado com o desempenho de seu corpo funcional com foco nos resultados desejados.

Neste contexto, Carmo, Assis e Sanches Júnior (2014) salientam que para efetivar esses encaminhamentos é necessário que o gestor público seja capaz de proporcionar o alinhamento dos servidores à estratégia organizacional, no sentido de que todo seu empenho esteja direcionado à organização, o que demonstra a dimensão das dificuldades destes gestores públicos no tocante ao modelo de gestão com foco em resultados.

Nessa mesma linha, Schikmann (2010) pontua que o gestor que lida com a GEP necessita ter expertise para enfrentar os obstáculos que se apresentam diante das mudanças de objetivo e abordagem utilizadas pela gestão de pessoas, salientando que para a implementação da GEP é fundamental que mecanismos e instrumentos sejam agregados no campo de ação da área de gestão de pessoas. Apresenta assim como mecanismos e instrumentos a serem adotados na GEP, no âmbito da gestão pública, o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada e a avaliação de desempenho baseados em competências, que são detalhados a seguir.

Figura 1 - Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Schikmann, (2010, p. 20-25).

Esses mecanismos e instrumentos apontam caminhos para uma GEP voltada para uma configuração que abranja todo processo admissional do servidor, iniciando com as práticas relacionadas ao dimensionamento, que possibilita a sua entrada, avançando para avaliações necessárias que contemplem as mudanças organizacionais, constituindo um cenário direcionado para ações que definam as competências e perfis profissionais alinhados aos almejados pela instituição, buscando na utilização do banco de talentos o suporte para alocação ou realocação de pessoal.

Aliado a isso, busca-se através da capacitação continuada, a partir das competências identificadas, atender às demandas organizacionais com vistas a assegurar sua boa performance, além de atingir os resultados e metas definidos no planejamento estratégico, tendo na capacitação um processo contínuo que com a evolução institucional procura atender as novas necessidades no tocante às competências que devem ser contempladas com a oferta de novos

programas de capacitação, possibilitando uma avaliação de desempenho que apresente subsídios voltados ao aperfeiçoamento das habilidades pessoais e profissionais, favorecendo ao alinhamento da definição de perfis necessários à organização com o processo de alocação.

Camões, Fonseca e Porto (2014) consideram que desenvolver novos modelos de gestão de pessoas requer ações mais efetivas da organização pública no intuito de melhorar a eficiência e tornar mais transparentes os gastos com seu quadro funcional, além da melhoria de seu desempenho. No entanto, urge mudanças cultural e institucional visando adotar-se condutas que não extrapolem unicamente o controle de pessoal e de atividades administrativas, sendo capazes de estabelecer processos direcionados à obtenção de resultados e que amparem a organização no alinhamento dos perfis profissionais e das competências dos funcionários às estratégias organizacionais.

Diante disso, Dutra (2013) define a GEP como um processo estruturado, constituído pelas interrelações entre indivíduos em seu ambiente de trabalho e a organização, tendo como foco a elaboração de um projeto coletivo voltado ao desenvolvimento. Gil (2009) percebe a GEP com a atribuição de gerenciar, visando envolver as pessoas para a consecução dos objetivos individuais e organizacionais. Para Barbieri (2012), esse cenário traz a necessidade de mudança constante no sentido de priorizar algumas características marcantes na GEP como modos de liderança, estrutura organizacional, alcance de desempenho, gestão de pessoas, tecnologia, cultura e estratégia.

De acordo com Queiroz e Albuquerque (2009), a GEP considera a visão dos atores organizacionais responsáveis pelas estratégias e ainda a análise do ambiente organizacional, envolvendo as condições internas e externas, além de ameaças e oportunidades que exigem mudanças organizacionais, estendendo-se às pessoas que nela desempenham suas atividades laborais.

Bergue (2014) acrescenta que a gestão estratégica deve ser pensada em sua totalidade, tendo como objetivo identificar o que é imprescindível para a geração de valor público sustentável no longo prazo. Faz referência ainda à transversalidade de temáticas ligadas ao objetivo da gestão pública, o relacionamento entre os entes público e privado, além das dimensões nas áreas política e técnica no campo da esfera pública. Essa transversalidade se dá em decorrência de questões culturais ainda arraigadas, especialmente, do patrimonialismo, o clientelismo e o personalismo.

Em estudo sobre a GEP na administração indireta do setor público federal, Moura e Souza (2016) identificaram que problemas internos, como a falta de gestão estratégica, equipe de gestão de pessoas com habilidade insuficiente, bem como a herança histórico-cultural das

organizações e especificidades do setor público, interferem nas ações, nos resultados e na desarmonia entre o que se preconiza e o que se efetiva no que concerne à gestão de pessoas no setor público federal. Seguem dizendo que a implementação de novos modelos de gestão de pessoas, ignorando a existência desses requisitos elencados e sem que esses sejam analisados pode potencializar a continuidade de práticas tradicionais e inócuas, além de propiciar a impossibilidade da inserção da GEP no setor público federal.

Bergue (2014) acentua a relevância de se reconhecer que a mudança da gestão tradicional para a GEP não se dá, única e exclusivamente, com o rompimento de paradigmas de pensamento e ação, mas segue um curso de transição dos formatos tradicionais para a geração de aspectos delineadores de uma gestão com características cada vez mais estratégicas. Entende-se, no entanto, que esse processo se desdobra a partir de um conceito manifesto em várias dimensões e interfaces de análise, atribuindo complexidade à gestão de pessoas nas organizações públicas.

Carvalho et al. (2009) ressaltam que a incorporação estratégica nas organizações e em seus processos decisórios carecem de ser efetivados. Entretanto, Demo, Fogaça e Costa (2018) vão na contramão considerando que a gestão de pessoas nas organizações adota um posicionamento particularmente estratégico, tendo em vista que suas políticas e ações remetem à criação de competências organizacionais que favoreçam ao alcance de melhores resultados.

Diante desse cenário de mudança, o Estado brasileiro passou por reformas necessárias na busca pela obtenção de melhores resultados na oferta de serviços de qualidade prestados à sociedade. Sendo assim, para sua efetivação, políticas foram propostas visando atingir esta meta, dentre elas a PNDP, através do Decreto nº 5.707/2006, que tinha por foco fomentar a capacitação no âmbito gerencial, o aperfeiçoamento constante e à integração de competências individuais às competências organizacionais (CAMÕES, FONSECA e PORTO, 2014).

Conforme Amaral (2008), para efetivar a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações públicas é imperioso que mudanças sejam introduzidas, desde quando as práticas do setor privado não devem ser incorporadas integralmente ao setor público, tendo em vista que a administração pública necessita de estratégias que possibilitem a adequação do modelo às suas peculiaridades. Brandão (2012) acentua que o conceito de competência é utilizado para nortear vários modelos organizacionais, principalmente os da gestão de pessoas. Ancorada nas variadas estratégias e instrumentos, a gestão por competências, tem por foco a percepção, o desenvolvimento e a mobilização das competências indispensáveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Nessa mesma linha Teixeira Filho e Almeida (2014) reforçam que a administração pública prima por um modelo de gestão que contemple a efetividade de suas ações, bem como as expectativas sociais. Assim, tendo como meta o planejamento e maior compromisso individual com estratégias e objetivos organizacionais, estas organizações buscam se adequar ao novo formato, sendo preciso a incorporação de modelos de gestão mais flexíveis e adaptáveis, distanciando-se da rigidez e da hierarquização tradicionais.

Acrescentam ainda que na PNPd a capacitação é vista como um processo constante e deliberado de aprendizado que visa estimular o desenvolvimento de competências institucionais, com o desenvolvimento de competências individuais, sendo sua efetivação consolidada nas ações idealizadas nos Planos Anuais de Capacitação (PAC) que favoreçam ao desenvolvimento profissional do servidor, conforme os anseios sociais.

Frente a esse processo, Camões, Fonseca e Porto (2014) entendem que profissionalizar servidores e gestores é fundamental tendo em vista serem atores essenciais quando se pensa na modernização e implementação de condutas e rotinas novas na gestão de pessoas. Depreende-se, assim, que através desse processo de profissionalização os funcionários serão capazes de apresentar propostas que contemplem demandas e interesses organizacionais.

Desse modo, Pires et al. (2005) consideram que reconhecer o fator humano como essencial ao êxito das organizações, é fundamental para ampliar o interesse pela abordagem de competência. A implantação deste modelo fica condicionada a percepção explícita dos seus objetivos estratégicos, fator primordial para a sua efetivação. O mapeamento de competências e elaboração dos planos estratégicos aparecem como mecanismos relevantes, visando construir e desenvolver projetos. No entanto, para que isso ocorra, faz-se necessário identificar o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes dos servidores, as quais os tornam aptos ao desenvolvimento de ações condizentes com seus atributos profissionais, o que contribui para a definição da sua adequada alocação.

Esses últimos autores avançam no sentido de esclarecer que tais aspectos são fundamentais ao desenvolvimento da gestão de pessoas na administração pública. Isso, sem falar no subsídio para a preparação de concursos, bem como para promover ações voltadas ao recrutamento e seleção, no âmbito interno, e o aprimoramento dos processos de lotação e movimentação de pessoal.

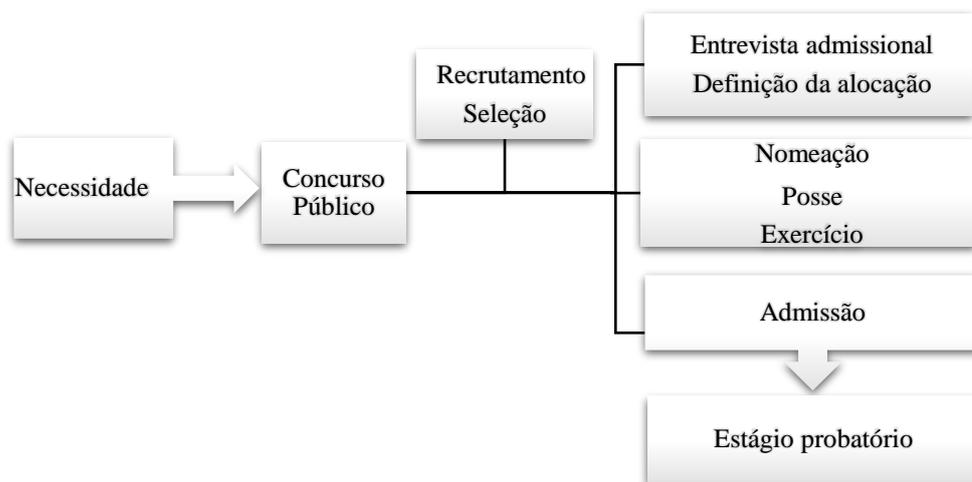
Diante dessas discussões percebe-se a relevância do modelo de gestão por competências no processo de modernização do serviço público, tendo em vista que busca capacitar, profissionalizar e desenvolver seu quadro funcional visando oferecer um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade à sociedade, com base nas competências individuais já

incorporadas e agregadas às competências organizacionais, tornando o servidor mais preparado para atender às demandas institucionais. Além disso, esse modelo de gestão, tem a capacidade de influenciar também a definição de perfis profissionais, com vistas a uma alocação de pessoal mais adequada, assunto discutido a seguir.

## 2.2 ALOCAÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Bergue (2010) processo admissional é o nome dado ao provimento de pessoal no serviço público, o qual é constituído por quatro etapas específicas: recrutamento, seleção, admissão e registro. Contudo, vale ressaltar que as etapas de recrutamento e seleção são as de fundamental importância para definir a alocação mais adequada do funcionário. Estas etapas encontram-se a seguir.

Figura 2 - Macroprocesso de admissão de pessoal na administração pública



Fonte: Adaptado pelo autor (2021) a partir de Bergue (2010, p. 526) e Souza (2019, p. 42).

Bergue (2010) destaca ainda que nas organizações públicas esse processo abarca uma complexidade de atos administrativos pautados em trâmites legais estabelecidos. Para que ele ocorra dentro do prazo previsto é fundamental a identificação da necessidade real de pessoas na administração pública, o que gera a existência de vagas e a oportunidade de alocação de pessoas como prioridades essenciais no que tocante à admissão de novos servidores públicos.

Assim, buscando atender a tal demanda, faz-se necessário a realização de concurso público, por ser este o meio de ingresso no serviço público, conforme o estabelecido na Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, inciso II, condicionada à aprovação prévia do candidato, mediante a realização de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e

complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, com exceção das nomeações para cargos comissionados declarados em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

No sentido de reforçar o exposto, o Decreto nº 5.825/2006 em seu artigo 2º, inciso III, determina que na elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), as IFES devem adequar seu quadro de pessoal às demandas institucionais. Já em seu artigo 3º, inciso IX, define alocação de cargos como processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006). Dessa forma, evidencia-se o empenho da administração pública no fortalecimento da busca por resultados, que é a premissa básica da administração gerencial.

Frente a isso, no sentido de efetivar o ingresso de servidores mediante concurso público, com vistas a identificar perfis que satisfaçam aos interesses institucionais e ainda buscando uma alocação adequada do seu quadro funcional, Pires et al. (2005) consideram o uso das técnicas de recrutamento e seleção como uma das mudanças para identificar perfis adequados à organização.

Também salientam que os concursos públicos devem focar na seleção de indivíduos que demonstrem deter as competências necessárias às exigências das áreas de interesse e que tenham relação com as competências estratégicas da organização. Atualmente os processos seletivos externos são voltados ao suprimento de cargos, tendo como instrumentos a aplicação de provas e a comprovação de títulos. Porém, no âmbito público, a forma como é realizada, a seleção opta por candidatos com conhecimento em um rol de conhecimentos técnicos, sem foco nas demais dimensões.

Conforme Ferreira e Vargas (2014), os processos de recrutamento e seleção devem se agregar ao planejamento no intuito de captar pessoal de maneira cautelosa. Esse posicionamento é corroborado por Dutra (2017) reconhecendo que a captação de profissionais feita com mais exatidão requer um conhecimento acurado do perfil comportamental e profissional do candidato, buscando compreender qual o desempenho esperado e as possibilidades de desenvolvimento profissional existentes na organização.

Assim, para eles, o modelo de competências dá o suporte necessário à captação vinculada à estratégia de gestão, subsidia a definição de perfis e favorece o processo de alocação. Ou seja, permitem que se encontre o melhor candidato, aquele que se enquadre ao perfil pretendido, verificando na etapa de seleção habilidades, conhecimentos e experiências.

Ávila e Casella (2019) afirmam que a seleção precisa de análise cuidadosa para identificar, dentre os recrutados, os que possuem mais capacidade para se adaptar e produzir segundo a proposta organizacional no tocante à cultura, clima organizacional e suas estratégias. Assim, selecionar a pessoa certa para o cargo revela a eficácia da gestão por competências. Similarmente, Brandão (2012) define gestão por competência tomando por base um modelo que direciona inúmeros processos organizacionais, principalmente os vinculados à gestão de pessoas.

Processos, para Brandão e Bahry (2005), contínuos, iniciando-se com a formulação da estratégia organizacional, ao se determinar missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. A seguir, definem-se indicadores de desempenho e metas ancorados nos objetivos estratégicos. Após esta etapa faz-se o mapeamento de competências, com foco em verificar o *gap* ou lacuna de competências - diferença entre competências necessárias à estratégia e competências organizacionais - o que também pode ser usado na alocação de pessoal.

Brandão e Bahry (2005), destacam o fato de que caso a organização não desenvolva ações de captação ou desenvolvimento de competências, essa lacuna, provavelmente, crescerá fruto do grau de dificuldade encontrado no ambiente organizacional que traz a exigência de novas competências. Isso se justifica, pois com o decorrer do tempo, as competências existentes podem se tornar obsoletas. Os desdobramentos desses processos são sintetizados a seguir.

Quadro 1 - Processo de gestão de pessoas baseado em competências

AÇÕES	DESDOBRAMENTOS
<b>Captação e alocação</b>	Seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).
<b>Desenvolvimento</b>	Aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
<b>Aprendizagem</b>	Meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).
<b>Acompanhamento e avaliação</b>	Monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados (BRANDÃO; BAHRY, 2005)
<b>Retribuição</b>	Reconhecimento, premiação e remuneração, de forma diferenciada, às pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Brandão e Bahry (2005, p. 181-182).

Esses desdobramentos demonstram os passos necessários ao delineamento dos caminhos para um processo contínuo a ser seguido pelo servidor na busca pelo seu aperfeiçoamento profissional, adequando todo o seu aprendizado e assimilação de novas competências aos interesses organizacionais, proporcionando o desenvolvimento na sua carreira por meio de aprendizagem constante, fomentando a assunção de habilidades e competências que favoreçam ao seu melhor desempenho, o que, certamente, pode contribuir para o seu reconhecimento, impactando em uma melhor remuneração através de sua progressão funcional.

Tais desdobramentos também contribuem para que se efetive o mapeamento de competências, utilizando-se métodos de análise documental, incluindo a análise de conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos, além de outros documentos concernentes à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2016). Para Brandão (2017) e Carbone et al. (2016) grupos focais, questionários, e observação são outros métodos eficazes neste quesito. Por fim, a entrevista, que para Brandão e Bahry (2005) é também uma técnica usada para o mapeamento de competências, com a finalidade, segundo Araújo, Fonseca e Meneses (2016), de verificar competências e estimar os níveis de efetividade do corpo funcional da organização. Tais instrumentos e técnicas também favorecem à identificação de perfis profissionais no processo de alocação de pessoal.

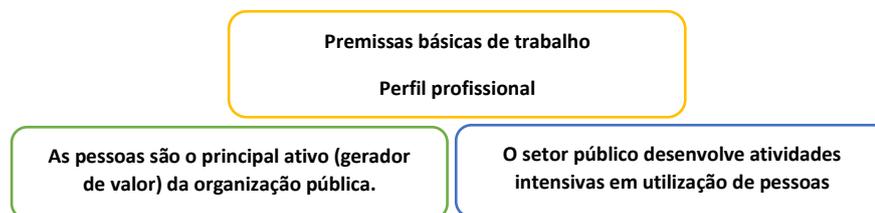
Além das alternativas anteriores, Brandão (2017) esclarece que os testes psicológicos, provas de conhecimento e de habilidades cognitivas e as dinâmicas de grupo são instrumentos e técnicas que contribuem no mapeamento das características presentes no candidato, visando cotejá-las às demandas organizacionais. Reforça-se, que essas técnicas sendo bem utilizadas auxiliam na apreensão de perfis profissionais que se aproximem do almejado pela organização, subsidiando o processo de alocação dos candidatos. Gil (2009) pontua que a utilização de técnicas eficazes e o aperfeiçoamento dos processos são essenciais para que as organizações atinjam seus objetivos em relação ao quadro funcional.

Nessa linha, Bergue (2010) afirma que pode ser utilizada na seleção a criação de banco de candidatos capacitados para assumirem cargos públicos visando reduzir o impacto da intermitência gerada por conta do tempo determinado para a execução do processo de recrutamento, seleção, alocação e admissão de servidores. Pires et al. (2005) complementam que diversas organizações já contam com sistemas informatizados de banco de talentos para alimentar, armazenar e recuperar dados relativos aos seus servidores.

Compreende-se que a utilização destes instrumentos e técnicas proporciona a escolha do melhor candidato para a vaga, contribuindo, para a alocação mais eficiente. Segundo Pires

et al. (2005) um processo de alocação bem definido pode favorecer que o servidor desenvolva suas atividades de maneira mais articulada, proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho, maior identidade com a instituição, além de melhor adaptação ao cargo sem a necessidade de capacitações para que isso ocorra, o que deve contribuir para sua permanência no local original de lotação. Para definir o perfil profissional desejado, associado à alocação de pessoal no serviço público, Bergue (2011) aponta ser necessária a adoção de pelo menos duas premissas básicas a seguir apresentadas.

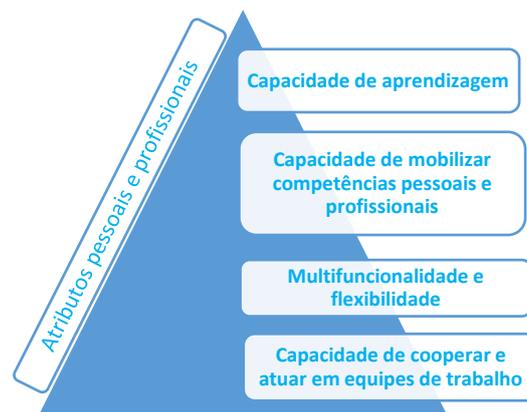
Figura 3 - Premissas básicas de trabalho – perfil profissional



Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Bergue (2011, p. 601).

Essas premissas corroboram o fato de se reconhecer as pessoas como componente essencial da organização. Assim, é importante a percepção dos gestores no sentido de compreenderem a dinâmica organizacional para proporcionarem a alocação adequada e reter essas pessoas. A seguir, elencam-se os atributos pessoais e profissionais necessários ao perfil do servidor público.

Figura 4 - Atributos pessoais e profissionais



Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Bergue (2011, p. 601).

Percebe-se, que o perfil profissional atual demanda pessoal que busque nível contínuo de aprendizagem, frente às propostas de desenvolvimento disponíveis (BERGUE, 2011). Diante disso, há uma preocupação com o perfil que se deseja do novo servidor público, distinto do tradicional. Hoje se busca servidores com capacidade de agregar seus conhecimentos

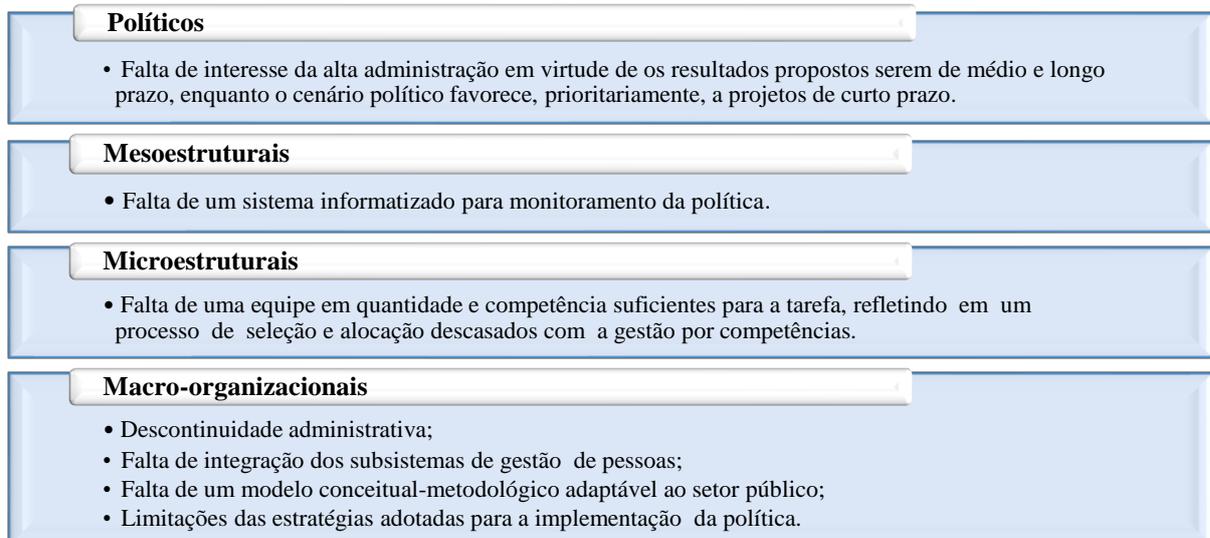
peçoais aos já existentes na organização e contributivos na definição de sua alocação, o que favorece à consecução dos objetivos organizacionais.

Aliado a isso, evidencia-se que premissas e atributos pessoais e profissionais se alinham à proposta do modelo de gestão por competências. Dessa forma, se tais ações forem bem delineadas podem favorecer um recrutamento alinhado às estratégias e missão organizacional (PIRES et al. 2005). Assim, a alocação com base em competências permeia, essencialmente, uma mudança de cunho cultural, conceitual e sistêmica da percepção da gestão de pessoas (BATISTA, 2018).

Camões (2010) ressalta que a PNDP tem como amparo o modelo de gestão por competências e o define como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcançar os objetivos organizacionais, com orientação voltada à capacitação e ao desenvolvimento de pessoas, contribuindo ainda no processo de alocação. Pontua que depois da sua implementação as ações propostas na PNDP visam favorecer à formação de servidores com o perfil pessoal e profissional adequado para elaborar, implementar, fiscalizar e avaliar as políticas públicas das organizações públicas.

No entanto, a autora aponta que as IFES lidam com percalços das mais diversas ordens para efetivar a PNDP. Essa afirmativa é corroborada em estudos realizados por ela em 2017, por Camões e Meneses (2016) e Costa (2015), onde verificou-se uma sequência de entraves que tornam o modelo de gestão por competências de difícil aplicação, como percebido a seguir.

Figura 5 - Entraves (fatores intervenientes) para a implementação da PNDP



Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Camões (2017, p. 5), Camões e Meneses (2016, p. 60-75) e Costa (2015, p. 74-77).

Esses entraves denotam a ausência de estruturas pertinentes para a efetivação da PNDP quando apontam para a falta de critérios essenciais para subsidiar a sua aplicação. As políticas propostas, geralmente, apresentam no seu bojo diretrizes que parecem contemplar as lacunas existentes com vistas a atender as necessidades organizacionais, no entanto, no caso específico, os encaminhamentos para sua operacionalização não se efetivaram, dificultando, principalmente, nas escolhas estratégicas para a sua execução.

Embora tenha sido apresentada como proposta para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, potencializando o desenvolvimento contínuo do servidor no sentido de adaptar as suas competências aos objetivos institucionais, percebe-se que questões políticas, bem como administrativas interferem na sua aplicabilidade em decorrência da premência em se concretizar o almejado no menor tempo possível, quando a sua execução demanda um período maior para que se concretize, especialmente no que tange à criação de sistemas de informatização para o seu monitoramento, a preparação de equipes com profissionais e expertise suficientes para a realização da tarefa, como também a adoção de metodologia que se adeque ao serviço público, entre outros, de acordo com a finalidade pretendida.

Assim, ficam evidentes entraves vivenciados pelas organizações, que precisavam atender às demandas da PNDP, o que fez com que sua implementação não fosse colocada em prática no serviço público. Diante desta situação, foi publicado o Decreto nº 9.991/2019 que visou normatizar a operacionalização da PNDP na busca pela promoção e desenvolvimento dos servidores públicos, compatibilizando suas competências necessárias, com foco na excelência das ações desenvolvidas pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de revogar o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2019).

Este decreto traz como acréscimo a adoção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em substituição ao PAC, apresentando maior abrangência, visto que inclui, além da capacitação, ponto-chave do PAC, os afastamentos, tendo por foco as ações de desenvolvimento, com maior detalhamento, incluindo todas as atividades e seus respectivos custos.

Sendo assim, algumas observações tornam-se pertinentes, tendo em vista que a sua proposta é detalhar normas, regras e procedimentos para a efetivação de direitos definidos na Lei nº 8.112/90, tais como licenças e afastamentos. Visa também centralizar decisões no que se refere às ações de desenvolvimento na Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal (SGP) do Ministério da Economia (ME), que será a responsável pela aprovação e fiscalização da execução do PDP, essencialmente no que diz respeito à realização de despesas.

Em síntese, o PDP visa fortalecer o controle, similarmente ao que ocorria com a gestão burocrática, e vem sendo usado na busca por diminuir direitos constitucionalmente garantidos dos servidores, seguindo na contramão da APG que potencializa a gestão por resultados como imprescindível à efetividade das políticas públicas. Percebe-se que o controle exacerbado, ao cercear direitos e limitar o desenvolvimento profissional, contraria o Art. 1º do próprio decreto - promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Destaca-se que por sua publicação ser recente, não se identificaram estudos que contemplem criticamente sua proposta. Isso posto, a análise de sua execução pode proporcionar a oferta de elementos mais substanciais para comprovar ou não sua efetividade.

Considera-se que a gestão de pessoas na esfera pública precisa dedicar maior atenção na criação de ambientes de desenvolvimento profissional e pessoal de longo prazo – as carreiras -, alinhando-as não especificamente ao potencial que os indivíduos já internalizam, mas também para as que podem desenvolver durante seu ciclo profissional. Vale salientar que a captação de outras competências suscita a apreensão de uma nova forma de refletir sobre o serviço público no tocante à sua estrutura e funcionamento (BERGUE, 2010).

Frente a tal contexto, com a urgência de se repensar o serviço público e a necessidade dos atores adquirirem novas competências, Batista (2018) acrescenta que há demandas por uma abordagem da gestão de pessoas que ultrapasse os limites da visão tradicional, ou seja, a gestão de pessoas detém um foco amplo voltado para ações estratégicas, tendo em vista o seu compromisso em relação à alocação de pessoal e a valorização do seu quadro funcional, com base no conceito de GEP.

Dando prosseguimento ao estudo, o próximo capítulo traz a abordagem metodológica desenvolvida nesta pesquisa.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, tendo em vista que busca a apreensão do conhecimento de um determinado objeto de estudo, utilizando entrevistas, questionários, levantamentos bibliográficos e documentos. Inicialmente, replica-se o questionário utilizado por Almeida (2018) com os Assistentes em Administração, ingressos no processo seletivo de 2016, com vistas a confrontar tais dados com a percepção obtida dos ingressantes no processo de 2013, bem como replicam-se as entrevistas com os gestores das Unidades de Ensino e membros da Administração Central, os quais foram objeto de pesquisa da referida autora.

A pesquisa descritiva segundo Gil (2008) é realizada pelos pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática, além de ser a mais requisitada por organizações, inclusive as instituições de educação. Salienta ainda, que tem como foco principal descrever características de determinada população ou fenômeno, com a aplicação de técnicas padronizadas de coleta de dados como os questionários e as entrevistas. No caso da dissertação, visando verificar a efetividade do processo de alocação da UFBA.

Quanto à abordagem configura-se como qualitativa, pois, ainda de acordo com Gil (2008), busca o entendimento aprofundado de um fenômeno específico, que no caso é o processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração do processo seletivo de 2016, da UFBA.

No que tange à estratégia metodológica optou-se pelo estudo de caso que segundo Yin (2005) é uma forma distintiva de investigação empírica cujo objeto de estudo é um fenômeno atual com reduzida possibilidade de controle sobre os eventos estudados, e estes só podem ser analisados quando inseridos em um contexto da vida real. É considerada uma técnica utilizada para tratamento de dados no intuito de identificar o que está sendo dito sobre um tema específico (VERGARA, 2005).

A aplicação dos questionários é útil quando se deseja realizar levantamentos, bem como quando o pesquisador tem bem definida a adequação desse método de coleta com a finalidade de ter acesso aos dados de que tem interesse, no caso identificar a percepção dos servidores no que concerne ao processo seletivo da UFBA, tendo em seu escopo as entrevistas admissionais e o processo de alocação (VERGARA, 2009).

Na pesquisa de campo que segundo Marconi e Lakatos (2006) visa a obtenção de informações ou conhecimentos concernentes a um problema para o qual se busca uma resposta, serão replicadas as entrevistas com os gestores das Unidades elencadas por Almeida (2018),

visando confrontar suas percepções entre os dois processos seletivos e a alocação de servidores, porém com adequações, tendo em vista que a partir da avaliação do processo de alocação utilizado para o concurso de 2013, houve alterações, notadamente no relativo aos processos de recepção, entrevista e alocação final, o que, pode ter trazido contribuições para seu aperfeiçoamento.

Ainda seguindo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista proporciona liberdade ao entrevistador para desenvolver a situação apresentada, seja qual for a direção que considere mais apropriada, sendo uma maneira de explorar de forma mais ampla uma questão. Esta é uma técnica utilizada na coleta de dados da pesquisa qualitativa, principalmente no trabalho de campo.

A análise de conteúdo foi a ferramenta usada como meio de análise. Para Bardin (2011) constitui-se em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que através de procedimentos sistemáticos busca por meio da descrição do conteúdo presente nas mensagens inferir conhecimentos concernentes às condições de produção e recepção contidos nas referidas mensagens. Godoy (1995) acrescenta que segundo a perspectiva de Bardin, a análise de conteúdo consiste em uma técnica metodológica que devido à abrangência pode ser utilizada em discursos diversos, bem como em todas as formas de comunicação, independente da natureza do seu suporte. Quanto às categorias temáticas foram elencadas: processo seletivo, processo de alocação, programa de acolhimento e competências.

Na pesquisa documental usaram-se os documentos disponíveis no Núcleo de Seleção (NUSEL), órgão responsável pela elaboração dos editais, convocação, entre outros. As fichas de avaliação do Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS), distribuídas nas recepções de boas-vindas aos novos servidores, para avaliar o evento, também são utilizadas para perceber o seu grau de satisfação e buscar sugestões e críticas no sentido de aprimorar esses encontros, ressaltando que fazem parte do processo admissional na UFBA, além do Guia do Servidor que é uma proposta complementar do PASS. Os relatórios de 2018 e 2019 do PAAS foram também consultados no sentido de verificar a amplitude do resultado após o final dos encontros, tendo em vista que os servidores passaram a ser convocados em 2018, dando continuidade em 2019, finalizando em maio de 2020, porém os servidores convocados a partir desse último ano não passaram pelo evento de recepção em detrimento da conjuntura política que o país vem atravessando, tornando-se premente a admissão dos mesmos sem passar por essa etapa. O sistema Sip web da UFBA também foi utilizado para identificar as lotações e se ainda permanecem em exercício, o que pode contribuir para a obtenção de dados daqueles que estão em atividade, bem como para o envio dos questionários aplicados. Utilizou-

se também o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFBA (2018-2022), visando identificar as propostas para a implementação da gestão estratégica de pessoas na UFBA e a partir dos dados coletados poder confrontá-los com vistas a responder o pressuposto desta pesquisa. De acordo com Gil (2008) e Silva e Menezes (2005) a análise documental se processa com base em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou conforme o objeto de pesquisa podem ser reutilizados. A seguir demonstram-se os documentos consultados.

Quadro 2 - Documentos utilizados na pesquisa documental

Documento	Espaço Temporal	Quantidade
Edital	02/2016	1
Relatório de avaliação do PAAS	2018 e 2019	2
Guia do Servidor	2018-2021	1
Sip web UFBA		1
PDI	2018-2022	1

Fonte: Elaboração própria (2021).

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008) permite a cobertura mais ampla dos fenômenos relacionados com aqueles que poderiam ser pesquisados de forma mais direta. Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que nesta pesquisa a busca por elementos documentais ou bibliográficos é fundamental para que esforços não sejam duplicados. Com isso, visando sistematizar temas e autores usados na discussão acerca da gestão estratégica de pessoas e alocação de pessoal nas organizações públicas, apresenta-se o quadro a seguir.

Quadro 3 - Autores utilizados nos caminhos teóricos

Temas	Autores
Gestão estratégica de pessoas na Administração Pública	Pires et al. (2005), Longo (2007), Matias-Pereira (2007), Mascarenhas (2008), Amaral (2008), Carvalho et al. (2009), Gil (2009), Queiroz e Albuquerque (2009), Schikmann (2010), Brandão (2012), Barbieri (2012), Ribeiro (2013), Dutra (2013), Teixeira Filho e Almeida (2014), Carmo, Assis e Sanches Júnior (2014), Camões, Fonseca e Porto (2014), Bergue (2014), Moura e Souza (2014; 2016), Carmo et al. (2018), Demo, Fogaça e Costa (2018).
Alocação de pessoal nas organizações públicas	Brandão; Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005), Freitas; Brandão (2005), Pires et al. (2005), Gil (2009), Bergue (2010, 2011), Camões (2010, 2017), Brandão (2012, 2017), Ferreira e Vargas (2014), Costa (2015), Carbone et al. (2016), Araújo; Fonseca; Meneses (2016), Dutra (2017), Batista (2018), Camões e Meneses (2016), Souza (2019), Ávila e Casella (2019).

Fonte: Elaboração própria (2021).

O primeiro instrumento de coleta de dados aplicado foi a entrevista com os membros da PRODEP, com vistas a mapear sua percepção acerca do processo de alocação da UFBA no processo seletivo de 2016. O acesso a esses atores foi facilitado em virtude do pesquisador ser lotado nessa Pró-Reitoria. As entrevistas foram conduzidas com base em 3 roteiros, o primeiro

(Apêndice A) contém 14 questões abertas direcionadas à alta gestão, o segundo (Apêndice B) destinou-se aos gestores de unidades e um membro da administração central, com 12 questões abertas e o terceiro (Apêndice C) possui 8 questões à uma das assistentes sociais responsáveis pela entrevista e definição da alocação dos servidores. O último roteiro teve as questões agrupadas em 3 categorias de análise do processo de alocação: 1) entrevista admissional, buscando compreender a contribuição desse instrumento para o processo de alocação; 2) processo de alocação, abarcando a percepção sobre seu avanço, bem como dificuldades encontradas para a sua definição, identificação de perfil profissional e relação com os formulários preenchidos pelos dirigentes; 3) programa de acolhimento, explorando suas contribuições e possibilidades de melhoria.

Com relação as entrevistas com os membros da PRODEP, os dirigentes de unidades e o representante da administração central usaram-se 3 categorias comuns: 1) processo seletivo, abrangendo a análise do processo admissional (seleção e alocação), buscando identificar aspectos positivos e negativos; 2) processo de alocação, visando perceber a clareza do formulário de solicitação dos servidores e a contribuição dos gestores e técnicos para esse processo; 3) competências, contemplando os conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho das atividades. Ao final acrescentou-se uma questão aberta no intuito de incentivar a manifestação do entrevistado caso algum item de seu interesse não tenha sido contemplado. Por conta das especificidades da PRODEP em relação ao processo pesquisado, incluiu-se mais uma categoria – programa de acolhimento – no intuito de avaliar a execução de suas ações.

Foram entrevistados 4 representantes da PRODEP, todos em exercício, porém apenas um deles vivenciou o processo de 2013. A escolha foi condicionada à participação direta desses atores no planejamento e execução do processo de seleção, alocação e acolhimento. Também foram entrevistados 4 dirigentes de Unidades de Ensino, tendo em vista que são os responsáveis pela gestão de pessoas em suas Unidades. Ressalta-se que seriam entrevistados mais 3 dirigentes, porém em detrimento de questões pessoais e profissionais em decorrência da pandemia, as entrevistas se tornaram inviáveis para o Pró-Reitor de Ensino de Graduação (PROGRAD) e dois dirigentes das áreas de exatas e humanidades.

Essas Unidades/Órgãos foram mantidas, visto que o objetivo da pesquisa é confrontar os processos seletivos de 2013 e 2016, tendo como escopo o processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração. Para tal fez-se necessário que os mesmos entrevistados por Almeida (2018), com exceção dos três mencionados anteriormente, fossem ouvidos visando avaliar ambos os momentos. Os entrevistados são das seguintes áreas:

Humanas, Letras, Artes e Saúde, além da Pró-Reitora, um coordenador, um chefe de núcleo e uma assistente social da PRODEP. O quadro a seguir demonstra esse procedimento.

Quadro 4 - Atores entrevistados

Unidade/Órgão	Ator	Quantitativo
PRODEP	Pró-Reitora	4
	Coordenador	
	Chefe de Núcleo	
	Assistente Social	
Ensino	Gestor da área de humanas	1
	Gestor da área de letras	1
	Gestor da área de artes	1
	Gestor da área de saúde	1
Total		8

Fonte: Elaboração própria (2021).

No agendamento das entrevistas mantiveram-se contatos telefônicos com os gestores, através dos celulares corporativos, onde fez-se breve apresentação do pesquisador, bem como da proposta do estudo e da importância de sua continuidade para aprimorar o processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração da UFBA. A realização das entrevistas se deu no período compreendido entre 31 de julho e 21 de setembro de 2020.

As entrevistas duraram de 38min a 1h17min, sendo gravadas para posterior transcrição, interpretação e análise. Ressalta-se que na transcrição os entrevistados não são identificados, omitindo-se qualquer dado de identificação, inclusive a unidade de ensino. Algumas falas são utilizadas no texto, levando-se sempre em consideração a oralidade dos atores.

O segundo instrumento de coleta de dados foi o questionário com os Assistentes em Administração (Apêndice D), visando perceber seu entendimento sobre 5 dimensões contempladas nas entrevistas com os gestores, quais sejam: processo de alocação, relacionamento com a chefia imediata e colegas, desempenho de atividades, processo de trabalho e necessidades de capacitação. O questionário foi composto por 23 questões fechadas e 1 aberta para oportunizar ao respondente apresentar algum ponto importante não explorado.

O instrumento foi aplicado com servidores Assistentes em Administração ingressos no processo seletivo de 2016 por meio da ferramenta *Google drive*, utilizando-se a Escala Likert, visando avaliar sua percepção em uma escala de 1 a 5, onde: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – indiferente: não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente. Na categoria processo de alocação acrescentou-se a opção não fiz entrevista (0), para os servidores que foram lotados sem passar pela entrevista, o que impossibilitaria sua avaliação sobre este quesito. De um total de 244 questionários, foram respondidos 132, perfazendo um percentual de 54,1%. Seu encaminhamento inicial se deu em

08 de agosto de 2020, ficando disponível até 26 de setembro de 2020, havendo recargas semanais para os que ainda não haviam respondido.

No próximo capítulo são trazidas a apresentação e a análise dos resultados alcançados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa os resultados da pesquisa de campo, com a aplicação do questionário com os ingressantes do processo seletivo de 2016, buscando responder aos objetivos 2 e 4 que pretendem caracterizar a percepção dos ingressantes no cargo de Assistente em Administração referente ao processo de alocação, bem como confrontar essas percepções com os ingressantes do processo seletivo de 2013. Porém, anterior a isso, apresenta-se a instituição.

Em seguida analisa-se os achados das entrevistas com os gestores das Unidades/Órgãos, atendendo a proposta do objetivo 3, onde pretende-se perceber como se posicionam com relação ao processo de alocação do processo seletivo de 2016 e concomitantemente faz-se a comparação entre este e o posicionamento referente ao processo seletivo de 2013, identificado na pesquisa de Almeida (2018), visando verificar os avanços alcançados. Logo após, procede-se a análise da entrevista com a assistente social, prosseguindo-se com o mapeamento do processo admissional de 2016, em atendimento ao proposto no objetivo 1. Essas análises favorecem à apresentação das propostas de melhorias, que são demonstradas na sua sequência, visando atender o que determina o objetivo 5.

### 4.1 A INSTITUIÇÃO EM FOCO

A criação da Escola de Cirurgia da Bahia, primeiro curso universitário constituído no Brasil, em fevereiro de 1808, pelo Príncipe Regente Dom João VI deu origem a Universidade da Bahia. Na sequência, ainda no século XIX, foram incorporados os cursos de Farmácia (1832) e Odontologia (1864), a Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Politécnica (1896). No século seguinte, as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras (1941) foram criadas por Isaías Alves. Em 1946, o Professor Edgard Santos assume o reitorado da Universidade, no governo do Presidente Eurico Gaspar Dutra (1946-1951), com a adoção de um modelo integrante às áreas de Artes, Letras, Humanidades e Ciências. Em seus quinze anos de reitorado, a UFBA avançou nas áreas de artes, humanidades e saúde, além de ter trazido nomes do cenário internacional, construído o Hospital Universitário, que ganhou o seu nome, e também a criação do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO) e dos campi do Canela, Federação e Ondina, bem como a Bahia ganhou projeção, tendo os cursos de Dança, Música e Teatro como os primeiros cursos universitários do gênero no país. Registra-se que a Universidade da Bahia foi legalmente instalada em 2 de julho de 1946, na antiga Faculdade de Medicina, criada em 1808. A escolha

dessa data assegura a introdução da Universidade nesse contexto simbólico da Bahia e passa a assumir em 1965 a denominação de Universidade Federal da Bahia.

Na década de 1980, a Universidade passou a dividir, juntamente com outras universidades públicas estaduais, o compromisso com a formação de recursos humanos e produção do conhecimento, e, ainda mais recente, em meados de 2000, tornou-se fonte para a ampliação do ensino superior público federal do Estado, resultando em patrona de mais três instituições, passando a ocupar lugar de destaque, sendo considerada a maior e mais conceituada Universidade Federal do Estado, tendo sempre em sua missão a articulação da tríade: Ensino, Pesquisa e Extensão.

Na sua constituição admite-se uma diversidade de cursos de graduação, bem como um sistema de pesquisa com estruturas e resultados significativos no tocante aos conhecimentos e tecnologias produzidos, como também o mais vasto e especializado sistema de Pós-graduação *stricto sensu*, além dos mais variados Centros e Unidades, cujo escopo é prestar serviços à população baiana, essencialmente na área da saúde.

A UFBA tem como missão “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”. Aliado a isso, tem como visão “ser uma Universidade cuja excelência da formação seja socialmente reconhecida e cujo modelo de governança e gestão 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”. (UFBA, 2018)

Sua estrutura organizacional é composta por 8 Pró-reitorias, 32 Unidades Universitárias e 3 campi. Já o seu quadro funcional é composto por 5.941 servidores, sendo 2.865 docentes e 3.076 técnicos, tendo no seu quadro discente 40.727 alunos matriculados em 106 cursos de graduação, 3.058 matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu*, correspondente a 41 cursos, sendo 37 presenciais e 4 a distância, enquanto os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrados acadêmico e profissional e doutorado) contam com 7.625 matriculados equivalente a 142 cursos. Vale salientar que esses dados são oriundos do UFBA em números 2020 (base 2019).

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) foi instituída em 2002 em decorrência das prementes mudanças na área de gestão de pessoas que levavam à necessidade da implementação de políticas e criação de ações concernentes ao contexto então vivenciado. Dentre as suas competências, que contemplam o escopo deste trabalho, ressaltam-se a

responsabilidade de planejar, estrategicamente o dimensionamento, a distribuição e a adequação do quadro de servidores técnico-administrativos da Universidade, bem como planejar, articular, coordenar, acompanhar e viabilizar a admissão de servidores. Sua estrutura é constituída de duas coordenações: Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) responsável pelo gerenciamento e execução de ações e atividades voltadas à administração de pessoal, como também à operacionalização dos processos de admissão, benefícios e folha de pagamento, enquanto a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) tem como responsabilidade o gerenciamento de atividades inerentes aos recrutamento, seleção e alocação, além do desenvolvimento de pessoal através de ações de capacitação, qualidade de vida no trabalho, entre outras.

Em sua estrutura a CDH divide-se em Núcleos, dentre eles encontra-se o Núcleo de Movimentação (NUMOV) que tem entre suas atribuições acompanhar e/ou orientar os servidores técnico-administrativos e docentes em processo de movimentação, bem como é o responsável pela realização das entrevistas admissionais e definições das alocações dos servidores.

#### 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL SOB A ÓTICA DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Dando prosseguimento, demonstram-se os achados da pesquisa, após a aplicação do questionário, tomando como ponto de partida o processo de alocação.

Tabela 1 - Processo de alocação

Nº	Indicadores	Ano	0	1	2	3	4	5
1	A entrevista admissional realizada pela CDH/PRODEP contribuiu para o meu processo de alocação.	2013	-	10 (12,82%)	10 (12,82%)	<b>21</b> <b>(26,92%)</b>	18 (23,08%)	19 (24,36%)
		2016	15 (11,4%)	24 (18,2%)	7 (5,3%)	15 (11,4%)	22 (16,7%)	<b>49</b> <b>(37,1%)</b>
2	Minhas competências profissionais e pessoais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.	2013	-	10 (12,82%)	14 (17,95%)	<b>25</b> <b>(32,05%)</b>	16 (20,51%)	13 (16,67%)
		2016	17 (12,9%)	27 (20,5%)	11 (8,3%)	12 (9,1%)	30 (22,7%)	<b>35</b> <b>(26,5%)</b>
3	A definição de minha unidade de alocação levou em conta	2013	-	16 (20,51%)	15 (19,23%)	<b>18</b> <b>(23,08%)</b>	16 (20,51%)	13 (16,67%)

	minhas competências profissionais e pessoais.	<b>2016</b>	12 (9,1%)	31 (23,5%)	9 (6,8%)	14 (10,6%)	28 (21,2%)	<b>38</b> <b>(28,8%)</b>
<b>4</b>	Seria melhor aproveitado se estivesse lotado em outra Unidade Universitária.	<b>2013</b>	-	<b>25</b> <b>(32,05%)</b>	12 (15,38%)	16 (20,51%)	9 (11,54%)	16 (20,51%)
		<b>2016</b>	18 (13,6%)	32 (24,2%)	11 (8,3%)	15 (11,4%)	13 (9,8%)	<b>43</b> <b>(32,6%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Com relação ao processo de alocação predominou a nota 5 para todos os indicadores, demonstrando a efetividade da entrevista admissional para a alocação do processo seletivo de 2016 em oposição ao de 2013 que teve a nota 3 como destaque, o que leva a crer que houve uma indefinição por parte dos respondentes no referido item. Ressalta-se que na análise desse processo foi desconsiderado o percentual referente a opção com nota 0 (zero) para os indicadores 1, 2 e 3, relativo aos servidores que não vivenciaram o processo da entrevista admissional em decorrência das contingências momentâneas que exigiram a admissão célere com vistas ao atendimento das demandas institucionais. No entanto, no indicador 4 esse percentual foi considerado, levando-se em conta a divergência entre este e os indicadores anteriores, o que será mais aprofundado em sua análise.

Analisando o primeiro indicador que busca perceber se a entrevista contribuiu para o processo de alocação nota-se um percentual de 53,8% no somatório das notas 4 e 5, confirmando a relevância da entrevista para o processo de alocação no processo seletivo de 2016, em oposição aos 47,44% de 2013. Já as notas 1 e 2 tiveram um percentual de 23,5% para os respondentes de 2016, enquanto os de 2013 atribuíram um percentual de 25,64%, corroborando os posicionamentos de Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2017) ao pontuarem que a ferramenta contribui para a percepção das características do candidato; salientam, ainda, que quando bem aplicada subsidia na captação de perfis profissionais alinhados aos necessários à organização, bem como auxiliam no processo de alocação desses candidatos.

Nos indicadores 2 e 3 onde procura-se verificar se as competências profissionais e pessoais foram adequadamente identificadas e se contribuíram para a definição da unidade de lotação percebe-se uma média de 49,6% na soma das notas 4 e 5 e 29,6% referente as notas 1 e 2 para o período de 2016, demonstrando que estas foram coerentemente identificadas, contribuindo para a alocação. No tocante ao período de 2013 foi identificada uma média de 37% para as notas 4 e 5 e 30,77% para aqueles que optaram pelas notas 1 e 2. Diante dessa

perspectiva, Brandão (2012) e Gil (2009) acentuam que o conceito de competência tem como finalidade permear os variados modelos organizacionais, especialmente aqueles concernentes à gestão de pessoas, utilizando-se de estratégias, instrumentos e técnicas capazes de identificar as competências imprescindíveis no sentido de atingir os objetivos almejados pela organização.

No indicador 4, onde se verifica o melhor aproveitamento em outra unidade universitária, identificou-se um percentual de 42,4% para as notas 4 e 5 e um percentual de 32,5% para as notas 1 e 2 referentes aos respondentes de 2016. Já os respondentes de 2013 atribuíram um percentual de 47,43% para as notas 1 e 2 e 32,05% para as notas 4 e 5, o que indica que embora não tenham se posicionado positivamente nem negativamente nos indicadores anteriores desejam continuar em seu local de trabalho, o que vai de encontro aos respondentes de 2016, que concordaram totalmente com os indicadores anteriores e se manifestaram opostamente em permanecerem em suas unidades de origem, o que demonstra uma divergência significativa.

Isso pode ter se dado em decorrência do percentual de servidores que não foram submetidos à entrevista, ou seja 13,6% e que sinalizaram a nota 0 (zero) como indicado na orientação do preenchimento do formulário, aqueles 18,2% que pontuaram que a entrevista admissional não contribuiu para a sua alocação, os 20,5% que entenderam que suas competências profissionais e pessoais não foram adequadamente identificadas durante a entrevista e os 23,5% que consideraram que a definição de suas unidades de alocação não levou em consideração suas competências profissionais e pessoais.

Ainda assim, evidencia-se o avanço no processo de alocação no tocante ao processo seletivo de 2016 em relação ao de 2013, tendo por referência os resultados apresentados que são encontrados em Batista (2018) ao pontuar que no momento em que a sociedade do conhecimento ganha espaço, a gestão de pessoas passa a se apropriar de ações com finalidades essencialmente estratégicas, tendo o seu direcionamento para alocação de pessoal, onde busca o reconhecimento do seu corpo funcional, sendo o conceito de gestão estratégica de pessoas o seu fundamento. Em seguida são demonstrados os achados referentes ao relacionamento com a chefia imediata e colegas.

Tabela 2 - Relacionamento com a chefia imediata e colegas

Nº	Indicadores	Ano	1	2	3	4	5
5	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho é semelhante à da minha chefia imediata.	2013	4 (5,13%)	10 (12,82%)	21 (26,92%)	<b>26</b> <b>(33,33%)</b>	19 (24,36%)
		2016	12 (9,1%)	14 (10,6%)	26 (19,7%)	<b>42</b> <b>(31,8%)</b>	38 (28,8%)

<b>6</b>	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho geralmente é semelhante à dos meus colegas de trabalho.	<b>2013</b>	3 (3,85%)	12 (15,38%)	23 (29,49%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>	16 (20,51%)
		<b>2016</b>	3 (2,3%)	14 (10,6%)	35 (26,5%)	<b>52</b> <b>(39,4%)</b>	28 (21,2%)
<b>7</b>	Minha chefia imediata é aberta a opiniões diferentes acerca do trabalho.	<b>2013</b>	4 (5,13%)	7 (8,97%)	8 (10,26%)	<b>30</b> <b>(38,46%)</b>	29 (37,18%)
		<b>2016</b>	10 (7,6%)	11 (8,3%)	19 (14,4%)	32 (25,8%)	<b>58</b> <b>(43,9%)</b>
<b>8</b>	Tenho boa relação com meus superiores.	<b>2013</b>	0 (0%)	3 (3,85%)	8 (10,26%)	19 (24,36%)	<b>48</b> <b>(61,54%)</b>
		<b>2016</b>	13 (9,8%)	5 (3,8%)	4 (3%)	33 (25%)	<b>77</b> <b>(58,3%)</b>
<b>9</b>	Tenho boa relação com meus colegas de trabalho.	<b>2013</b>	0 (0%)	0 (0,00%)	3 (3,85%)	17 (21,79%)	<b>58</b> <b>(74,36%)</b>
		<b>2016</b>	0 (0%)	3 (2,3%)	3 (2,3%)	42 (31,8%)	<b>84</b> <b>(63,6%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Neste quesito houve prevalência da nota 4 para os indicadores 5, 6, 7 e da nota 5 para os indicadores 8 e 9 em relação ao processo seletivo de 2013, em contrapartida ao processo seletivo de 2016 que teve a nota 4 como prevalente apenas nos indicadores 5 e 6, onde é considerada positiva a semelhança do trabalho em relação ao dos colegas, tendo a nota 5 se destacado nos demais indicadores, evidenciando que em ambos os processos há concordância em relação ao bom relacionamento entre os servidores e suas chefias imediatas e os colegas, bem como a abertura para emitir opiniões opostas acerca do trabalho junto à chefia.

Em relação aos indicadores 5 e 6, cuja nota 4 prevaleceu, percebeu-se que em média 54,48% optaram pelas notas 4 e 5 no que diz respeito aos respondentes de 2013. Já os respondentes de 2016 apresentaram uma média de 60,6%, enquanto as notas 1 e 2 tiveram um percentual de 18,6% para 2013 e 16,3% para 2016, indicando que nos dois processos houve uma percepção semelhante entre os servidores.

No tocante aos indicadores 7, 8 e 9 nota-se a prevalência da nota 5, nos dois processos seletivos, ratificando as opções anteriores. Assim, percebe-se uma média de 86% das notas 4 e 5 para os respondentes de 2013 e de 83% para os de 2016. Já as notas 1 e 2 alcançaram um percentual de 6% para 2013 e 10,6% para 2016, o que culmina com os posicionamentos de Dutra (2013) e Gil (2009) ao entenderem a GEP como processo estruturado que se constitui na interação entre os indivíduos em seu ambiente laboral e a organização, tendo como

direcionamento a execução de um projeto coletivo voltado ao desenvolvimento, onde busca envolver pessoas no sentido de alcançar os objetivos individuais e organizacionais. Na sequência, apresentam-se os achados concernentes ao desempenho de atividades.

Tabela 3 - Desempenho de atividades

Nº	Indicadores	Ano	1	2	3	4	5
10	As atividades desenvolvidas em meu ambiente de trabalho são compatíveis com as descritas no documento entregue no momento da recepção/entrevista admissional.	2013	5 (6,41%)	5 (6,41%)	17 (21,79%)	<b>26</b> <b>(33,33%)</b>	25 (32,05%)
		2016	12 (9,1%)	15 (11,4%)	27 (20,5%)	30 (22,7%)	<b>48</b> <b>(36,4%)</b>
11	Costumo utilizar meus conhecimentos/experiências para a realização das minhas atividades profissionais.	2013	0 (0,00%)	4 (5,13%)	15 (19,23%)	22 (28,21%)	<b>37</b> <b>(47,44%)</b>
		2016	4 (3%)	10 (7,6%)	16 (12,1%)	38 (28,8%)	<b>64</b> <b>(48,5%)</b>
12	Minhas competências são suficientes para o desempenho de minhas atividades profissionais.	2013	0 (0,00%)	7 (8,97%)	11 (14,10%)	26 (33,33%)	<b>34</b> <b>(43,59%)</b>
		2016	3 (2,3%)	4 (3%)	17 (12,9%)	48 (36,4%)	<b>60</b> <b>(45,5%)</b>
13	Tenho dificuldade para desenvolver minhas atividades profissionais.	2013	<b>44</b> <b>(56,41%)</b>	11 (14,10%)	8 (10,26%)	12 (15,38%)	3 (3,85%)
		2016	<b>62</b> <b>(47%)</b>	34 (25,8%)	18 (13,6%)	15 (11,4%)	3 (2,3%)
14	Meu potencial de trabalho é bem aproveitado na realização de minhas atividades profissionais.	2013	3 (3,85%)	16 (20,51%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>	16 (20,51%)	19 (24,36%)
		2016	27 (20,5%)	12 (9,1%)	23 (17,4%)	<b>47</b> <b>(35,6%)</b>	23 (17,4%)

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

A análise relacionada ao desempenho das atividades no ambiente de trabalho mostrou concordância dos respondentes dos dois processos seletivos, nos indicadores 10, 11 e 12, no que se refere a compatibilidade das atividades desenvolvidas com as descritas nas atividades típicas do cargo, como também àquelas vinculadas à utilização de conhecimentos e experiências, agregando as competências necessárias à realização das práticas laborais. O indicador 13, que contempla a dificuldade para a realização das atividades, apresentou resultado semelhante, havendo a discordância total para os dois processos. Já o indicador 14 que analisa

o aproveitamento do potencial do servidor para o desempenho das atividades a nota 3 prevaleceu para o processo de 2013, demonstrando indiferença ou indefinição dos respondentes no que tange ao “reconhecimento” da capacidade para o aproveitamento de seu potencial. No entanto, os respondentes de 2016 atribuíram a nota 4 como prevalente neste indicador, reconhecendo o aproveitamento de seu potencial, o que pode ser considerado um avanço.

Desse modo, os indicadores 10, 11, 12 apresentaram em média 72,65% para as notas 4 e 5 e 8,97% para as notas 1 e 2 para os respondentes de 2013, enquanto os respondentes de 2016 apresentaram em média 72,76% para as notas 4 e 5 e 12,13% para as notas 1 e 2, corroborando o que pontuam Bergue (2011) e Brandão (2012) ao sinalizarem atributos pessoais e profissionais considerados essenciais ao perfil pretendido do servidor público, entre eles capacidade de aprendizagem contínua, capacidade de mobilizar competências pessoais e profissionais, atrelando aos vários modelos organizacionais às diversas estratégias e instrumentos com foco na percepção e no desenvolvimento, elementos imprescindíveis com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Com relação ao indicador 13 as notas 1 e 2 foram determinantes para os respondentes de 2013 e 2016 ao discordarem quanto à dificuldade para desenvolverem suas atividades profissionais com percentual de 70,51% para os de 2013 e 72,8% para os de 2016, o que evidencia uma capacidade além daquelas exigidas à ocupação do cargo. Já as notas 4 e 5 obtiveram percentual de 19,23% para os de 2013 e 13,7% para os de 2016, demonstrando um baixo índice no que concerne àqueles que se posicionaram acerca de suas dificuldades para o desempenho de suas atividades. Ainda apresentando baixo percentual faz-se necessário que esses servidores sejam capacitados para que se sintam capazes de desenvolver processos voltados à consecução de resultados e de fornecer o suporte necessário à organização (CAMÕES, FONSECA, PORTO, 2014).

O indicador 14 analisa o aproveitamento do potencial de trabalho, onde foram destacadas a nota 3 para os respondentes de 2013 e a nota 4 para os de 2016. Embora a nota 3 seja a prevalente de 2013 com percentual de 30,77%, percebe-se o contraponto no somatório das notas 4 e 5 com percentual de 44,87% dos que concordam com a assertiva proposta. Já as notas 1 e 2 apresentaram percentual de 24,36%. Com relação aos respondentes de 2016, estes apresentaram percentual de 53% para as notas 4 e 5 e 29,6% para as notas 1 e 2, de onde infere-se que os ingressantes de 2016 acreditam que suas competências são melhores aproveitadas em oposição aos de 2013 que sinalizaram a nota 3 em virtude de não terem segurança para confirmar a assertiva, o que vai de encontro a linha de Pires et al. (2005) ao considerarem o reconhecimento do fator humano como indispensável para o sucesso das organizações,

tornando-o relevante no sentido de ampliar o interesse pela abordagem de competência. A seguir analisam-se os dados referentes ao processo de trabalho.

Tabela 4 - Processo de Trabalho

Nº	Indicadores	Ano	1	2	3	4	5
15	Meu processo de trabalho é bem estruturado.	2013	5 (6,41%)	17 (21,79%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	22 (28,21%)	6 (7,69%)
		2016	13 (9,9%)	25 (19,1%)	32 (24,4%)	<b>44</b> <b>(33,6%)</b>	17 (13%)
16	Minha chefia imediata me auxilia a compreender o meu processo de trabalho.	2013	7 (8,97%)	12 (15,38%)	20 (25,64%)	<b>21</b> <b>(26,92%)</b>	18 (23,08%)
		2016	23 (17,6%)	11 (8,4%)	19 (14,5%)	38 (29%)	<b>40</b> <b>(30,5%)</b>
17	Meus colegas de trabalho me auxiliam a compreender o meu processo de trabalho.	2013	2 (2,56%)	10 (12,82%)	16 (20,51%)	<b>29</b> <b>(37,18%)</b>	21 (26,92%)
		2016	2 (1,5%)	9 (6,8%)	23 (17,4%)	<b>50</b> <b>(37,9%)</b>	48 (36,4%)
18	Geralmente tenho sugestões de mudança para o meu processo de trabalho.	2013	7 (8,97%)	8 (10,26%)	22 (28,21%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	13 (16,67%)
		2016	6 (4,5%)	15 (11,4%)	29 (22%)	<b>45</b> <b>(34,1%)</b>	37 (28%)
19	Sinto-me à vontade para sugerir mudança no processo de trabalho.	2013	6 (7,69%)	4 (5,13%)	21 (26,92%)	23 (29,49%)	<b>24</b> <b>(30,77%)</b>
		2016	14 (10,6%)	10 (7,6%)	21 (15,9%)	40 (30,3%)	<b>47</b> <b>(35,6%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

No quesito processo de trabalho a percepção dos respondentes de 2013 para o indicador 15 apresentou percentual de 35,90% para a nota 3, que foi a prevalente, bem como o mesmo percentual para o somatório das notas 4 e 5 em contrapartida as notas 1 e 2 que apresentaram percentual de 28,20%. No entanto, os respondentes de 2016 apresentaram percentual de 46,6% para as notas 4 e 5 e 29% para as notas 1 e 2, tendo a nota 3 apresentado percentual de 24,4%. O resultado mostra que houve uma melhor percepção dos respondentes de 2016, indicando um avanço neste ponto, o que é determinado por Teixeira Filho e Almeida (2014) quando acrescentam que a transição da gestão pública tem como escopo a busca pela inovação dos processos de trabalho, o que possibilita a efetividade e a amplitude das políticas públicas.

No que concerne ao 16º indicador percebe-se uma prevalência das notas 4 e 5 para os dois processos respectivamente, com percentual de 59,5% no somatório das notas 4 e 5 para os respondentes de 2016 e 50% para os de 2013 em concordância com o auxílio da chefia para a compreensão do processo de trabalho, tendo a oposição dos optantes pelas notas 1 e 2 que apresentaram percentual de 24,35% para os de 2013 e de 26% para os de 2016.

No indicador 17 percebe-se que 64,10% dos respondentes de 2013 atribuíram notas 4 e 5, enquanto que os de 2016 pontuaram 74,3%, revelando receber auxílio dos colegas na compreensão dos processos de trabalho em oposição àqueles que optaram pelas notas 1 e 2 com percentual de 15,38% para os de 2013 e de 8,3% para os de 2016.

Analisando os indicadores 16 e 17 percebe-se que embora as notas 4 e 5 sejam equivalentes, os respondentes de 2016 parecem ter encontrado chefias mais comprometidas com a importância de se ter um processo de trabalho mais delineado, possibilitando ao servidor uma melhor apreensão de suas atividades. No entanto, com relação aos colegas de trabalho a nota 4 prevaleceu em ambos os processos, inferindo-se que a capacidade de cooperar e atuar em equipes de trabalho, favorece o alcance dos objetivos almejados pela organização (BERGUE, 2011; BRANDÃO, 2012).

No que se refere ao 18º indicador foi identificado um percentual de 62,1% para as notas 4 e 5 e 15,9% para os optantes pelas notas 1 e 2 para os respondentes de 2016, enquanto os de 2013 sinalizaram um percentual de 52,57% para a primeira alternativa e 19,23% para a segunda, o que indica um percentual significativo daqueles que apresentam sugestões de mudanças no processo de trabalho em ambos os processos.

No 19º e último indicador desse quesito verificou-se que 65,9% dos respondentes de 2016 optaram pelas notas 4 e 5, demonstrando sentir-se à vontade para sugerir mudanças no processo de trabalho em contrapartida àqueles que optaram pelas notas 1 e 2 com percentual de 18,2%. Já para os respondentes de 2013, 60,26% optaram pelas notas 4 e 5 e 12,82% pelas notas 1 e 2, ratificando os achados do indicador anterior.

Assim, analisando os indicadores 18 e 19 que tiveram notas 4 e 5, respectivamente para ambos os processos, percebe-se uma liberdade dos servidores para sugerir mudanças no processo de trabalho. Neste sentido, Teixeira Filho e Almeida (2014) acrescentam que a administração pública prima por um modelo de gestão que contemple a efetividade de suas ações, buscando se adequar a esse novo formato, visando a incorporação de condutas mais flexíveis e mais adaptáveis, afastando-se, desse modo, de atitudes rígidas e hierárquicas. Em seguida apresenta-se a análise dos dados concernentes à necessidade de capacitação.

Tabela 5 - Necessidade de capacitação

Nº	Indicadores	Ano	1	2	3	4	5
20	Costumo participar das ações de capacitação oferecidas pela Universidade.	2013	5 (6,41%)	9 (11,54%)	9 (11,54%)	24 (30,77%)	<b>31</b> <b>(39,74%)</b>
		2016	10 (7,6%)	6 (4,5%)	8 (6,1%)	47 (35,6%)	<b>61</b> <b>(46,2%)</b>
21	As ações de capacitação contribuem para a realização do meu trabalho.	2013	3 (3,85%)	8 (10,26%)	24 (30,77%)	<b>27</b> <b>(34,62%)</b>	16 (20,51%)
		2016	11 (8,3%)	8 (6,1%)	15 (11,4%)	40 (30,3%)	<b>58</b> <b>(43,9%)</b>
22	As ações de capacitação atendem às minhas aspirações profissionais.	2013	7 (8,97%)	14 (17,95%)	<b>28</b> <b>(35,90%)</b>	21 (26,92%)	8 (10,26%)
		2016	27 (20,5%)	11 (8,3%)	<b>35</b> <b>(26,5%)</b>	<b>35</b> <b>(26,5%)</b>	24 (18,2%)
23	Minha chefia imediata incentiva a minha participação nas ações de capacitação.	2013	12 (15,38%)	8 (10,26%)	17 (21,79%)	19 (24,36%)	<b>22</b> <b>(28,21%)</b>
		2016	19 (14,4%)	10 (7,6%)	16 (12,1%)	27 (20,5%)	<b>60</b> <b>(45,5%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

O indicador 20 apresentou percentual de 81,8% para as notas 4 e 5 e de 12,1% para as notas 1 e 2 referentes aos respondentes de 2016, analisando sobre a participação nas capacitações oferecidas pela Universidade. Os respondentes de 2013 apresentaram percentual de 70,51% para as notas 4 e 5 e 17,95% para as notas 1 e 2.

O indicador 21 apontou percentual de 74,2% para as notas 4 e 5 e 14,4% para as notas 1 e 2 para os respondentes de 2016, enquanto os de 2013 apontaram 55,13% para as notas 4 e 5 e 14,11% para as notas 1 e 2, no que diz respeito à contribuição das ações de capacitação para a realização do trabalho.

Analisando os dois indicadores nota-se que, em ambos os processos, os respondentes consideram a relevância da capacitação para o aperfeiçoamento no desenvolvimento de suas atividades profissionais, confirmando o posicionamento de Schikmann (2010) ao sinalizar que a capacitação continuada, voltada às competências necessárias, visam a atender as necessidades e aos objetivos organizacionais no sentido de atingir o melhor desempenho, bem como os resultados e metas determinados no planejamento estratégico.

Com relação ao indicador 22 que investiga se as ações de capacitação atendem as aspirações profissionais foi identificado percentual de 44,7%, considerando-se as notas 4 e 5 e 28,8% as notas 1 e 2 para os respondentes de 2016. Acrescenta-se, no entanto, que a nota 3 teve percentual idêntico à nota 4, ou melhor, 26,5%, o que demonstra insegurança para se posicionar em relação a essas ações. Os respondentes de 2013 apontaram percentual de 37,18% para as notas 4 e 5 e 26,92% para as notas 1 e 2, entretanto o percentual da nota 3 foi de 35,90%, ou seja, bem próximo do percentual das notas 4 e 5, o que se assemelha ao posicionamento dos respondentes de 2016.

Já o 23º e último indicador revelou que 66% dos respondentes de 2016 optaram pelas notas 4 e 5 e 22% para as notas 1 e 2, enquanto os de 2013 determinaram percentual de 52,57% para as notas 4 e 5 e 25,64% para as notas 1 e 2, o que, ao contrário do indicador anterior, revelou a determinação com relação ao incentivo da chefia imediata na participação das ações de capacitação.

A análise dos dois indicadores remete ao que pactuam Longo (2007), Schikmann (2010) e Bergue (2011) ao destacarem a relevância da gestão de pessoas ao assumir seu papel estratégico no âmbito organizacional, onde a capacitação apresenta-se como um processo contínuo, visto que na medida em que há evolução organizacional, no sentido de acompanhar as mudanças relacionadas às exigências externas, novas demandas em termos de competências precisam ser satisfeitas com a oferta de novos programas de capacitação, tendo em vista que o perfil profissional contemporâneo requer um quadro de pessoal que priorize a continuidade de sua aprendizagem a partir das variadas oportunidades de desenvolvimento ao seu alcance.

Assim, após a análise de todos os indicadores propostos percebe-se que o processo de alocação apresentou respostas mais incisivas para os respondentes de 2016 que apontaram a nota 5 como prevalente, enquanto os de 2013 apontaram a nota 3, indicando uma incerteza quanto ao seu processo de alocação. Desse modo, evidencia-se o seu avanço no processo seletivo de 2016. Na sequência apresenta-se um quadro resumo da análise do questionário.

Quadro 5 - Resumo da análise do questionário

Quesitos		Observações
1	Processo de alocação	Evidencia-se que houve avanço no tocante à entrevista admissional, tendo em vista a identificação das competências profissionais e pessoais adequadas, contribuindo para a definição da melhor alocação dos ingressantes de 2016, onde esses atribuíram a nota 5 às assertivas propostas, enquanto verifica-se que os respondentes de 2013 atribuíram a nota 3 às mesmas, indicando que os de 2016 foram mais incisivos, concordando totalmente com a eficiência da entrevista.
2	Relacionamento com a chefia imediata e colegas	No que concerne à visão dos respondentes em relação ao desenvolvimento do trabalho ser semelhante ao da chefia imediata e dos colegas, os dois grupos optaram pela nota 4, ou seja, concordando com a assertiva. Entretanto, na assertiva onde busca-se perceber se a chefia imediata é aberta a opiniões diferentes acerca do trabalho, os

		respondentes de 2013 optaram pela nota 4 em contrapartida aos de 2016 que optaram pela nota 5, apontando que houve também um avanço por parte das chefias ao permitir a participação dos servidores, contribuindo para a melhoria do clima organizacional. Já nos indicadores que se referem à boa relação com os superiores e colegas de trabalho, ambos os respondentes sinalizaram a nota 5, concordando totalmente com as assertivas.
3	Desempenho de atividades	Neste quesito buscou-se perceber se as atividades desenvolvidas são compatíveis com as descritas nas atribuições do cargo, sendo apontada a nota 4 para os respondentes de 2013 e nota 5 para os de 2016, de onde infere-se que concordam com a assertiva. Nos dois indicadores seguintes procura-se saber se costuma utilizar os conhecimentos/experiências, bem como se suas competências são suficientes para o desempenho das atividades profissionais, onde ambos os respondentes atribuíram a nota 5, concordando totalmente com a assertiva, o que determina ser um excelente agregador à administração pública. No indicador seguinte onde verifica-se se os respondentes têm dificuldade para o desenvolvimento de suas atividades, a nota 1 prevaleceu para ambos, onde discordam totalmente da assertiva, demonstrando que o nível desses servidores atende às necessidades da organização, não descartando, porém, a necessidade de continuarem se capacitando. No que diz respeito ao aproveitamento do potencial na realização das atividades profissionais, os respondentes de 2013 apontaram a nota 3 como prevalente, sendo indiferente ou não tendo certeza quanto a assertiva. No entanto, os de 2016 sinalizaram a nota 4, concordando com a proposta. Isso remete a acreditar que o potencial desses servidores está sendo melhor aproveitado, contribuindo para melhor prestação do serviço público, indicando um avanço neste quesito.
4	Processo de trabalho	Inicialmente busca-se compreender se o processo de trabalho está bem estruturado, onde a nota 3 prevaleceu para os respondentes de 2013, demonstrando incerteza quanto ao proposto, contrariamente aos de 2016 que atribuíram a nota 4, concordando com a assertiva, inferindo-se, assim, ter havido um avanço por parte das Unidades de Ensino e da Administração Central neste sentido. Com relação a chefia imediata, bem como aos colegas de trabalho auxiliarem a compreender o processo de trabalho, prevaleceu a nota 4 para os de 2013 e 2016, com ressalva apenas para o auxílio da chefia que contou com a nota 5 para os de 2016, depreendendo-se haver uma maior proximidade da chefia com o servidor na compreensão do processo de trabalho. Os dois últimos indicadores que procuram investigar se o servidor apresenta sugestões de mudança e se fica à vontade para sugerir-las no processo de trabalho, as notas 4 e 5 foram apontadas pelos dois processos respectivamente, de onde se infere que a possibilidade de participação do servidor no aperfeiçoamento do processo de trabalho tem sido efetivada. Isso talvez se justifique pelas competências trazidas pelos ingressantes e valorizadas pelos gestores.
5	Necessidade de capacitação	Este quesito verifica a participação nas ações de capacitação oferecidas pela UFBA, bem como se essas contribuem para a realização das atividades laborais, onde a nota 5 foi prevalente para ambos os respondentes, ressaltando que no segundo indicador os respondentes de 2013 optaram pela nota 4, indicando que compreendem a relevância da capacitação como subsídio no desempenho de suas atividades. Com relação às ações de capacitação atenderem às aspirações profissionais, os de 2013 optaram pela nota 3, não sabendo definir se essa assertiva é procedente. Já os de 2016 optaram pelas notas 3 e 4, ambas com o mesmo percentual, o que indica também uma indefinição quanto ao proposto. Quanto à percepção sobre o incentivo da chefia à participação nas ações de capacitação foi atribuída a nota 5 para ambos os respondentes, demonstrando o entendimento da importância dessas ações para a realização das atividades profissionais, contribuindo para a excelência na prestação de serviços públicos de qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Desse modo, diante do apresentado no quadro anterior e dos achados da pesquisa em comparação aos respondentes de 2013, verifica-se que as adequações realizadas no instrumento de entrevista admissional, proporcionaram, de maneira mais efetiva, a identificação das

competências pessoais e profissionais, contribuindo, para um processo de alocação mais eficiente, o que potencializa o sugerido por Almeida (2018) ao propor a melhoria do instrumento de entrevista admissional, de acordo com achados de sua pesquisa. Considera-se, assim, que mediante todos os quesitos analisados esse foi o que apresentou um avanço significativo, onde, em sua maioria, os respondentes concordaram totalmente com a eficiência da entrevista admissional para o sucesso desse processo.

Outro indicador que apresentou avanço foi o 14º, que busca a percepção dos respondentes sobre o aproveitamento do potencial no desenvolvimento das atividades profissionais, tendo havido um índice maior de concordância para os respondentes de 2016, enquanto os de 2013 foram, em sua maioria, indiferentes, o mesmo ocorrendo com o indicador 15, que aborda se o processo de trabalho está bem estruturado.

Com relação às ações de capacitação atenderem as aspirações profissionais sugere-se uma pesquisa com os novos servidores no intuito de perceber que outras demandas são necessárias com vistas a contemplar os seus anseios, já que no indicador 22, em ambos os processos seletivos, a nota 3 mostrou-se prevalente, embora os de 2016 tenham apresentado na nota 4, o mesmo percentual da nota 3, isto é, 26,5%.

Após análise do questionário, segue-se analisando as respostas da questão aberta, salientando-se que estão alinhadas aos quesitos utilizados no instrumento, quais sejam: processo de alocação, relacionamento com a chefia imediata e colegas, desempenho de atividades, processo de trabalho e necessidade de capacitação. Sendo assim, inicia-se a análise tomando como ponto de partida o processo de alocação, onde os respondentes apresentaram algumas questões, dentre elas a alegação de que suas competências profissionais e pessoais não foram identificadas adequadamente, ocasionando em uma lotação que não condiz com o seu perfil. Outros questionaram o fato de a lotação não estar alinhada à formação acadêmica, bem como à sua experiência prévia, como a seguir demonstrado.

Quadro 6 - Percepção dos respondentes sobre o processo de alocação

<p>“Eu tenho absoluta certeza que, devido a minha experiência pregressa, se estivesse lotado em uma unidade na qual pudesse utilizar minhas habilidades contribuiria sensivelmente para a melhora de atividades, exercidas pela instituição, das quais tenho domínio. Desta forma, acho que os órgãos responsáveis fazem um enorme desserviço, ao não levarem em consideração o conhecimento de cada servidor, ocasionando em insatisfação, desmotivação e, por vezes, abandono da instituição, culminando na perda de profissionais que podem fazer a diferença”.</p>
<p>“Não acho que a instituição respeite as definições de cargos previstas no edital e na legislação. Todo mundo faz tudo e não há observância desses critérios nas unidades de ensino. Por exemplo: vejo engenheiros alocados para atender alunos na linha de frente, vejo analistas de TI fazendo trabalho de técnico de ti. E isso é tido como normal dentro da instituição. É preciso alocar melhor os profissionais nas suas carreiras.”</p>
<p>“Algo que me causou estranheza no início foi o fato da não possibilidade de alocação de técnicos, Assistentes em Administração, em locais com atividades referentes a suas respectivas graduações. Exemplo: um assistente em administração formado em TI não poder ser alocado na STI com atividades ligadas a TI. Entendo a posição</p>

de que atividades distintas a do cargo podem ocasionar problemas futuros, como desvio de função, porém, por outro lado é uma situação em que, na minha visão, perdem tanto a UFBA como o servidor. Infelizmente, não sei como poderia ser solucionado, mas vale a reflexão.”

“Sei que tais atividades estão dentro daquilo que eu poderia desempenhar em meu cargo, mas confesso que foi um pouco frustrante, pois esperava que seria lotado em um setor mais próximo da minha formação. Inicialmente, achei que isso ocorreu devido à ausência de vagas em setores mais voltados para a gestão administrativa, mas notei que algumas pessoas convocadas posteriormente foram nomeadas e lotadas em setores cujas atribuições têm mais afinidade com a minha formação acadêmica e experiência profissional. Apesar disso, construí um ótimo relacionamento com minha chefia e demais colegas de trabalho e estou muito feliz por fazer parte da Universidade.”

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Esse último relato define bem o processo de alocação cujo objetivo é a escolha do melhor servidor para a melhor vaga. Porém, esse critério, às vezes, escapa a compreensão daqueles que julgam não terem sido bem alocados em virtude de sua unidade de lotação não estar alinhada à sua formação acadêmica ou às suas experiências anteriores. Embora tenham o entendimento de que estão realizando concurso para um cargo genérico, depreende-se, pelos relatos trazidos, que há a expectativa de que ao adentrar à instituição será possível uma adequação das atribuições descritas do cargo com a formação acadêmica e a percepção que isto não ocorre, gera frustração, mesmo reconhecendo que essa atitude pode ocasionar desvio de função, trazendo consequências futuras à instituição, que logicamente tem a função de combater e não pactuar com esse tipo de conduta, que vai de encontro ao que preconiza a legislação. Desse modo, coloca-se em “xeque” todo o trabalho realizado pela equipe de gestão de pessoas sob a alegação de que não foi dado o merecido cuidado no momento de definir a alocação.

Ressalta-se mais uma vez o último relato, pois define claramente que as possibilidades são imensas e que embora o servidor demonstrasse “indignação” ao ser alocado em uma unidade que não estava condizente com a sua formação acadêmica, o mesmo conseguiu perceber que, independentemente do local, suas experiências anteriores puderam agregar àquela unidade, bem como ao se colocar disponível para novas experiências pôde adquirir novos aprendizados que, certamente, irão agregar à sua carreira.

Salienta-se, no entanto, que apesar de a entrevista admissional ter a finalidade de realizar o levantamento do perfil do servidor, o que prevalece é o interesse da administração que foi também abordado por alguns respondentes:

“Logicamente que compreendo o interesse da Administração nessa escolha. Contudo, acredito que teria um grau de satisfação maior se os servidores pudessem escolher as lotações de acordo com a ordem de classificação e visando o interesse da administração. Ou seja, se fosse uma escolha conjunta, se assim pode-se dizer. Isso, de certa forma, diminuiria os índices de insatisfação na escolha da unidade de alocação, pois os novos servidores poderiam pesquisar todos os fatores envolvidos nas unidades disponíveis (localização, horário de trabalho, função exercida e etc) [...] acredito que o servidor técnico estaria mais confortável, em uma unidade onde ele se identificasse e a realização do trabalho seria mais produtivo [...].”

Esses pontos levantados se tornam confusos, tendo em vista que o processo de alocação possui prazos para que as nomeações sejam publicadas, principalmente no processo seletivo ora analisado, onde a conjuntura do país não oferecia segurança, contribuindo para um maior nível de celeridade no sentido de garantir a admissão de todos os homologados. Contudo, ressalta-se que esse fato não influenciou negativamente na definição da alocação, como demonstrado pelos respondentes no preenchimento do questionário.

Deve-se considerar também que ainda que o servidor fizesse a opção pela unidade de lotação conforme sua classificação isso não garantiria a sua satisfação, pois, provavelmente, faria a sua escolha levando em conta critérios pessoais como proximidade de sua residência, área de formação, identificação com a Unidade/Órgão, entre outras, sem atentar para critérios relevantes como o perfil pretendido pelo dirigente, o local de lotação na unidade, o horário, o deslocamento, a acessibilidade, no caso das pessoas com deficiência (PCD), além de outros que são analisados na definição da alocação. Isso pode suscitar ainda respostas generalistas como “acredito que a alocação dos servidores levou mais em consideração a urgência do setor que requisitou a vaga do que as competências, habilidades e atitudes do servidor”, enquanto outro(a) acrescentou que “a alocação, no meu caso, não deu importância ao local de moradia e a dificuldade com o transporte para chegar ao trabalho, bem como o horário de trabalho.”

Percebe-se que no primeiro relato o(a) respondente generaliza ao afirmar que a alocação dos servidores levou mais em consideração o interesse da administração e a existência da vaga do que as competências, habilidades e atitudes do servidor, o que vai de encontro aos achados no quesito processo de alocação, onde a nota 5 foi prevalente ao se analisar a eficiência da entrevista admissional na definição da alocação. Já no segundo relato remete-se a acreditar que prevaleceu o interesse da administração, tendo em vista que os critérios apontados como irrelevantes são considerados no momento de definir a lotação do servidor.

Assim, diante do exposto e analisando as diversas situações existentes, nota-se que em alguns momentos o interesse da administração prevaleceu e que talvez alguns desses respondentes estejam inseridos nesta possibilidade, o que pode ter ocorrido mediante o contexto em que essas lotações foram definidas. Porém, vale ressaltar que na sua maioria as lotações foram baseadas no levantamento do perfil do servidor, associado ao perfil indicado pelos dirigentes das Unidades/Órgãos.

Outros relatos foram trazidos pelos respondentes como: “há problemas na hora da indicação da alocação dentro da unidade em que o servidor foi alocado. Às vezes, por mais que haja vaga para o perfil do funcionário, o dirigente/gestor da unidade não faz a alocação de modo adequado.” Outra respondente relata que “infelizmente não tive uma boa alocação na UFBA,

gosto de trabalhar com pessoas e onde estou lotada trabalho praticamente sozinha isso me deixa muito triste.”

Tais situações fogem ao controle da PRODEP que encaminha o servidor de acordo com o perfil desejado ou próximo do que é solicitado pelo dirigente, no entanto ao chegar na Unidade/Órgão identifica-se que há uma maior urgência em se atender a necessidade de algum setor que está com carência maior de servidor e este é lotado em local diverso para o qual foi determinado o seu perfil. Diante disso, o dirigente se utiliza de sua autonomia para fazer os remanejamentos que considera convenientes para suprir as deficiências em sua Unidade/Órgão, prevalecendo mais uma vez o interesse da administração.

Relatos concernentes à possibilidade de permutas e remoções foram aventados, bem como com relação a interferência da PRODEP no sentido de amenizar esse desconforto trazido por alguns servidores quando alegam que “o formulário (questionário) não mencionou sobre alocações referentes à possibilidade de permutas, relocações, acho esse debate importante” e ainda que “[...] deveria existir neste processo uma avaliação e possibilidade de apoio da PRODEP para melhor aproveitamento em outras unidades, pois percebo que estou sendo subaproveitada o que gera um desconforto.”

Esses relatos podem ser esclarecidos com o respaldo da Resolução nº 03/04 que dispõe sobre o estágio probatório dos servidores concursados para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia, que em seus Art. 16 e 17 não permitem a remoção no período do estágio probatório, visando manter sua lotação inicial no sentido de que sua avaliação seja adequada e consistente às suas atividades profissionais, contudo condiciona à remoção apenas nos casos de problemas de saúde com comprovação da perícia médica, bem como por necessidade imperiosa do serviço plenamente justificada, ou seja, por interesse da administração. Fato que contraria uma das descrições das ações propostas no PDI que busca contemplar iniciativas com vistas a contribuir no tocante às mudanças na cultura e clima organizacional na Universidade, visando a promoção do bem-estar no trabalho e pretensão na redução dos fatores que geram adoecimentos relativos ao mal-estar no ambiente laboral.

Diante das condições apresentadas anteriormente, outras podem ser adotadas com vistas a tentar resolver a questão de desconforto, pelo menos até que se cumpra o prazo determinado pela resolução para que seja efetivado o pedido de remoção. Uma possibilidade seria a mudança de setor dentro da própria Unidade/Órgão, o que já demonstrou, em alguns casos, ter sido salutar para o bem-estar do servidor.

Foi apresentada também uma sugestão concernente ao candidato com deficiência: “[...] a entrevista do candidato com deficiência poderia ser realizada antes de definir a lotação.”

Talvez esse tenha sido um dos casos daqueles em que o interesse da administração prevaleceu em decorrência da conjuntura que o país atravessa, onde foi necessário maior celeridade no sentido de garantir a admissão do servidor, como já referido anteriormente, e esse critério da deficiência provavelmente não tenha sido observado, o que não isenta o servidor de procurar a PRODEP no sentido de relatar a condição em que foi lotado e sugerir uma alocação mais condizente com as suas especificidades.

É importante fazer esta observação, tendo em vista que houve uma preocupação da PRODEP, especialmente com as pessoas com deficiência no intuito de que fossem lotadas em unidades compatíveis com as suas deficiências, possibilitando, assim, a sua locomoção e a sua acessibilidade na unidade, além das condições laborais com a utilização de equipamentos compatíveis com as necessidades do servidor, propiciando um ambiente saudável e acolhedor para o desempenho de suas atividades. Isso tudo se tornou possível com o estreitamento da parceria com o Serviço Médico Universitário Rubens Brasil Soares (SMURB) da UFBA, onde a perícia médica dedicou uma atenção especial com vistas a emitir laudo detalhado sobre o problema de saúde do servidor, indicando os equipamentos e as condições locais mais adequadas para a realização de suas práticas laborais.

Em contrapartida aos relatos anteriores, outros foram trazidos no sentido de demonstrar a importância da entrevista admissional para a definição das alocações: “[...] acho a entrevista de extrema importância e acredito que as unidades devem fornecer informações suficientes [...] para auxiliar na tomada de decisão quanto às alocações.” Outro respondente complementa que “o processo de entrevistas admissionais demonstrou ser a melhor forma para gerir e alocar os recém empossados. A análise de habilidades e experiências acrescenta tanto para o servidor novo quanto para a Universidade.”

Verifica-se a relevância da entrevista no processo de alocação e, como bem acrescenta o(a) primeiro (a) respondente, as informações fornecidas pelas unidades, no que diz respeito ao perfil do servidor, são de “extrema importância” no sentido de contribuir para a melhor definição de alocação desses servidores, o que segundo Pires et al. (2005) pode favorecer no sentido de desenvolver suas atividades de maneira mais articulada, propiciando uma melhor adequação ao cargo, contribuindo, assim, para a sua permanência na unidade de origem.

A seguir apresentam-se as falas sobre o quesito relacionamento com a chefia imediata e colegas, onde foi salientada a valorização de quem quer trabalhar, aliado ao aproveitamento das habilidades pessoais “sem políticas envolvidas”, culminando no favorecimento de determinados servidores em detrimento de outros, causando desconforto na interação com os colegas, tendo em vista que as “contribuições não são bem recebidas e as reclamações

completamente ignoradas”, levando em conta que essas ações precisam ser revistas, especialmente nas unidades de ensino, onde

“Infelizmente, por se tratar de uma chefia direcionada tão somente aos docentes e ao trabalho dos mesmos [...], as aspirações de servidores técnicos são ignoradas e tentativas de melhoria no trabalho e na própria carreira rejeitadas [...] entre outros eventos que têm se tornado tão recorrentes que desisti de protestar como um todo. Por isso minhas respostas e minha experiência enquanto servidor na UFBA foram um tanto negativas [...].”

Diante destas narrativas infere-se que há grande descontentamento dos servidores ao não terem suas competências e habilidades valorizadas em detrimento de relações hierarquizadas, onde o técnico não tem o reconhecimento das atividades que desenvolve e nem o estímulo para capacitar-se e desenvolver-se na carreira. Isso pode gerar um ambiente de trabalho improdutivo, conflituoso e desagradável no que tange às relações interpessoais, o que deveria ser o oposto. Esses fatos remetem um posicionamento direto dos dirigentes no intuito de tentarem arrefecer os ânimos, proporcionando um ambiente de trabalho favorável a todos os servidores. Porém, isso pode se justificar em decorrência dos relatos que reforçam a “falta de atitude de alguns superiores hierárquicos”, complementando que “não há fiscalização das chefias” e que “as chefias e coordenações são despreparadas e não lideram as equipes. Não estimulam os servidores a avançar na carreira.”

Esses relatos complementam os anteriores, tendo em vista que os “superiores hierárquicos” não acompanham ou não se comprometem com o que acontece com suas chefias e coordenações, dando total autonomia para a tomada de decisão, causando, desse modo, situações que impactam negativamente no clima organizacional. Esse fato é atribuído por um dos servidores ao despreparo dos chefes e coordenadores para liderarem suas equipes.

De acordo com os relatos apresentados, confirma-se o entendimento de Camões, Fonseca e Porto (2014) ao admitirem que a profissionalização de servidores e gestores é essencial, considerando serem atores fundamentais quando se relaciona à modernização e efetivação de condutas e novas práticas na gestão de pessoas. Essas ações favorecem no desempenho de suas atividades, quesito que será analisado a seguir.

Foram apontadas questões relativas a este quesito referentes à descrição genérica do cargo: “o cargo de assistente em administração carrega a universidade nas costas por ter uma descrição genérica. Faço trabalho compatível com nível superior sem ganhar para isso”, atrelada à falta de reconhecimento do potencial do servidor: “servidores não são reconhecidos na UFBA, o filé das gratificações vai para os professores.” E ainda relativo ao acompanhamento mais efetivo da UFBA: “acho que não há um acompanhamento da Universidade quanto aos desvios

de função, o que é muito difícil para o servidor denunciar individualmente por temer retaliações.”

Neste quesito fica mais uma vez evidente o descontentamento dos respondentes quanto à falta de valorização de seu trabalho, onde alegam desenvolver atividades distintas às relacionadas à descrição de seu cargo, indo além de suas atribuições, o que remete aos respondentes do quesito processo de alocação ao cogitarem a possibilidade de que estariam mais satisfeitos se estivessem desenvolvendo atividades compatíveis com a sua formação acadêmica e que possivelmente estariam extrapolando as atribuições pertinentes ao cargo, caracterizando desvio de função. Com relação ao acompanhamento da Universidade quanto aos desvios de função, sugerido pelo respondente, este só será efetivado mediante denúncia e anuência do servidor para que o fato seja apurado. Esse medo do servidor, no tocante às retaliações, é compreensível, porém se torna necessário o enfrentamento para que medidas cabíveis sejam tomadas.

No quesito processo de trabalho apenas um respondente trouxe a sua contribuição ao relatar que “o setor de pessoal da UFBA precisa ser melhor estruturado. Há muita dificuldade em atender às demandas dos servidores.” A abordagem do servidor é pertinente, considerando a imensidade de problemas a serem solucionados diariamente na Universidade, porém a afirmativa poderia ser mais específica no sentido de contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos seus servidores.

Acerca da necessidade de capacitação os respondentes apresentaram as contribuições a seguir.

Quadro 7 - Relatos dos respondentes sobre necessidade de capacitação

<p>“Acho que falta mais atenção aos TAES. Tenho 2 anos como TAE e sinceramente não vejo cursos direcionados para a minha área (trabalho com Gestão, fiscalização administrativa e pagamento de contratos). Os cursos são todos muito vagos... O último que fiz pela UFBA foi o UFBAPEN. Achei mal estruturado e mal organizado. Materiais cansativos... faltou mais prática! Acredite mesmo assim aprendi e tenho ensinado aos servidores mais antigos... Se eu não fosse interessada, ficaria totalmente estagnada.”</p>	<p>“[...] muitas vezes as ações de capacitação não atendem às especificidades dos trabalhos, ainda que o servidor esteja na função correta. Encontro mais ações de capacitação úteis fora da Universidade do que dentro dela. Ademais, quando o servidor está insatisfeito em um setor é praticamente impossível conseguir uma remoção interna.”</p>	<p>“Sinto falta de capacitações específicas para os servidores que atuam em laboratórios, para clima organizacional, ferramentas da qualidade e sobre o papel do servidor público e seus deveres para com a sociedade. Acho interessante abordar sobre motivação e satisfação para o trabalho.”</p>
---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Outro respondente complementou com a seguinte afirmação: “quero crescer e aprender, por isso busco cursos fora da UFBA, na ESAF e outras instituições... às vezes até pago. Sinto que falta a valorização da nossa categoria.”

Embora um número pequeno de servidores tenha se pronunciado sobre esse quesito, as colocações são pertinentes, tendo em vista que correspondem às experiências, expectativas e a necessidade de se capacitarem e ampliarem seus conhecimentos, principalmente no que tange aos cursos de mestrado, sendo relatado por dois servidores que “a Ufba deveria abrir novas turmas de mestrado para capacitar mais seus servidores”, enquanto outro coloca que “as ações para capacitação quase não existem. Também, deveria ter vagas de mestrado exclusivas para técnicos”. Outro relata o seu descontentamento com relação a sua chefia ao negar o seu pedido para inscrição no mestrado, mesmo com a anuência do dirigente máximo.

“Mesmo minhas tentativas de me inscrever em um processo seletivo de mestrado dentro da universidade com anuência da diretoria foi ignorado, não obtive a carta para isenção na inscrição (não que esta seja essencial, mas é um sinal de boa vontade da chefia para que eu possa me capacitar e incentivar o servidor a buscar melhoria em sua formação).”

Diante do exposto cabe esclarecer que, os cursos de mestrados profissionais com vagas direcionadas exclusivamente aos TAE, inclusive com oferta de curso preparatório, já acontecem desde 2016, onde duas turmas foram formadas, uma na Escola de Administração (EAUFBA) e outra no Instituto de Saúde Coletiva (ISC), tendo beneficiado 44 servidores. Em 2018 foi ofertada mais uma turma para a Escola de Administração, sendo disponibilizadas mais 20 vagas apenas para os TAE, perfazendo um total de 64 servidores. Desse modo, essa é uma demanda que estar sendo suprida. Ressalta-se, no entanto, que embora pretenda-se, ainda não foi possível ampliar para outras áreas do conhecimento. Lamenta-se, porém, que alguns gestores ainda não tenham a sensibilidade e compreensão de que, com o seu processo de formação, esses servidores serão capazes, através dos conhecimentos adquiridos, de propor alternativas que contemplem as demandas e os interesses organizacionais (CAMÕES, FONSECA, PORTO, 2016).

Após a conclusão de todos os relatos e de suas análises, vale ressaltar que todas as narrativas foram priorizadas em respeito a esses servidores que, embora sejam minoria, não podem ter suas observações e comentários negligenciados, tendo em vista que relatam as suas angústias, insatisfações, sofrimentos e acima de tudo o desejo em estar em um ambiente de trabalho salutar, que contribua de acordo com Pires et al. (2005) para a sua qualidade de vida no trabalho e adquira maior identidade com a instituição, o que propicia um servidor mais satisfeito e motivado a desempenhar suas atividades, procurando se capacitar e agregar seus novos conhecimentos e competências, refletindo em novas atitudes.

### 4.3 ENTREVISTAS COM GESTORES

Dando prosseguimento, apresenta-se a análise dos dados das entrevistas realizadas com os dirigentes das Unidades/Órgãos no sentido de caracterizar a percepção dos mesmos no que concerne ao processo seletivo e de alocação realizados em 2016. As análises terão como escopo as categorias especificadas no percurso metodológico, quais sejam: processo seletivo, processo de alocação, programa de acolhimento e competências.

Salienta-se que foram entrevistados a Pró-reitora de Desenvolvimento Humano (PRODEP), o coordenador da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), um chefe de núcleo responsável pelas entrevistas e uma assistente social que trabalha com a realização das entrevistas admissionais e definição das alocações dos servidores, todos esses lotados na PRODEP, além de 4 dirigentes de Unidades de Ensino. Para garantir o anonimato dos entrevistados todos serão identificados como gestores, com exceção apenas da assistente social que terá a sua percepção apresentada após a análise dos dirigentes.

#### 4.3.1 Processo seletivo

Referente ao processo seletivo de 2016, a análise dos dirigentes se pautou nos pontos positivos e negativos desse certame, os quais são ressaltados nas narrativas a seguir.

Quadro 8 - Relatos dos gestores sobre o processo seletivo

<b>Gestor 3</b>	“Eu acho que só houve aprimoramento nesse processo porque nas seleções anteriores [...] a gente até descrevia o perfil das pessoas, mas não tinha esse contato tão amigável com a equipe, entendeu? De forma que eu acho que esse afinamento que teve antes foi bom porque eu acho que a maior parte dos servidores tá contente aqui.”
<b>Gestor 8</b>	"Primeiro, acho que é muito importante ressaltar que houve um grande avanço. Com os concursos houve ali uma renovação do quadro, não que os técnicos velhos não tivessem competência ou não tenham continuado dando uma grande contribuição, não se trata disso, ao contrário, são verdadeiros guerreiros que construíram essa universidade, seguraram essa universidade de uma forma brilhante. [...] e com a renovação é importante também porque há automaticamente uma mudança de hábitos, de novos olhares, de novas possibilidades, de novas construções, o bom disso, dessa mudança e que foi significativa é que ainda está havendo tempo para a convivência dos antigos com os novos, isso é fundamental porque o repasse do conhecimento que, foi construído ao longo do tempo pelos técnico-administrativos, é fundamental repassar para os novos.”
<b>Gestor 10</b>	“Eu achei que o processo seletivo conseguiu atrair bons profissionais, então, assim eu observo que a qualidade dos técnico-administrativos selecionados foi de alta qualidade, são pessoas muito qualificadas e às vezes há um grau [...] com potencial superior ao exigido para o cargo que ocupam, devido ao seu grau de qualificação. Em decorrência disso nós estamos pensando realmente em criar um banco de talentos, onde a gente possa, eventualmente, fazer uma realocação ou uma readaptação desses profissionais [...]. Agora o que aconteceu foi que a nossa carência de técnico-administrativos em educação é muito grande. [...] há uma queda do número do quantitativo de técnico-administrativos e isso tem gerado uma dificuldade muito grande para as atividades acadêmicas e também da gestão administrativa na universidade.”

Fonte: Elaboração própria (2021).

Diante dos relatos apresentados percebe-se que os gestores consideraram o avanço nesse processo seletivo em relação ao de 2013, tendo em vista uma maior aproximação com a equipe responsável pela elaboração e coordenação do processo, o que para o gestor 3 foi considerado fundamental no que se refere a descrição do perfil adequado para a unidade e ainda para o contentamento do servidor na sua unidade de lotação. Aliado a isso, a renovação no quadro de servidores e o tempo hábil para a convivência com os mais antigos, apropriando-se de seus conhecimentos, foi outro ponto de destaque nesse processo, apontado pelo gestor 8.

Salienta-se também o nível de qualificação dos ingressantes, considerados pelo gestor 10, com potencial acima do que é exigido para o cargo, fomentando a possibilidade da criação de um banco de talentos para melhor aproveitamento desses servidores, o que é complementado pelo gestor 7 quando diz: “Em 2013 a gente recebeu também 4 servidores e 2016 já vieram servidores com um grau mais avançado de mestrado, especialização, então eu achei que a seleção de 2016 já abarcou funcionários mais experientes e interessados em relação a 2013”. Esse posicionamento é corroborado por Bergue (2010) ao afirmar que uma opção a ser utilizada na seleção é a criação de banco de candidatos qualificados à assunção de cargos públicos com vistas a reduzir o impacto da intermitência gerada em decorrência do tempo previsto para a execução do processo de recrutamento, seleção e admissão de servidores. Pires et al. (2005) acrescenta que essa proposta se apresenta como contribuição essencial no desenvolvimento de ações alinhadas com o recrutamento e seleção no âmbito organizacional.

Todas essas narrativas são complementadas no tocante ao atendimento das demandas institucionais com a admissão dos novos servidores, o que é acrescido com a fala do gestor 10: “[...] devido a alta qualificação desses servidores que entraram, eles sim atendem muito bem as demandas da universidade [...]”, sendo endossado pelo relato do gestor 11: “[...] como o cargo de assistente é muito amplo você tem uma diversidade de opções, então eu tenho certeza que no geral os servidores chegaram atendendo essa demanda institucional, tá chegando com muita energia, com muita força de vontade [...]”, o que é reforçado ainda pelo gestor 8.

Acredito que tenha aproximado das demandas porque todo mundo que entra já sabe que está entrando numa configuração geral e que ele vai trabalhar em determinados setores de acordo com o perfil que a unidade vai traçar, então isso acabou ajudando muito. Embora é o que digo tem o outro lado da perda da especificidade, mas aí acho que o diretor quando tá bem atento à demanda que ele precisa ele tem condições de delimitar um perfil com muita tranquilidade, de forma muito assertiva pra o setor que se tá precisando. (Gestor 8)

Desse modo, depreende-se que o nível de qualificação dos novos servidores preenche uma lacuna essencial, salientada também pelo gestor 8 quando afirma: “a renovação é

importante também porque há automaticamente uma mudança de hábitos, de novos olhares, de novas possibilidades, de novas construções [...]”, o que proporciona repensar o serviço público mediante as propostas apresentadas no sentido de oferecer um trabalho de qualidade pautado na busca por resultados.

Com relação aos pontos positivos e negativos foram elencados os seguintes.

Quadro 9 - Pontos positivos e negativos do processo seletivo

2013	2016	2013	2016
Positivos	Positivos	Negativos	Negativos
Parceria das Unidades de Ensino com a PRODEP, possibilitando dar maior clareza e definição dos perfis desejados.		Carreiras extintas e a proibição de realizar concursos para elas.	Falta de código para ampliar o quadro de servidores.
Editais e provas bem elaborados.	Aprimoramento do processo em relação as seleções anteriores.	Engessamento na legislação.	Deficiência no plano de carreiras, o que não contribui para a retenção dos novos servidores.
Inclusão de cargo novo no edital.	Atração de servidores com maior nível de qualificação, atendendo muito bem as demandas institucionais.	Dificuldade para trocar cargos junto ao governo federal.	Carência do quadro de servidores técnico-administrativos.
-	Convivência e troca de saberes e conhecimentos entre os novos e os antigos servidores.	Ausência de metodologia para realizar o dimensionamento institucional.	-
-	Possibilidade da criação de banco de talentos, visando a realocação ou readaptação desses servidores.	Falta de movimentação de servidores internamente.	-

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida (2018).

Assim, reforça-se o avanço no processo seletivo de 2016, levando-se em conta os pontos positivos apresentados em relação ao processo de 2013, no qual os pontos negativos superaram os positivos. A concordância do ponto positivo em ambos os processos demonstra a relevância da parceria da Administração Central com as Unidades de Ensino no sentido de otimizar o processo seletivo, bem como a definição dos perfis desejados pelos dirigentes.

Embora o processo seletivo de 2016 tenha abarcado um número expressivo de servidores, ainda é possível determinar sua imprecisão para o atendimento das necessidades relativas ao preenchimento de vagas, tendo em vista o elevado número de aposentadorias em decorrência da reforma da previdência, o que impactou negativamente para o suprimento dessas vagas, já que um número significativo de aposentadorias foi proveniente de cargos extintos e proibidos de reposição, como também pela troca por outros cargos, dificultando na ampliação do quadro de servidores, ponto que já havia sido levantado na entrevista realizada por Almeida (2018) referente ao processo seletivo de 2013, onde o gestor 2 se posiciona.

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

Assim, evidencia-se que essa é uma tarefa árdua da Administração Central com vistas a buscar estratégias que consigam mitigar esses entraves e dar um novo direcionamento, visando suprir a deficiência no seu quadro de pessoal. Esse fato é corroborado por Schikmann (2010) ao salientar que o planejamento de recursos humanos é um mecanismo de processo contínuo que deve ser revisado regularmente, visto que as mudanças se fazem necessárias e os perfis profissionais, composição e quantitativo devem subsidiar essas alterações, entendendo que a manutenção desse processo propicia à adequação do dimensionamento do quadro funcional no âmbito do serviço público. Dando continuidade, analisa-se a categoria processo de alocação.

#### 4.3.2 Processo de alocação

No que se refere ao processo de alocação foram analisadas as percepções dos dirigentes relacionadas à entrevista para levantamento de perfil e ao evento de recepção, sendo que este será analisado na categoria programa de acolhimento, que foi direcionada, especificamente, aos membros da PRODEP, tendo em vista que é o órgão responsável por sua execução, porém os demais dirigentes também foram sondados quanto à sua efetividade.

Quadro 10. Percepção dos gestores sobre o processo de alocação (entrevista admissional)

<b>Gestor 8</b>	“Acho fundamental essa coisa da entrevista porque é aquela história é saber antes de tudo qual é a potência do profissional porque quando eu falo a partir da potência do profissional é no que ele pode contribuir, quais habilidades ele pode ser mais produtivo, ser mais contributivo ali com a instituição, você aloca ele, você coloca ele naquele determinado lugar.”
<b>Gestor 11</b>	“[...] eu acho que esse trabalho que a universidade vem fazendo de identificar os perfis para melhor alocação muito interessante [...] você aproveitar as necessidades que os gestores apontam [...] e quando você tem a possibilidade de fazer uma entrevista admissional [...] então eu acho bacana porque o que a gente conseguiu com a experiência do último concurso foi assim, podemos dizer, 90% de acerto, ter adequado aquele perfil porque as pessoas estão chegando com o perfil muito bom na universidade e você ver as demandas das unidades e você poder casar as informações, então eu vi isso como muito positivo [...]”

Fonte: Elaboração própria (2021).

Verifica-se nas narrativas dos gestores a relevância da entrevista admissional na identificação de perfis apropriados, condizentes com a solicitação desses atores para compor

o seu quadro funcional. Essa etapa do processo seletivo foi considerada imprescindível pelo gestor 11 ao afirmar que houve um percentual de 90% de acerto na definição das alocações dos servidores, fato confirmado também pelos respondentes do questionário nesta mesma categoria, bem como pelo gestor 7 ao dizer: “Eu fui bem contemplada. Eu acho bem positivo isso porque a gente já manda e vocês já fazem essa seleção e mandam a pessoa dentro do perfil indicado”, posicionamento reforçado pela narrativa do gestor 10 quando diz: “[...] eu sei como o NUMOV atua e vejo que existem parâmetros técnicos muito bons de examinar exatamente o perfil, de ver as características do cargo e juntar as duas coisas, então eu vejo que é um trabalho muito bem fundamentado”, o que demonstra um diferencial em relação a 2013 quando Almeida (2018) assinala nos seus achados que os gestores avaliaram a entrevista admissional com restrição sob alegação de que esta poderia gerar muita expectativa no momento de sua aplicação, tendo em vista que não é possível alinhar 100% o perfil do servidor com as demandas institucionais.

No entanto, Brandão (2017) e Gil (2009) ressaltam que a entrevista é uma técnica que visa a percepção das características do candidato, bem como suas competências no intuito de cotejar às demandas organizacionais e que se aplicada de maneira eficaz contribui para aperfeiçoar os processos, subsidiar na apreensão dos perfis profissionais, além de auxiliar no processo de alocação de seu quadro funcional.

Embora a entrevista tenha o seu reconhecimento para a definição das alocações, esta técnica, no caso específico da UFBA, carece de outra ferramenta essencial para que esse processo obtenha um maior percentual de acerto, que é o formulário de solicitação de servidor, que será o próximo foco de análise.

Em relação ao formulário de solicitação de servidor buscou-se perceber se o instrumento é claro em suas proposições, refletindo as necessidades institucionais para a definição do perfil adequado e se há algo a ser melhorado. As percepções dos dirigentes são apresentadas e analisadas a seguir.

Quadro 11 - Percepção dos gestores sobre o formulário de solicitação de servidor

2013	
<b>Gestor 1</b>	Eu acho que ele [formulário] reflete em parte [a necessidade da Instituição], porquê? Quando a gente pega, por exemplo, um cargo genérico, como o assistente em administração, teoricamente, eu acho que não precisaria [do formulário], a não ser que a unidade queira trocar por outro cargo, e ela justificar, [...] porque se as atribuições e os encargos daquele cargo já estão definidos, na minha visão, os cargos que são genéricos não precisariam disso, se ele não vai ser trocado. [...] em termos de atribuição não, acho que era fazer muito mais essa coisa, de definir o turno de trabalho, onde vai atuar, se é colegiado, se não é, mas em termos de atribuição do cargo, isso já tá previamente dado pela carreira, pela lei. [...] não acho que não deva ter não, deve ter considerando esse aspecto, valorizar mais o instrumento para essas coisas, mas não pra definir atribuição.”

<b>Gestor 6</b>	“Mais do que melhorar o formulário, eu acho que deve haver uma interlocução maior entre direção e PRODEP na construção da coisa. Era bacana que todos os diretores soubessem que existe esse formulário e como esse formulário é viabilizado para a definição de um perfil ou outro para a Unidade. Porque aí, quando a gente percebe que lá na ponta, para mim isso aqui é um pró-forma, tem muita coisa na universidade que é pró-forma.”
<b>2016</b>	
<b>Gestor 11</b>	“Eu acho que o formulário lida com as atividades do dia a dia das unidades, claro que alguns já vem com algumas especificidades, por exemplo a pessoa que já tem algum conhecimento que a pessoa vai trabalhar em determinado local e o que vai fazer facilita, mas têm aqueles que não especificam, ressaltando apenas que são atividades inerentes ao cargo.”
<b>Gestor 12</b>	“Eu acho muito importante e a gente acaba aproximando muito a PRODEP dos dirigentes das unidades porque na realidade quem vai receber a pessoa é o dirigente. Essa relação cada vez mais fechada com as unidades, isso também resulta com o próprio formulário, que os dirigentes colocam ali suas necessidades, ainda que de forma mínima. Eu acho importante isso.”

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida (2018).

Nota-se nos relatos uma coerência, mas ao mesmo tempo uma contradição, visto que o gestor 1 menciona a importância do formulário de solicitação de servidor, porém não para definir atribuições que já estão descritas no formulário de atribuições do cargo de Assistente em Administração. Ainda que esse posicionamento seja coerente, vai de encontro ao proposto com a criação do instrumento que busca esclarecer à equipe que realiza a entrevista admissional o perfil desejado pelo dirigente com as suas especificidades, facilitando, assim, na definição da alocação do servidor. Quando refere que o formulário deve ter prevalência para a troca de cargo, turno de trabalho e o local de lotação na unidade fica uma lacuna porque a equipe de entrevistadores não tem como identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para quem vai desenvolver suas atividades em cada local específico se não estiver bem definido no instrumento.

Ressalta-se, no entanto, que o item um, troca de cargo, está relacionado ao NUSEL que é o responsável pelo controle dos códigos de vagas, já os itens dois, turno de trabalho e três, local de lotação na unidade, são observações relevantes para a equipe responsável pelas entrevistas, porém sem as especificações das atribuições a serem desenvolvidas no local definido para lotação na unidade, dificulta a definição da alocação, o que é salientado pelo gestor 11 quando refere que o formulário está associado às atividades cotidianas das unidades e o fato de o dirigente saber onde o servidor vai desenvolver suas atividades contribui para descrever o perfil do servidor que melhor se adequa àquela realidade. Reforça, entretanto, que alguns dirigentes não especificam, colocando apenas “atribuições inerentes ao cargo”, o que corrobora o posicionamento do gestor 1 quando não considera necessário descrever o que já se encontra definido nas atribuições do cargo na forma genérica.

Além desses posicionamentos, o gestor 6 pontua que independente da melhoria do formulário é fundamental haver um diálogo entre a PRODEP e os dirigentes de unidades no sentido de definir a construção do instrumento e alerta para a possibilidade de todos os diretores tomarem conhecimento da existência do formulário e como este é utilizado para a definição de perfil na unidade. Essa narrativa é reforçada, em parte, pelo gestor 12 ao salientar a importância do formulário e a aproximação que o instrumento proporciona entre a PRODEP e os gestores de unidades, levando-se em conta que são eles que irão receber o novo servidor e a descrição do perfil realizada com todos os itens preenchidos adequadamente possibilita uma definição de alocação mais efetiva. Vale ressaltar, que essa parceria já foi apontada como ponto positivo na categoria processo seletivo, o que demonstra uma evolução, considerando que esse posicionamento surgiu, inicialmente, do gestor 6, referente ao processo seletivo de 2013, sendo salientado pelo gestor 12, no que concerne ao processo seletivo de 2016.

Depreende-se dessas narrativas, que o gestor 6 parece não ter conhecimento dos itens propostos para a definição de perfil constantes no formulário, o que remete a crer que por falta desses esclarecimentos pode incorrer no referido pelo gestor 11, quando sinaliza que alguns dirigentes colocam “atividades inerentes ao cargo”. Isso pode ser justificado também pelo fato de o dirigente, devido ao contingente de atribuições diárias, não se debruçar ou não considerar relevante as especificações das atividades a serem desenvolvidas, além de outros que determinam aos coordenadores e/ou chefes de núcleos o seu preenchimento, considerando-os mais habilitados, já que são eles que têm conhecimento do perfil ideal para ocupar a vaga em seus respectivos setores. Entretanto, outros, acrescentam que só preenchem o formulário juntamente com os mesmos, o que dá ao dirigente a oportunidade de ter acesso ao instrumento e poder fazer parte desse processo de definição do perfil do servidor para a sua unidade.

Nos achados de Almeida (2018), o gestor 5 se posiciona fazendo referência ao formulário no sentido de que existe dificuldade no momento de definir atribuições do mesmo cargo para lotações diferentes na própria unidade devido às especificidades de cada setor, embora seja do mesmo cargo, reforçando, ainda, o posicionamento do gestor 1 ao admitir que para um cargo genérico como Assistente em Administração não é necessária a descrição das atribuições, tendo em vista que essas já estão definidas.

Eu acho que o formulário atende em boa medida a essas questões, mas novamente onde é que eu vejo uma aresta aqui. Eu posso fazer esse formulário com cinco conteúdos distintos: atividades a serem desenvolvidas, características profissionais desejáveis, mas para o mesmo cargo. Eu posso dizer que tal Assistente em Administração que vai trabalhar no Laboratório tal precisa ter essas e essas habilidades. E esse mesmo cargo, se for para a direção precisa de tais e tais atribuições, para o mesmo cargo. Então essa me parece ser a dificuldade nossa, que reside

novamente nessa designação geral dos nossos concursos, mas o formulário me parece que atende bem a essas questões. (Gestor 5)

Ainda considerando a dificuldade no preenchimento para a definição das atribuições do cargo na unidade, quando os setores de lotação são distintos, o dirigente ressalta que o formulário consegue atender bem ao proposto, o que é corroborado pelos gestor 3, referente ao processo seletivo de 2016, ao pontuar que “o que acontece com os diretores é que o cara tem que planejar antes qual perfil realmente ele quer para aquele lugar”, entendendo, assim, que isso facilita na definição das atribuições. O gestor 8 acrescenta que o formulário não precisa ser melhorado, pois entende “que está organizado e dá conta, porque ele tem dois momentos: a parte mais geral e a mais específica e quando se quer colocar algo mais detalhado a parte específica dá conta”, sendo reforçado ainda pelo gestor 7, quando diz: “acho que o formulário está completo, não tenho nada a acrescentar”.

Isso evidencia a importância do formulário para a definição das alocações dos servidores e o entendimento por parte dos gestores quando reconhecem a responsabilidade que têm no seu preenchimento no intuito de garantir um servidor com perfil adequado ou mais próximo às necessidades de sua unidade, o que é destacado pelo gestor 12: “Eu acho que é crucial o olhar do dirigente, pois se ele não usa o instrumento de forma adequada [...] então ele acaba fazendo de uma maneira genérica” e isso pode acarretar no recebimento de um servidor com perfil oposto ao que necessita, impactando negativamente, pois pode ocasionar em remanejamentos internos desnecessários e/ou alocação inadequada.

Assim, evidencia-se que o preenchimento adequado do formulário possibilita aos gestores uma segurança maior no tocante à alocação de servidores com os perfis descritos, visto que segundo Carmo, Assis e Sanches Júnior (2014) é essencial que o gestor tenha a capacidade de adequar os perfis à estratégia organizacional a fim de possibilitar ações que busquem suprir demandas voltadas ao modelo de gestão com foco em resultados.

No que concerne à participação de gestores e técnicos na contribuição para o processo de alocação identificou-se uma resposta positiva por parte dos gestores, visto que entendem que essa participação tem por objetivo agregar no aprimoramento do processo, o que é acrescentado pelo gestor 7 quando ressalta que “pode contribuir esclarecendo as especificidades de cada gestor, de cada unidade”, o que é acompanhado pelo posicionamento do gestor 9 ao apontar que “com certeza, a participação de ambos é importante para a tomada de decisão, o que ajuda muito para os direcionamentos que a unidade precisa seguir”. Essas narrativas potencializam o que foi identificado na pesquisa relativa ao processo seletivo de

2013, onde os dirigentes salientaram também a importância dessa participação no sentido de envolver gestores e servidores para a realização do mapeamento de competências, aliado ao redimensionamento institucional. Essa participação é reforçada nos relatos a seguir.

Quadro 12 - Percepção sobre a participação de gestores e servidores no processo de alocação

<p>“Eu acho que tem e muito, coisa que não deu tempo e eu também fui amadurecendo ao longo dos anos porque a gente vai aprendendo. Uma coisa que eu aprendi, poxa eu poderia ter criado uma comissão, por exemplo, toda vez que alguém pedia transferência, então tinha uma comissão que era a congregação que trabalhava junto com o diretor [...] mas acho que faltou ampliar o trabalho dessa comissão que era juntamente com o diretor tá discutindo essas coisas da demanda. [...] mas é óbvio eu acho que deveria ter uma comissão composta pelos técnicos para que nós pudéssemos discutir o planejamento estratégico com a visão dos técnico-administrativos, mas uma coisa se aprende é uma sugestão que vou dar ao novo diretor [...]. Então, essa participação eu acho muito importante.” (Gestor 8)</p>	<p>“Eu acho fantástico toda contribuição positiva, toda crítica que venha pra somar, pra crescer, e ideias vindas dos servidores [...] então eu não vejo problema nenhum porque se eu fosse dirigente de unidade que eu tenho servidores ali pra me ajudar a ter ideias de como melhorar isso, de como preparar o terreno pra a pessoa que tá chegando, eu acho que isso tinha que ser um alinhamento da unidade. [...] Eu acho importante os dirigentes terem os ouvidos abertos porque eu acho que essa decisão é uma decisão importante para a unidade e você ouvir as pessoas é um fator positivo. [...] Não vejo problema nenhum com relação a isso não, eu acho que a unidade não se resume à figura do dirigente, então acho importante sim, de alguma forma, eu não sei como, mas eu acho importante sim a participação dos servidores nessa tratativa e dos dirigentes também.” (Gestor 12)</p>
---	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

Percebe-se nas narrativas o quão se torna imprescindível a participação dos servidores técnico-administrativos nesse processo, considerando que são atores que vivenciaram todas as etapas e conhecem todos os trâmites estabelecidos para a definição da alocação. Assim, a abertura dos gestores para essa participação só propicia direcionamentos mais acertados para o acolhimento de novos servidores em suas unidades, alinhando-se ao que preceitua Bergue (2010) quando entende que a percepção dos gestores é essencial com vistas à compreensão da dinâmica organizacional, visando proporcionar uma alocação adequada, como também a retenção dessas pessoas, buscando impor ações para que esse propósito seja efetivado.

#### 4.3.4 Programa de Acolhimento

Essa categoria visa analisar o Programa de Acolhimento e Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS), instituído pela PRODEP no intuito de oferecer subsídios que visem amenizar as tensões e ansiedades do servidor com a sua chegada na UFBA, além de apresentar a instituição, demonstrando um pouco do funcionamento de seu ambiente organizacional, bem como proporcionar o crescimento profissional através da oferta de cursos de capacitação com vistas a favorecer na qualificação desses servidores no tocante ao desempenho de suas atividades, agregando na melhoria dos processos de trabalho. Dentre outros, pode-se ressaltar o acesso aos direitos e deveres através da criação do guia do servidor que foi criado com vistas

a direcionar o servidor para esclarecimentos de dúvidas e orientações pertinentes à sua carreira, onde são disponibilizados os links para cada situação desejada.

O PAAS possibilitou o evento de recepção dos novos servidores que foi uma das categorias elencadas devido a sua relevância para o processo de alocação, tendo em vista que este não se resume apenas ao preenchimento do formulário de solicitação do servidor pelos dirigentes, na entrevista admissional e na definição da alocação. Entende-se que esse é um processo contínuo que tem início com a convocação do servidor, se processando até a sua aposentadoria que é o princípio básico do PAAS. Diante desse contexto, ressalta-se que esta pesquisa priorizou os atores da PRODEP para responder as questões pertinentes ao programa de acolhimento por ser o órgão responsável pela sua elaboração e execução, sem preterir o relato dos demais dirigentes, que também foram abordados sobre o mesmo.

Quadro 13 - Percepção dos gestores sobre o Programa de Acolhimento (evento de recepção)

2013	2016
<p>“Eu acho que nós temos muitos servidores que acabam entrando sem saber direito como é que se dá essa vida de servidor público, e que tem uma série de obrigações também, tem que ter uma série de cuidados, tem que ter uma diligência. [...] Os técnicos e os professores precisam estar bem cientes do caráter da universidade, das suas atribuições, da necessidade de engajamento, da necessidade de ter proatividade, da necessidade de ter um objetivo de construção institucional mesmo. (Gestor 2)</p>	<p>“Eu achei muito interessante esse evento com os novos servidores, eu acho que inclusive a gente tem que enriquecer, aprofundar, expandir porque é um momento crucial da entrada na instituição, a pessoa entra meio perdida, a UFBA é grande, é enorme, muito complexa e aí eu acho que a gente precisa continuar investindo [...]. Realmente, faz toda diferença o processo de acolhimento desse novo servidor, é um diferencial dentro da instituição. (Gestor 10)</p>
<p>“Eu acho muito importante esse acolhimento, para as pessoas se sentirem integradas, se sentirem bem-vindas, para virem trabalhar com mais alegria, porque o trabalho já é pesado, já é difícil! Quem atende ao público, já é estressante, [...]. Foi muito boa a forma como vocês receberam agora. Por isso eu me esforço em fazer esse acolhimento inicial.” (Gestor 4)</p>	<p>“Eu acho que você trazer um olhar da instituição, você receber, acolher os novos servidores dentro da universidade, mostrando qual o cenário que estamos vivendo, essa é a instituição, essas são as informações que vocês podem obter [...] então eu acho que isso trouxe uma certa confiança, um certo respeito e um acolhimento muito bom para o servidor. [...] a gente colocou ali as chefias e tiramos as dúvidas de todas as pessoas nesse primeiro momento [...] a universidade não tinha isso. Eu acho que foi positivo em todos os sentidos [...]. Você chegar em pleno órgão, pronto já para ir para a unidade [...] e conhecer os locais onde procurar em caso de dúvidas é muito importante.” (Gestor 11)</p>
<p>“Eu acho que uma das questões mais problemáticas que nós temos é a chegada de novas pessoas na universidade. Porque é uma superestrutura, é uma comunidade do conhecimento [...]. Então, nos falta fôlego para esse acolhimento mais adequado. Mas eu vi sim que agora recentemente a Universidade vem adotando estratégias para esse acolhimento, desse contingente enorme de servidores que a gente está recebendo. Eu ainda não tenho elementos para avaliar isso, mas do ponto de vista interno ainda sinto essa lacuna, de dizer aos novos servidores, sentar com eles e explicar o que é de fato esta Unidade. Isso deve ser feito para professores, servidores e estudantes.” (Gestor 5)</p>	<p>“Todo aquele programa de recepção de falar os normativos, eu acho que assim como eu vivenciei o de 2013, pelo que eu tô vendo em 2016 o servidor que entrou agora foi muito mais bem recebido porque o processo avançou muito mais. Então, eu enxergo muito positivamente isso. Em termos de ganho a gente ganhou muita coisa.” (Gestor 12)</p>

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida (2018).

Percebe-se nas narrativas dos gestores de 2013 a relevância do acolhimento dos servidores no sentido de esclarecer dúvidas e apontar caminhos para a resolução de problemas relativos à sua carreira, bem como o funcionamento da Universidade, já que muitos chegam sem esse conhecimento prévio e as informações fornecidas no evento de recepção conseguem mitigar a carga de ansiedade que trazem, causada pela incerteza ao adentrarem uma instituição tão conceituada. Ressaltam, ainda, que esse acolhimento deve ser realizado também em suas unidades, potencializando esse momento inicial que é fundamental para que o servidor se sinta integrado ao seu novo ambiente de trabalho.

Todos esses posicionamentos foram contemplados nos relatos dos gestores referentes ao processo seletivo de 2016, que apresentou uma nova forma de receber e acolher os novos servidores, prestando informações essenciais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito da Universidade, possibilidade que será ampliada quando da efetivação do PAAS que se propõe a acompanhar a trajetória do servidor até a sua aposentadoria, fornecendo suporte para que o servidor se sinta amparado durante a sua carreira.

O reconhecimento dos gestores de 2016 com relação ao avanço ocorrido entre os dois processos seletivos ficou patente quando sinalizado por um deles que vivenciou o processo de 2013, na sua entrada na instituição, ao afirmar que os novos servidores foram melhor recebidos em virtude do processo ter avançado, reforçando o ganho para a UFBA nesse quesito.

Ressalta-se, no entanto, que alguns gestores alegaram não ter conhecimento do evento de recepção, embora a proposta de apresentação do PAAS tenha entrado na pauta do Conselho Universitário (CONSUNI) no sentido de que os dirigentes tivessem conhecimento de sua existência, dos objetivos propostos e também pudessem apresentar os seus posicionamentos, contribuindo para a melhoria de sua construção. No entanto, devido as várias demandas e a exiguidade do tempo, essa possibilidade não foi efetivada, ocasionando no seu desconhecimento. Entretanto, outros sinalizaram que ouviram falar, mas nenhum sabe como funciona, muito embora um deles, após o esclarecimento do pesquisador, reforça a visão dos dirigentes, que se manifestaram anteriormente, quando dizem:

“O acolhimento é fundamental, essa coisa de acolher, de dizer o que é a UFBA é extremamente importante pra que a pessoa se sinta pertencente, se sinta fazendo parte da UFBA, ela tenha esse sentimento de pertencimento [...] porque senão fica assim, o profissional chega é mais um número, mais um na instituição, não é mais um, é um ser humano com perspectivas, desejos, sonhos, projetos, e muitas vezes um sonho de estar num emprego público.” (Gestor 8)

Essa fala remete ao que foi narrado pelo gestor 10 ao considerar a possibilidade de ampliar o evento de recepção por entender como essencial na admissão do servidor, o que é destacado como ponto positivo na pesquisa de Almeida (2018), tendo em vista que sua realização propicia ao novo servidor uma visão mais institucionalizada, o que é acrescido por Batista (2018) quando refere que esse espaço ocupado pelas organizações contemporâneas requer uma abordagem da gestão de pessoas que esteja além da visão tradicional, visto que esta tem no seu escopo ações de caráter notadamente estratégico, cujo compromisso está voltado à alocação de pessoas, bem como à valorização do seu quadro de pessoal, tendo por base o conceito de gestão estratégica de pessoas.

#### 4.3.4 Competências

Esta categoria visa analisar a percepção dos gestores nas seguintes dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para desenvolver as atividades administrativas; demonstração dos conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho das atividades; incentivo à participação nos eventos de capacitação; comunicação dos novos servidores com a chefia imediata e os colegas; processos de trabalho e se esses estão descritos, e por fim perfil profissional aderente às competências organizacionais. Ressalta-se que essas dimensões estão relacionadas às categorias elencadas no questionário aplicado com os Assistentes em Administração.

Dando início a análise buscou-se perceber dos gestores os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para os novos servidores desenvolverem suas atividades, onde foram identificados os seguintes relatos.

Quadro 14 - Percepção dos gestores sobre conhecimentos, habilidades e atitudes

<b>Gestor 3</b>	“Pra nós aqui tem que gostar de gente, qualquer unidade acadêmica tem que ter essa característica [...] depois reconhecer que ser servidor público não é pra todo mundo, se você não se enquadra no perfil que se deseja de um servidor público apesar de você ter a sua competência do seu saber [...] as competências para o cargo de assistente em administração são difíceis de enquadrar por ser um cargo muito genérico e os servidores já entrarem com formação acima da exigência do concurso e isso aí não é fácil por serem diversas áreas [...] eu acho que os conhecimentos, habilidades e atitudes foram bem descritos no formulário.”
<b>Gestor 9</b>	“Conhecimentos, eu acho que tem que ter muito, suficiente, dos sistemas, isso é importantíssimo, os sistemas da UFBA são importantíssimos, todos eles. Tem que ter muita habilidade para saber se relacionar interpessoalmente com as próprias pessoas da UFBA porque você sabe que um setor depende muito do outro dentro da própria UFBA, então, eu acho que isso precisa. A atitude eu sempre considero importante é a atitude de reconhecer o que não sabe [...] ter humildade, ter uma atitude de paciência pra lidar com o público, [...] ter uma atitude de respeito, claro [...]”
	“[...] uma pessoa que tenha um mínimo de conhecimento com relação a uma legislação que a gente lida no dia-a-dia, o atendimento ao público, e não há como se falar em uma pessoa que trabalhe em pró-reitoria que ela não tenha habilidades para atender ao público [...] Então, a

<b>Gestor 11</b>	pessoa que saiba trabalhar em grupo, eu acho que a pessoa que tenha conhecimento em legislação, e também é muito importante saber lidar com atendimento ao público, é muito importante mesmo você saber lidar com pessoas.”
<b>Gestor 12</b>	“Na realidade a habilidade que o servidor precisa ter [...] é a habilidade legal, o servidor que tenha o domínio da Lei 8.112/90, da Constituição Federal, do Código de Ética do Servidor Público [...] facilidade no atendimento [...] eu acho que as habilidades de regramento e de atendimento são essenciais [...]”

Fonte: Elaboração própria (2021).

Diante desses relatos nota-se que o atendimento ao público obteve destaque como a habilidade essencial para o desempenho das atividades nas Unidades de Ensino, bem como na pró-reitoria, tendo em vista que “gostar de gente”, como enfatiza o gestor 3, torna-se um pressuposto indispensável para o ingresso no serviço público, além do fato de reconhecer a sua responsabilidade a partir do compromisso assumido. Enfatiza, no entanto, que descrever as competências para o cargo de Assistente em Administração se torna algo difícil por se tratar de um cargo genérico, principalmente com a entrada de servidores com formação acadêmica além da exigida, sem falar na diversidade de áreas em que podem ser aproveitados.

Esse posicionamento coaduna com o gestor 9 quando considera que a humildade, aliada a paciência e ao respeito são elementos fundamentais para trabalhar com o público, o que é enfatizado pelo gestor 11 ao referir-se ao trabalho realizado na pró-reitoria, onde entende ser inconcebível não possuir essa habilidade, sendo reforçado ainda pelo gestor 12 ao pontuar que é necessário ter facilidade para atender ao público. Outro ponto considerado relevante para os gestores 11 e 12 está relacionado ao “domínio” de legislações específicas, como àquelas diretamente voltadas aos servidores públicos como a Lei 8.112/90, a Constituição Federal e o Código de Ética do Servidor Público.

Evidencia-se desses relatos que há uma preocupação dos gestores no que concerne à questão do atendimento ao público, que é reconhecidamente a principal queixa dos que necessitam dos serviços prestados à população e potencializa o que preceitua a administração gerencial na busca por melhores resultados.

No que diz respeito ao posicionamento referente ao processo seletivo de 2013, os gestores 2 e 5 sinalizaram como pontos relevantes os relacionados à identificação das habilidades nos setores de atuação dos servidores, bem como a presença de um “muro invisível” entre professores e técnicos, impactando negativamente para o desenvolvimento dos processos de trabalho, o que torna premente uma transformação de atitude de ambos os lados. Foi ressaltado também a inexistência da metodologia do mapeamento de competências no sentido de facilitar a identificação das atividades desempenhadas na Universidade, as

competências já incorporadas e aquelas que precisam ser alinhadas com vistas a uma melhor performance dos setores.

Assim, diante dos posicionamentos sobre ambos os processos, verifica-se que, embora as narrativas não tenham se assemelhado, há uma interligação entre elas, tendo em vista que tudo o que foi pontuado pelos gestores de 2013 está relacionado ao que foi pontuado pelos de 2016, pois a partir do momento em que se busca identificar competências necessárias para a melhoria no desempenho das atividades, prima-se também pela habilidade no atendimento ao público e ao “domínio” das legislações que embasam o serviço público, fomentando à prestação de serviços de qualidade, além de favorecer à elaboração de planos estratégicos através da identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes, possibilitando mensurar os níveis de efetividade alcançados pelo quadro funcional da organização, conforme Pires et al. (2005) e Araújo; Fonseca; Meneses (2016).

Dando continuidade, passa-se a analisar a dimensão na qual busca-se perceber se os novos servidores demonstram conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho das atividades e se são incentivados a participar dos eventos de capacitação, onde foram colhidos os relatos que se seguem.

Quadro 15 - Percepção dos gestores sobre conhecimentos, habilidades e capacitação (2016)

<b>Gestor 7</b>	“Eu incentivo bastante, mando pros e-mails deles e cobro. Os daqui eu sei que correspondem e agora nessa pandemia eu estou cobrando muito. Agora no mundo virtual é o que a gente vai encarar. A pandemia vai acabar, mas o negócio vai continuar. Eu acho que eles devem ser responsáveis pelo trabalho e entrar nessa também, fazer os cursos.”
<b>Gestor 9</b>	“Eu não incentivo, eu acho que é uma falha minha, deveria incentivar, mas você me chamou a atenção, eu nunca tive o tato pra procurar saber, mas eu sempre aprovo, mas eu nunca tive o cuidado de olhar que tipo de curso aqueles meninos estão fazendo, só sei que é para progredir na carreira.”
<b>Gestor 11</b>	Acho que as pessoas no geral da universidade, mas especificamente na pró-reitoria, toda essa força de trabalho que veio foi uma força de trabalho muito boa, pessoal muito bem capacitado. A gente oferece os cursos de capacitação e muitas pessoas que ingressaram estão fazendo, seja incentivo a seminário, seja incentivo às ações da própria pró-reitoria, então assim as pessoas recebem incentivo pra poder se capacitar.”

Fonte: Elaboração própria (2021).

De acordo com os relatos fica patente que os servidores chegaram bem preparados, suprimindo as demandas institucionais e ainda que o incentivo à capacitação é estimulado pelos gestores, fato identificado também na pesquisa relacionada ao processo seletivo de 2013 e confirmado pelos servidores de ambos os processos ao responderem o questionário, pontuando a nota máxima para o incentivo da chefia na participação das ações de capacitação, embora o gestor 9, refira não ter curiosidade em saber que tipo de curso o servidor está fazendo, entendendo a capacitação apenas como caminho para a progressão na carreira, o que

vai de encontro aos achados de 2013 onde o gestor 6 enfatiza a falta de feedback no que concerne ao resultado das capacitações, frequência e o aproveitamento do curso, além de considerar a ementa como elemento importante para que o gestor se aproprie dos conhecimentos que o servidor teve acesso. O gestor 1 enfatiza que embora os servidores cheguem bem preparados e sejam detentores de competências, ainda assim, necessitam de capacitação, além de treinamento em seus locais de trabalho no sentido de desenvolverem suas competências pessoais e profissionais.

Fazendo referência aos achados de 2016, o gestor 3 acrescenta que “[...] os servidores que chegaram têm todos os requisitos para atender as necessidades da faculdade. Sempre incentivamos os servidores a se capacitarem e até planejamos por setores”, o que é reforçado pelo gestor 8 ao dizer que “[...] posso falar sem medo de errar, tem gente que chegou já no final da nossa gestão, mas eu venho acompanhando mesmo depois da pandemia a distância, pessoas comprometidas, dedicadas, que dão conta do trabalho de forma brilhante [...]”. Já o gestor 12 salienta, “Eu acho que com relação ao incentivo à capacitação a gente poderia incentivar mais [...]”.

Essas narrativas demonstram o reconhecimento do potencial dos ingressantes em ambos os processos, porém sem descartar a possibilidade de aperfeiçoamento de suas competências através do incentivo à capacitação, o que segundo Camões (2010) pode contribuir para a formação de servidores com o perfil pessoal e profissional adequado com vistas à implementação, fiscalização e avaliação de políticas públicas, bem como potencializar o desenvolvimento de competências institucionais através do aprimoramento de competências individuais que proporcionem o desenvolvimento profissional do servidor em consonância com os interesses da administração pública (TEIXEIRA FILHO E ALMEIDA, 2014).

A dimensão seguinte busca analisar a comunicação entre os novos servidores e a chefia imediata, assim como com os colegas, sendo salientado pelo gestor 8 que,

“Não vejo nenhuma dificuldade. É uma coisa difícil. Na verdade eu tô falando desse tempo que eu identifico porque muda chefe toda hora, coordenador toda hora, muda de dois em dois anos, mas diretor é de 4 em 4 anos, então nem sempre há uma recondução [...] então, às vezes um ou outro perfil não se afina, mas no geral [...], felizmente tudo funcionou muito harmoniosamente, um ajuste aqui um outro ali, mas tudo muito normal, isso é do processo, faz parte do trabalho, mas no geral [...] os setores funcionaram muito bem.” (Gestor 8)

Essa fala se aproxima do posicionamento do gestor 3 ao pontuar que “Aqui não tem problema mais sério, eu percebo certa rivalidade, mais é mais o medo dos mais antigos em serem tolhidos pelos novos, mas eu consigo administrar isso e não tenho maiores problemas

por conta disso, não.” Esse relato é complementado pelo gestor 7 ao pontuar que “[...] aqui graças a Deus eles convivem bem, têm grupos de WhatsApp, às vezes fazem encontros semanais (antes da pandemia). Eu acho que eles se relacionam muito bem, não tem problema nenhum.” O gestor 12 potencializa as falas anteriores ao observar que “a chegada dos novos servidores possibilitou um crescimento imenso no ambiente de trabalho [...] são pessoas que melhoraram muito o clima organizacional [...]. Acredito que eles acabaram sendo a solução de muitas coisas [...].”

Com relação aos relatos dos gestores sobre o processo de 2013 ressalta-se o posicionamento do gestor 2.

“Olhe eu considero que aqui [...] a relação interpessoal é majoritariamente positiva. Às vezes existem alguns conflitos naturais da convivência humana, mas a gente sempre procura fazer uma mediação. Eu falo com chefes de setores pra conversar. Às vezes nós temos alguns atritos, ou devido à questão da hierarquia, devido a questão do tratamento, eu considero que isso é minoritário e que a gente consegue fazer uma boa mediação. [...] Procuramos uma relação mais horizontalizada. Eu não acredito muito em relações verticalizadas, muito hierárquicas. Acredito mais em um trabalho em equipe. Acho que o chefe não tem que ser chefe, ele tem que ser mais líder. Tem que tentar dar o exemplo [...].” (Gestor 2)

O gestor ao se posicionar evidencia a importância de uma boa relação interpessoal no ambiente de trabalho, sugerindo que as relações sejam horizontalizadas, embora haja uma hierarquia que precisa ser respeitada. Refere-se à liderança como essencial, agregando o trabalho em equipe como elemento motivador para que as relações sejam mais efetivas e afetivas.

Assim, as narrativas apontaram que o ambiente no geral é muito salutar, não descartando, claro, a existência de conflitos pontuais que são resolvidos com um bom diálogo e que estes não interferem na harmonia ambiental, o que foi corroborado na pesquisa com os Assistentes em Administração, através da aplicação do questionário, sendo atribuída a nota máxima em ambos os processos neste quesito.

Nesse contexto, Queiroz e Albuquerque (2009) destacam que a GEP leva em consideração o que pensam os atores organizacionais responsáveis pelas estratégias, bem como a análise do ambiente organizacional, onde o envolvimento das condições internas e externas, aliadas as ameaças e oportunidades demandam mudanças organizacionais, abarcando os que nela desenvolvem suas atividades laborais.

A próxima dimensão tem por objetivo perceber se os novos servidores têm conhecimento dos processos de trabalho e se esses estão descritos. O gestor 3 refere que os servidores fazem estágio no local onde vão trabalhar, porém não há nada descrito, o que se

assemelha ao relato do gestor 9 ao informar que “a estrutura da unidade está bem arrumadinha” e que os novos recebem o suporte daqueles que têm mais tempo. O gestor 7 respondeu positivamente, mas complementa que faz reuniões periódicas no sentido de mostrar todas as necessidades e que assim os servidores ficam sempre a par de tudo, inferindo-se que o gestor entende processo de trabalho como algo que é determinado apenas verbalmente, negligenciando a sua descrição, quando diz: “todo servidor que chega eu esclareço o que tem que fazer, se não se adaptar eu vejo como mudar, mas geralmente eles já entram sabendo o que vão fazer mesmo.” O gestor 8 informa que esses processos foram iniciados, porém não finalizados, atribuindo à própria dinâmica do trabalho e não à má vontade”.

Por fim, o gestor 12 arremata acrescentando que essa é uma realidade que ainda precisa ser melhorada, salientando que o servidor quando chega aprende com um mais “antigo” e que geralmente há duas pessoas na mesma situação e cada uma ensina de um modo, sem um padrão definido. Reforça que essa melhora se torna necessária, visto que ao “criar um procedimento operacional, rotinizar as coisas, então os servidores já chegam com aquele padrão de comportamento em relação ao trabalho.”

Diante das observações apresentadas percebe-se a relevância de se ter os processos de trabalho descritos, tendo em vista que esse é basicamente o primeiro contato do servidor com as atribuições desenvolvidas pelo setor/núcleo para onde foi lotado e que facilita o seu entendimento sobre a dinâmica do trabalho a ser desempenhado, o que é corroborado pelo gestor 5 referente ao processo seletivo de 2013.

“Nós fomos constituindo, para cada inauguração dessa, de atividade, de tarefa, de setor novo, de um novo ano e tal, nós fomos constituindo grupo de trabalho internamente para elaborar procedimentos operacionais, para constituir rotinas, de sorte que hoje, a gente tá começando a sistematizar isso e já existe um conjunto importante de roteiros de atividades para formatura, processo de formatura hoje é bastante complexo, ou seja, de forma resumida, constituímos, sim, rotinas operacionais, de forma que os novos servidores e para quem até está no dia a dia, possa consultar rapidamente, como se posicionar diante de determinada situação. Então, essa é a política que a gente tem desenvolvido aqui no próprio instituto.” (Gestor 5)

Esse posicionamento ratifica a importância da descrição dos processos em conformidade com Teixeira Filho e Almeida (2014) quando chamam a atenção que a transformação da gestão pública tem como meta modernizar os processos de trabalho, criando possibilidades para que as políticas públicas se tornem mais amplas e mais efetivas. Relativo a percepção dos respondentes do questionário de 2013 a nota 3 apresentou um percentual maior, indicando indefinição quanto ao processo de trabalho está bem estruturado em sua

Unidade/Órgão, enquanto os de 2016 apresentaram um percentual maior para a nota 4, indicando um avanço neste quesito.

E finalmente a última dimensão busca perceber se os servidores de 2016 apresentam perfil profissional mais adequado e aderente às competências organizacionais em relação aos de 2013. O gestor 3 sinalizou que não percebeu diferença, acrescentando que melhorou o enquadramento, porém em termos de competência, não. Considera que o mecanismo de identificar a área foi aprimorado, mas em nível técnico, não, colocando todos no mesmo patamar. Em contrapartida os gestores 9, 11 e 12 se posicionaram positivamente neste quesito.

Quadro 16. Percepção dos gestores sobre perfil profissional aderente às competências (2016)

<b>Gestor 9</b>	“Eu acho que sim pela própria seleção natural [...]. Chegaram pessoas mais preparadas, você percebe que estudaram mesmo pra concurso [...] pra segundo grau tem chegado gente já com mestrado ou concluindo ou estudando mestrado. Então, os que tinham antes não tinham esse perfil de proatividade, mas nos que estão chegando agora já se identifica esse perfil, além de serem mais preparados e mais motivados, sim.”
<b>Gestor 11</b>	“Geralmente fazer um perfil comparativo das pessoas que entraram antes, realmente eu não sei, mas o que eu posso dizer é que as pessoas que entraram no concurso de 2016 são pessoas altamente qualificadas e estão, inclusive, em um nível de qualificação acima do cargo. Então, você ver assistente em administração, que exige nível médio e já chegam com mestrado [...] então você tem grande parte dessas pessoas entrando já com pós-graduação [...], as pessoas estão além, então fazer um comparativo em relação a 2013 [...] eu não participei, mas o nível que chegou agora é muito qualificado.”
<b>Gestor 12</b>	“Eu acho que à medida que o tempo vai passando isso vai se acentuando cada vez mais. O concurso vem ficando cada vez mais concorrido, até pela situação que o país passa, muita gente a cada ano vem entrando cada vez mais capacitada, vide a nota de corte do concurso, então a cada concurso o servidor entra cada vez mais qualificado, então o servidor que entrou em 2016 já é mais qualificado do que o que entrou em 2013 e por aí vai. Então, esse é o modo como acontece isso.”

Fonte: Elaboração própria (2021).

Concernente aos relatos nota-se uma concordância entre os gestores com relação ao nível dos ingressantes de 2016, considerando-os mais qualificados, proativos e motivados dos que os de 2013, pelo fato de apresentarem um nível de formação acima da exigência do cargo, o que é justificado pelo gestor 4.

“Então entender que isso é até um fenômeno mundial hoje, de pessoas com formação em uma área tentando trabalhar em outra, porque não sei, não teve oportunidade em outras áreas porque em algumas áreas é falta de oportunidade mesmo, né? Tem muito pouco emprego. Tive muito, muito pouco questionamento em relação a isso. Acho que eles estão cientes de que vieram para cá para fazer esse trabalho.” (Gestor 4)

Desse modo, constata-se que os servidores ao prestarem o concurso já têm consciência de que as atividades a serem desenvolvidas são distintas de sua formação, no entanto verifica-se no dia a dia que alguns ainda questionam esse espaço, onde acreditam poder contribuir com a Universidade mediante os conhecimentos inerentes à sua formação, o que se aproxima do

posicionamento de Bergue (2011) ao apontar alguns atributos pessoais e profissionais do servidor público que reforçam a narrativa dos gestores ao salientarem a proatividade e a motivação com vistas a potencializar a busca pela aprendizagem contínua, agregando ao estímulo das competências pessoais e profissionais, além da multifuncionalidade e flexibilidade, aliadas à cooperação e atuação em equipes de trabalho.

#### 4.4 ENTREVISTA COM ASSISTENTE SOCIAL

Com a proposta de compreender melhor a dinâmica do processo de 2016 foi realizada entrevista com uma das assistentes sociais responsáveis pela entrevista admissional e definição da alocação, buscando identificar a sua percepção no tocante à entrevista admissional, processo de alocação e programa de acolhimento. Vale salientar que essa servidora não vivenciou o processo de alocação dos servidores de 2013.

Inicialmente, buscou-se perceber a sua visão a respeito da entrevista admissional realizada no concurso de 2016 e se o tempo utilizado para a sua realização é suficiente para identificar perfis adequados com vistas a atender às demandas institucionais, onde ressaltou a relevância da entrevista para a definição da melhor alocação pautada no perfil do candidato, associado às pretensões das Unidades/Órgãos e que considera o tempo suficiente, tendo em vista que contempla o objetivo do trabalho que é “uma melhor adequação do perfil do candidato para a vaga”. Esse posicionamento é ratificado por uma das psicólogas da PRODEP, entrevistada por Almeida (2018), que vivenciou o processo seletivo de 2013 e participou das entrevistas e definição das alocações das turmas iniciais de 2016, quando considera o avanço ocorrido no processo de 2016 a partir da revisão dos formulários de entrevistas na tentativa de identificar perfis mais alinhados às demandas institucionais. No entanto, sinaliza que a ausência de psicotestes e dinâmicas de grupo limitam a identificação de outras competências, habilidades e atitudes, o que é reforçado por Brandão (2017) e Gil (2009) ao pontuarem que essas técnicas favorecem à percepção das características do candidato, subsidiando na identificação de perfis que se aproximem daqueles idealizados pela organização.

Acerca do processo de alocação investigou-se o avanço alcançado nesse novo modelo; as dificuldades encontradas para a definição das alocações e como estas são resolvidas; o perfil profissional dos servidores e, por fim, a clareza concernente ao perfil desejado, no momento do preenchimento do formulário pelos dirigentes.

No que diz respeito ao avanço do processo de alocação, a assistente social destaca o Programa de Acolhimento, acrescentando que este possibilita ao novo servidor o acesso à

“cultura organizacional, a história e o papel da UFBA para a sociedade”, considerando que essa “abordagem inicial faz toda diferença nesse momento de ingresso do candidato”. Com relação as dificuldades para a definição da alocação, pontua que o maior entrave é o bom nível dos candidatos, o que é solucionado após discussão entre os técnicos responsáveis pelas entrevistas. Referente ao perfil profissional, salienta que o nível dos servidores está acima da pretensão para o cargo e isso “tem trazido algumas dificuldades de adaptação à rotina para o cargo que prestou concurso”. Quanto a clareza no preenchimento do formulário pelos dirigentes, ressalta que este foi elaborado com vistas à obtenção de informações que esclareçam o perfil desejado no sentido de que seja efetivada uma melhor lotação para o servidor que atenda ao almejado pela Unidade/Órgão solicitante. Entretanto, reforça o que já foi pontuado anteriormente na análise dos gestores, sobre o preenchimento pautado na descrição genérica do cargo, sem considerar as especificidades do ambiente laboral.

Esta observação também foi salientada pela psicóloga quando observa que no processo de 2013 isso já ocorria, pois os dirigentes não deixavam explícito o perfil desejado do servidor que seria indicado para a sua Unidade/Órgão. Reforça-se, no entanto, que o referido formulário foi readaptado para o processo de 2016 e comprovou sua efetividade pelo fato de a maioria dos gestores terem compreendido a relevância do seu preenchimento, contemplando todos os campos solicitados de maneira criteriosa. Os mencionados pela descrição genérica foram minoria e isso não impactou negativamente no processo de alocação, mas pode ter prejudicado na indicação do servidor para a sua Unidade/Órgão.

Diante dessas percepções, verifica-se as semelhanças entre as narrativas dos gestores e das entrevistadas quando trazem questões pertinentes ao nível de escolaridade acima do cargo, dificultando na adequação no ambiente de trabalho; o preenchimento do formulário sem as especificações necessárias para uma definição de alocação mais assertiva, pontos esses que precisam ser reavaliados no sentido de que sejam identificadas estratégias efetivas no intuito de solucionar ou mitigar esses entraves, com vistas a proporcionar um bem-estar conjunto aos atores envolvidos. Essa possibilidade está alinhada ao que pontuam Ávila e Casella (2019) ao referir-se à seleção como momento de cautela, visto que é nesse ponto que identificam-se, dentre aqueles recrutados, os que demonstram ser mais capazes à adaptação e produção, atendendo ao proposto pela organização no que concerne à cultura, ao clima organizacional e ainda às suas estratégias.

No quesito Programa de Acolhimento buscou-se identificar suas contribuições e o que precisa ser aprimorado para que o processo de alocação atenda aos objetivos institucionais. De acordo com a assistente social este Programa contribuiu para a redução das solicitações de

remoção e insatisfações dos servidores e apontou como melhoria a possibilidade da realização de edital de “concurso por competência”, posicionamento complementado pela psicóloga ao fazer referência que o Programa oportunizou a integração da equipe, principalmente nas etapas de formulação e implementação, proporcionando a “melhoria da comunicação institucional interna”. E acrescenta que a recepção possibilita o esclarecimento de dúvidas que, certamente, seriam demandadas no momento da entrevista, acarretando em tempo dispendido pelos técnicos que poderia ser aproveitado em pontos mais significativos para a definição da alocação, bem como na promoção da satisfação e estreitamento da comunicação, favorecendo ao compromisso do servidor com a Universidade.

É importante ressaltar que o evento foi muito bem avaliado, como já visto nos dados apresentados anteriormente, ratificando todo o empenho e dedicação de todos os atores envolvidos para o sucesso desta ação. Entretanto, apesar do avanço identificado em alguns pontos considerados mais críticos em relação ao processo de 2013, ainda não é possível garantir que a UFBA adota a GEP em seus processos admissionais, de trabalho, entre outros, contrariando o que preconiza um dos seus objetivos estratégicos, constante no seu PDI 2018-2022, quando propõe assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas com vistas à valorização do servidor, bem como à qualidade dos serviços prestados. Após a análise dos dados propostos apresentam-se os pontos considerados positivos e negativos do processo de alocação.

Quadro 17 - Pontos positivos e negativos do processo de alocação.

2013	2016	2013	2016
Positivos	Positivos	Negativos	Negativos
Realização do evento, por proporcionar uma visão mais institucionalizada ao novo servidor.	Revisão do instrumento de entrevista admissional.	A falta do dimensionamento consolidado prejudica o processo de alocação.	Não obrigatoriedade da entrevista admissional.
Formulário de solicitação do servidor.	Reconhecimento da relevância da entrevista admissional para a definição dos perfis, bem como para as alocações.	Aprimorar mais o processo de alocação.	-
-	Entrevistas realizadas por profissionais especializados.	Acolhimento não está calibrado ao tamanho da Universidade.	-
-	Reformulação do formulário de solicitação do servidor como instrumento agregador para a definição das alocações.	A UFBA não dispõe de novos códigos de vaga.	
-	Implementação do Programa de Acolhimento e	Os técnicos que chegam e querem escolher as atividades.	-

	Acompanhamento do Servidor UFBA (PAAS).		
-	Criação do Guia do Servidor.	-	-
-	Aprimoramento do processo de alocação.	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida (2018).

Mediante as narrativas apresentadas pelos atores entrevistados depreende-se o avanço do processo de alocação de 2016 em comparação ao de 2013 que apontou apenas dois pontos positivos, enquanto o atual traz sete pontos de destaque, onde a reformulação dos principais instrumentos utilizados para o levantamento de perfil e indicadores para a definição da alocação, como também a realização da entrevista por profissionais especializados demonstraram sua efetividade, tendo em vista que apresentou uma excelente resposta, de acordo com os respondentes do questionário que foram os atores que vivenciaram a etapa da entrevista com todas as suas inovações.

Aliado a isso, a implementação do PASS demonstrou também sua efetividade, de acordo com a avaliação de reação dos respondentes, aplicada logo após o encerramento do evento de recepção, sendo considerado um marco essencial para o acolhimento dos novos servidores. Outro ponto de destaque foi a criação do guia do servidor que se propõe à disponibilização de links direcionados ao esclarecimento de dúvidas concernentes à carreira. O guia encontra-se disponível na página da PRODEP.

Como pontos negativos foram apontados a não obrigatoriedade da entrevista admissional, considerada pelo gestor como um possível entrave para o aumento do percentual de acerto, levando-se em conta que através da entrevista levanta-se o perfil e define-se a alocação. E a não disponibilidade de código de vagas para suprir as aposentadorias de servidores de cargos extintos específicos, tendo em vista que esses códigos não podem ser trocados, influenciando negativamente na dinâmica das Unidades/Órgãos que ficam com esse déficit no seu quadro funcional.

Diante do exposto, evidencia-se o aprimoramento do processo de alocação, que através das novas propostas apresentadas possibilitou um maior nível de satisfação dos servidores com a indicação de suas lotações, fato confirmado pelos respondentes do questionário. A seguir analisa-se o processo admissional de 2016.

#### 4.5 PROCESSO ADMISSSIONAL DE 2016

Atendendo a proposta do objetivo 1, que busca mapear o processo admissional de 2016, cujo escopo é a alocação de servidores Assistentes em Administração, passa-se a análise desse processo, tendo como referência o Edital 02/2016 voltado para o ingresso de servidores técnico-administrativos em educação com a oferta de 150 vagas para o cargo de Assistente em Administração, sendo 112 para ampla concorrência, 30 para pessoas pretas ou pardas (negros) e 8 para pessoas com deficiência. Vale salientar que este processo seletivo seguiu os mesmos critérios do edital de 2013, mantendo-se todas as especificações concernentes às etapas anteriores com aplicação de provas escritas para todos os cargos, como também oral/prática em segunda fase para alguns cargos específicos. Salienta-se, no entanto, a amplitude do número de vagas, que triplicou em relação ao concurso de 2013. Embora o concurso tenha a sua publicação em 2016 e suas provas aplicadas em 2017, o processo admissional só ocorreu a partir de 2018, finalizando no início de 2020 com a convocação de todos os homologados, para o cargo específico de Assistente em Administração.

A seguir demonstra-se a tabela, onde na primeira linha especifica-se o grau de escolaridade de todos os inscritos no concurso e na segunda apenas aqueles homologados para o cargo de Assistente em Administração que é o público alvo desta pesquisa, juntamente com os gestores, com vistas a identificar a percepção desses atores no que concerne ao processo de alocação.

Tabela 6 - Escolaridade dos candidatos inscritos e homologados

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

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir de Almeida, 2018.

Depreende-se da apresentação desses dados que o percentual de graduados, mestres e doutores é quase a metade do número de inscritos para todos os cargos, enquanto para o cargo de interesse da pesquisa, esses servidores apresentam um percentual de 73,33% que está muito acima do esperado, visto que o grau de escolaridade exigido para o ingresso no concurso apresenta um percentual de apenas 13,01%, justificando as narrativas dos gestores a respeito do nível dos servidores selecionados para esse processo seletivo, quando acrescentam que têm um nível acima da exigência do cargo, o que pode agregar aos interesses institucionais, mas também pode trazer consequências no momento em que o servidor ainda não incorporou que o

concurso realizado foi para um cargo de nível de 2º grau e tenta exigir do dirigente uma lotação na unidade, condizente com a sua formação acadêmica.

Nesse sentido, faz-se necessário considerar a expertise do dirigente no tocante aos embates que se apresentam, buscando adaptar as competências, habilidades e atitudes que foram sugeridas no formulário de solicitação do servidor e identificadas na entrevista admissional, com vistas a atender às demandas institucionais, tendo a capacidade de alinhar as necessidades pessoais e profissionais do servidor à estratégia organizacional, conforme Schikmann (2010) e Carmo, Assis, Sanches Júnior (2014).

Isto posto, acrescenta-se que o concurso de 2016 apresentou uma nova proposta de recepção dos novos servidores com a implementação do PAAS. Ressalta-se que esse Programa surgiu da formação de um grupo de trabalho composto por psicólogos, assistentes sociais e assistentes em administração, todos lotados na PRODEP, que tinham como “desafio” propor alternativas visando possibilitar o acolhimento e o acompanhamento dos servidores no intuito de “despertar e fortalecer o sentimento de pertença”, proporcionando apoio durante o seu processo de desenvolvimento, com vistas a integrá-los enquanto permanecerem na Universidade.

Embora a sua proposta fosse ainda incipiente, já que ainda não fora apresentada ao CONSUNI para conhecimento e considerações dos dirigentes, mesmo tendo sido inserido na pauta para apresentação, o que não ocorreu em virtude da exiguidade do tempo pelo alongamento de outros debates, o resultado, de acordo com a avaliação dos servidores que participaram do evento, foi considerado ótimo, tendo em vista que foi um “piloto” para testar a sua efetividade. No entanto, de acordo com o relatório de avaliação do PAAS, foi pontuado por 29,07% dos respondentes que a divulgação do evento precisa melhorar.

Vale ressaltar que essa avaliação foi realizada por servidores de todos os cargos e não apenas daqueles que são objeto de estudo desta pesquisa, o que a torna mais fidedigna. Todavia, é importante salientar que à medida que os eventos aconteciam, os comentários e sugestões apresentados, de acordo com as suas pertinências e possibilidades, eram aprimorados, buscando proporcionar um maior índice de satisfação aos servidores.

A seguir demonstra-se a tabela com os resultados da avaliação do evento de recepção, analisados pela coordenação do Programa.

Tabela 7 - Percentual dos respondentes sobre o evento de recepção

Dimensões	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Conteúdo/Programa	<b>80,85%</b>	17,26%	1,89%	0

Infraestrutura e logística	<b>77,87%</b>	19,15%	2,98%	0
----------------------------	---------------	--------	-------	---

Fonte: Elaboração própria (2021) a partir dos relatórios de avaliação do PAAS (2018, 2019).

Para a obtenção desses resultados utilizou-se o Formulário de Avaliação do Evento, contemplando as dimensões conteúdo/programa e infraestrutura/logística, sendo a primeira constante de 3 indicadores, quais sejam: adequação da carga horária à atividade; pertinência do conteúdo apresentado e esclarecimento de dúvidas; enquanto a segunda propunha 5 indicadores: divulgação do evento; comunicação mantida entre a equipe e os participantes; adequação do espaço (localização, acesso etc.); conforto do ambiente (ventilação, água, banheiro etc.); adequação dos recursos materiais (folder, *power point* etc.), com os indicadores oferecendo quatro escalas de avaliação: ótimo, bom, regular e ruim, tendo a possibilidade de incluir, em um campo à parte, comentários e sugestões para a melhoria do evento.

Dentre esses foram feitos alguns elogios referentes à iniciativa pela realização do evento, possibilitando ao novo servidor “conhecer melhor a estrutura da Universidade em relação às funções desempenhadas por cada Núcleo”, bem como apresentar a Pró-reitora de Desenvolvimento de Pessoas, a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas e a Coordenadora de Gestão de Pessoas, que deram as boas-vindas aos novos servidores, como também as chefias dos Núcleos da PRODEP para esclarecimentos de dúvidas pertinentes a direitos, deveres, progressões, capacitações, entre outros. Em contrapartida foi pontuado que a utilização do espaço de realização do evento comportar apenas 30 pessoas, gerou desconforto, visto que nas turmas iniciais foram convocados 45 servidores para cada encontro.

Outra iniciativa foi a convocação dos representantes das Unidades/Órgãos, que foram recepcionados pela Pró-reitora e pela coordenadora do PAAS no sentido de dar-lhes ciência da proposta do Programa e envolvê-los como parceiros em suas Unidades, fomentando a continuidade do acolhimento em seus respectivos ambientes de trabalho.

A elaboração do Guia do Servidor, que pode ser acessado na página da PRODEP, foi mais uma alternativa utilizada com vistas a proporcionar aos servidores o acesso aos mais diversos links relacionados aos interesses pertinentes à sua carreira. Reforça-se aqui, que no período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2021, 12.315 servidores acessaram o guia, sendo considerado um número significativo, apresentando uma média de 450 acessos mensalmente, sendo avaliado como excelente pelos servidores. Outras alternativas para dar as boas-vindas foram utilizadas, como a publicação de outdoor em locais estratégicos de grande circulação de membros da comunidade UFBA, bem como da comunidade externa; a entrega de folder informativo sobre a Universidade; o cartão virtual de boas-vindas enviado aos servidores, além

da recepção de boas-vindas com a presença do Reitor e convidados, no Salão Nobre da Reitoria, juntamente com a homenagem aos aposentados, com a realização de palestras e outras atividades culturais, evento que acontece anualmente na semana do servidor sob a responsabilidade do Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho – NQVT.

Assim, percebe-se que algumas estratégias foram agregadas no intuito de proporcionar um acolhimento que pudesse criar no servidor um sentimento de pertença, além de uma maior identidade institucional, o que pode contribuir também para a sua retenção, conforme Pires et al., 2005 e Bergue, 2010.

Desse modo, após o encerramento do evento de recepção e do preenchimento do formulário de avaliação, os servidores Assistentes em Administração eram direcionados para o agendamento das entrevistas admissionais. Vale registrar que, apesar de não ser uma etapa obrigatória, a entrevista se torna relevante para uma melhor definição da alocação, todavia alguns servidores devido a distância e ao elevado custo com locomoção optaram por pular essa etapa, bem como o evento de recepção. O mesmo ocorre com o servidor que é selecionado para apenas uma vaga e que por conta disso não se faz necessário o levantamento de perfil, sendo que a sua lotação já está definida, porém o preenchimento do formulário utilizado pelos outros servidores, na mesma situação, que participaram do evento de recepção se fez necessário. Entretanto, ambas as situações podem ter refletido nos relatos daqueles que alegaram que suas competências profissionais e pessoais não foram consideradas para a indicação de sua alocação.

Outro avanço considerado em relação ao processo de 2013 foi referente as entrevistas, que no certame de 2016 foram realizadas por técnicos especializados, contribuindo para um percentual maior de servidores satisfeitos com a indicação de suas alocações, como já demonstrado na análise dos respondentes do questionário. Dessa forma, nota-se a relevância de profissionais capacitados no sentido de contribuir para o aprimoramento na gestão dos processos no que tange ao ingresso, alocação e movimentação de pessoal, conforme propõe o PDI UFBA (2018-2022) em uma de suas diretrizes estratégicas e que é complementado por Camões, Fonseca e Porto (2014) ao destacarem que esses atores são essenciais ao contribuírem para que as demandas e interesses organizacionais sejam contemplados.

Desse modo, com base nos dados coletados, sugere-se melhorias para o processo de alocação, visando buscar o seu aprimoramento, contemplando, assim, o objetivo 5.

- Revisão da Resolução 03/04 – Estágio Probatório, a fim de possibilitar a remoção do servidor a partir de 1 ano de exercício na Unidade/Órgão, condicionando a sua permanência na próxima lotação até o término do probatório, salvo no caso de motivo de doença;

- Realização de oficinas com gestores, coordenadores e chefes imediatos das Unidades/Órgãos no sentido de orientá-los e capacitá-los no que concerne ao preenchimento do formulário de solicitação de servidor, bem como à assunção de cargos de gestão e/ou afins;
- Elaboração e aplicação de questionário com os novos servidores, incluindo todos os TAE a fim de identificar o grau de satisfação na indicação de suas lotações, tendo em vista que alguns não vivenciaram a etapa da entrevista admissional;
- Identificação dos servidores insatisfeitos com suas alocações com vistas a acolhê-los e buscar alternativas, visando solucionar e/ou mitigar as situações vivenciadas;
- Identificação e promoção de cursos de capacitação que contemplem as expectativas dos servidores, objetivando o aprimoramento dos seus processos de trabalho;
- Realização de processo seletivo para o cargo de Assistente em Administração/Área, considerando o nível de qualificação dos servidores ingressantes na UFBA, com o objetivo de arrefecer as insatisfações com o distanciamento de suas áreas de formação, retirando a generalidade do cargo, podendo suprir, inclusive, o preenchimento das vagas dos cargos extintos específicos, além de favorecer à sua retenção.
- Curso de formação obrigatório para os ingressantes relacionado à qualidade no atendimento, bem como às leis que regem o serviço público e sistemas da UFBA, tendo em vista a observação feita pelos gestores no tocante à relevância da habilidade no atendimento ao público e conhecimento das respectivas leis e dos sistemas;
- Obrigatoriedade da entrevista admissional, constante no Edital, sendo possibilitado àqueles que residem em outros estados e/ou municípios a oportunidade de sua realização virtualmente, exceto no caso de convocação para apenas uma vaga.

Essas sugestões visam proporcionar uma melhor adequação às demandas identificadas no bojo desta pesquisa, buscando favorecer um processo de alocação que atenda não só às necessidades de seus servidores, mas também institucionais.

#### 4.6 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dando prosseguimento apresenta-se a triangulação dos dados referentes aos questionários, entrevistas e documentos analisados com vistas à percepção mais acurada do objeto de estudo desta pesquisa. Dessa forma, os dados discutidos têm como escopo as

categorias propostas e analisadas no corpo deste trabalho, quais sejam: processo seletivo, processo de alocação, programa de acolhimento e por fim competências.

Quadro 18 - Triangulação dos dados da categoria processo seletivo

Questionários com os TAE	Entrevistas com os gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades desenvolvidas condizentes com a descrição das atividades do cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento do processo em relação aos anteriores;</li> <li>• Maior aproximação com a equipe responsável pela elaboração e coordenação do processo seletivo;</li> <li>• Avanço com a renovação do quadro de servidores e o tempo hábil para convivência com os mais antigos;</li> <li>• Alto nível de qualificação com possibilidade de criação de um banco de talentos;</li> <li>• Atendimento das demandas institucionais com a admissão dos novos servidores.</li> <li>• Reposição de novos servidores para os cargos extintos em áreas específicas e essenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação de provas escritas para todos os cargos e oral/prática, em segunda fase, para alguns cargos específicos;</li> <li>• Amplitude do número de vagas, que triplicou em relação ao concurso de 2013, para o cargo de Assistente em Administração.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Evidencia-se nesta análise que na percepção dos TAE as atividades desenvolvidas são compatíveis com a descrição das atividades típicas do cargo apresentadas no edital, o que contribui para potencializar as narrativas dos gestores quando salientam o aprimoramento do processo seletivo, ora analisado, em relação aos anteriores, principalmente no tocante à renovação no quadro de servidores com maior nível de qualificação, atendendo as especificidades da prova escrita e suprimindo demandas institucionais reprimidas com a reposição de Assistentes em Administração, o que só foi possível devido ao aumento significativo do número de vagas, que triplicou. No entanto, fica uma demanda reprimida concernente à reposição de servidores para cargos extintos em áreas específicas e essenciais.

O tempo hábil para a convivência e troca de conhecimentos e experiências com os mais antigos foi também reforçado como positivo nesse processo, tendo em vista que este momento não era possibilitado em processos anteriores em detrimento da vaga só ser preenchida após a aposentadoria, dificultando essa troca durante a transição.

Aliado a isso, apontam ainda uma relação mais próxima com a equipe responsável pela elaboração e execução do processo seletivo, favorecendo à uma dinâmica que não ocorria em certames passados. Essa aproximação propicia uma interação maior entre esses atores, contribuindo para uma discussão mais efetiva sobre o processo seletivo dos TAE, considerando que os dirigentes se apropriam mais de processos seletivos para docentes por estarem mais próximos de sua formação e estarem mais alinhados com suas Unidades de Ensino, enquanto os dos TAE é uma atribuição da Administração Central, fato que não inviabiliza o acesso direto

ao edital. Entretanto, um dos gestores entrevistados relatou que nunca teve a curiosidade de ter acesso ao edital dos TAE, referindo apenas se debruçar nos editais para docentes.

Em seguida, apresenta-se o quadro com a síntese dos dados sobre a categoria processo de alocação.

Quadro 19 - Triangulação dos dados da categoria processo de alocação

Questionários com os TAE	Entrevistas com os gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência da entrevista admissional na definição da alocação;</li> <li>• Competências profissionais e pessoais adequadamente identificadas, favorecendo à alocação;</li> <li>• Avanço na definição das alocações a partir do levantamento de perfil realizado na entrevista admissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas realizadas por profissionais especializados;</li> <li>• O formulário de solicitação de servidores aproxima as Unidades de Ensino da Administração Central;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de entrevista admissional reformulado, contribuindo para o levantamento de perfis e para um processo de alocação mais eficiente;</li> <li>• Reformulação do formulário de solicitação do servidor como instrumento agregador para a definição das alocações.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2021).

De acordo com os questionários, entrevistas e documentos analisados percebe-se avanço significativo no processo de alocação de 2016. Isso pode ser ratificado com a percepção dos técnicos e dos gestores que se posicionaram assertivamente no tocante às questões propostas com vistas a investigar a efetividade do processo de alocação de 2016 em relação ao de 2013.

Nota-se uma conexão entre os três pontos iniciais quando salienta-se a eficiência da entrevista admissional para o processo de alocação apontado pelos técnicos, seguidamente do posicionamento dos gestores ao sinalizarem a relevância da realização das entrevistas por técnicos especializados, o que pode ser agregado à reformulação do instrumento de entrevista que, certamente, contribuiu para uma melhor percepção na identificação dos perfis.

A reformulação do formulário de solicitação do servidor tornou-se relevante, visto que proporcionou a identificação de competências profissionais e pessoais, propiciando um avanço na definição das alocações, além de aproximar as Unidades de Ensino da Administração Central, considerando que essa conexão para o preenchimento do formulário com as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor, bem como suas características para ocupação da vaga acontece da interação entre ambas. Assim, conclui-se que a reformulação de ambos os instrumentos e a realização da entrevista por técnicos especializados foram determinantes para o avanço no tocante ao levantamento de perfis e definições das alocações.

Esses avanços sinalizados foram ampliados a partir da implementação do PAAS que será a próxima categoria de análise, sendo apresentada no quadro a seguir a síntese das três fontes de dados.

Quadro 20 - Triangulação dos dados da categoria programa de acolhimento (PAAS)

Questionários com os TAE	Entrevistas com os gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção positiva com relação ao evento de recepção e do Guia do Servidor como norteadores para o ingresso de novos servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação positiva no tocante ao evento de recepção, estratégia a ser aprofundada, tendo em vista ser um diferencial dentro da instituição no que concerne ao acolhimento de novos servidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação do PAAS, possibilitando o evento de recepção de forma sistemática;</li> <li>Criação do Guia do Servidor com vistas a direcionar os novos servidores para esclarecimentos de dúvidas e orientações pertinentes à sua carreira.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Mediante avaliação dos técnicos, gestores e consulta ao relatório de avaliação do PAAS foi constatada a relevância da realização do evento de recepção que possibilitou o acesso a informações pertinentes a carreira através de esclarecimentos que contribuíram para o acolhimento dos servidores, favorecendo ao sentimento de pertença que é uma das propostas do PAAS, que visa ao acompanhamento do servidor desde a entrada até a sua aposentadoria, sendo ainda o responsável pela elaboração e execução do evento de recepção que, a partir da implementação do Programa, propõe-se a acontecer de forma sistemática, fato que não ocorria em certames anteriores. Salienta-se, no entanto, que o PAAS está em processo de reavaliação de suas ações voltadas à área de gestão de pessoas, embora algumas delas já estejam sendo efetivadas, o que coaduna com o posicionamento do gestor ao relatar que essa estratégia precisa ser aprofundada, já que é um diferencial na instituição. Após esses ajustes deverá ser apresentado ao CONSUNI para suas considerações e possível aprovação.

A criação do Guia do Servidor foi mais uma estratégia utilizada no sentido de direcionar esses servidores para o esclarecimento de dúvidas e orientações concernentes à sua carreira através do acesso a links, disponibilizados na página da PRODEP, para cada situação desejada. Reforça-se que o guia passa a ser uma ferramenta essencial, considerando que as informações prestadas de forma concisa no evento de recepção podem ser ampliadas mediante o acesso aos links desejados. A seguir, apresenta-se a percepção sobre a categoria competências.

Quadro 21 - Triangulação de dados da categoria competências

Questionários com os TAE	Entrevistas com os gestores	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores mais assertivos acerca do reconhecimento do seu potencial de trabalho na realização das atividades profissionais;</li> <li>Participação nas ações de capacitação oferecidas pela Universidade, contribuindo para a realização das atividades laborais, com o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores com qualificação acima do pretendido pelo cargo, não eximindo, porém, a participação nas ações capacitação;</li> <li>Incentivo às capacitações, no entanto não existe um feedback acerca dos conteúdos adquiridos para melhor adequação aos processos de trabalho;</li> <li>Essencial ter habilidade para atendimento ao público e conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PDI direcionado para ações que assegurem uma GEP efetiva com vistas à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados.</li> </ul>

<p>apoio dos gestores e das chefias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa relação com superiores e colegas;</li> <li>• Processo de trabalho bem estruturado;</li> <li>• Competências adequadas ao desenvolvimento das atividades profissionais.</li> </ul>	<p>das legislações que regem o serviço público;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho consideradas positivas, com conflitos ocasionais que são solucionados com uma boa mediação;</li> <li>• Descrição dos processos de trabalho precisa ser melhorada;</li> <li>• Competências aderentes ao cargo.</li> </ul>	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesta categoria os dados demonstram a consonância entre técnicos e gestores com relação ao reconhecimento do potencial de trabalho na realização das atividades pelos técnicos, fato que está associado à qualificação desses servidores que apresentam níveis de graduação, mestrado e doutorado, perfazendo um percentual de 73,33% do total dos homologados, número considerado elevado para o exigido pelo cargo, o que não isenta que se capacitem. Nessa linha, o PDI preconiza a valorização do trabalhador com incentivo à melhoria da qualificação e o desempenho dos trabalhadores no sentido de proporcionar maior eficiência e melhor qualidade dos serviços prestados pela Universidade, embora, de acordo com ambos, as competências sejam aderentes ao desempenho das atividades inerentes ao cargo.

Essa qualificação também é incentivada e valorizada pelos atores, reconhecendo a sua relevância para o aprimoramento dos processos de trabalho, que de acordo com os técnicos se encontram bem estruturados, apesar de os gestores admitirem a necessidade de serem melhorados, já que em alguns casos estejam apenas descritos, sendo necessária à sua conclusão. No entanto, segundo o PDI, esses processos de trabalho devem estar claramente definidos, bem como os seus requisitos necessários, visando a adequação do desempenho dos trabalhadores.

Apesar do incentivo por parte dos gestores, estes referem não ter feedback acerca dos conteúdos adquiridos nas capacitações com vistas a um melhor alinhamento com as atividades desempenhadas pelo servidor. Entende-se que isso deve ser negociado entre ambos no momento da liberação para que esses cursos não tenham apenas a finalidade de progressão na carreira, mas sim de agregar no fortalecimento do potencial do servidor, bem como para a melhoria dos processos de trabalho, aprimorando a gestão desses processos, especialmente na área de pessoal, que é uma das propostas do PDI.

Foi salientado também pelos gestores que a habilidade no atendimento ao público e conhecimento de legislações que regem o serviço público são essenciais, tendo em vista que fazem parte do cotidiano de todo aquele que se propõe a ser servidor público. Com relação à convivência no ambiente de trabalho os dois atores concordaram que as relações são positivas

tanto com os superiores, quanto com os colegas. Entretanto, os gestores salientaram que existem conflitos pontuais que são resolvidos com uma boa mediação, o que coaduna com o proposto pelo PDI na busca por ambientes de trabalho saudáveis com vistas a reduzir os fatores concernentes ao adoecimento e mal-estar no trabalho. Em seguida, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se analisar o processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração ingressantes no processo seletivo de 2016 na UFBA e confrontar os seus achados com dos ingressantes de 2013 no sentido de perceber seus avanços, tendo em vista que foram realizados em conjunturas diferenciadas, permitindo, assim, a sua análise.

Em seu primeiro objetivo específico propõe-se a mapear o processo admissional realizado em 2016, tendo como escopo a alocação dos servidores admitidos no cargo de Assistente em Administração, onde foram identificados os seguintes resultados: maior proximidade das Unidades de Ensino com a PRODEP, possibilitando mais clareza na definição dos perfis desejados; aprimoramento do processo em relação as seleções anteriores; atração de servidores com maior nível de qualificação (graduação, mestrado e doutorado), atendendo muito bem as demandas institucionais; convivência e troca de conhecimentos e experiências entre os novos e os antigos servidores; possibilidade da criação de banco de talentos, visando a realocação desses servidores e as vagas triplicadas para o cargo de Assistente em Administração, suprimindo demandas reprimidas do seu quadro funcional.

Esses resultados sinalizam avanços significativos no processo admissional, visto que passou por reformulações no seu formato, contribuindo para o avanço no tocante ao processo de alocação, propiciando novas possibilidades que favoreçam à implementação do novo modelo de gestão proposto no PDI.

Em consonância com os objetivos dois e quatro que pretendem caracterizar a percepção dos ingressantes de 2016, no cargo de Assistente em Administração, referente ao processo de alocação, como também confrontar essas percepções com os ingressantes do processo seletivo de 2013, aliado ao objetivo três que busca caracterizar a percepção dos gestores entrevistados por Almeida (2018) referente ao processo seletivo de 2013 a fim de confrontar a alocação entre este e o processo seletivo de 2016, demonstram-se os achados da pesquisa, apontando o avanço concernente à entrevista admissional, considerando a identificação das competências profissionais e pessoais adequadas, contribuindo para a definição da melhor alocação dos ingressantes de 2016, que foram mais incisivos ao concordarem totalmente com a eficiência da entrevista, sendo corroborado pelos gestores ao sinalizarem a sua relevância para a definição de perfis, bem como para as alocações.

Outros avanços apontados pelos gestores referem-se à reformulação do instrumento de entrevista e do formulário de solicitação de servidor, como também a realização das entrevistas por técnicos especializados que se mostraram eficientes para a definição de perfis alinhados

com os pretendidos pelos dirigentes e, conseqüentemente, à indicação da alocação, que conforme a avaliação dos técnicos, conseguiu atender em grande proporção aos seus anseios, itens apontados na pesquisa anterior como propensos à melhoria.

Outro avanço considerado pelos gestores foi a implementação do PAAS que tem como premissa básica acompanhar o servidor desde a sua entrada até a aposentadoria, tendo iniciado suas ações com a organização do evento de recepção, que em sua avaliação foi bem aceito pelos servidores convocados que se sentiram bem acolhidos e satisfeitos com a sua realização. O Guia do Servidor, extensão do PAAS, foi outra proposta que agregou ao acolhimento com a finalidade de direcionar o servidor para esclarecimentos de dúvidas e orientações pertinentes à sua carreira.

Mais um ponto, dessa vez destacado pelos técnicos, foi com relação ao reconhecimento do potencial de trabalho na realização de suas atividades profissionais, que apresenta também um avanço. Esse fato pode ter sido gerado em decorrência do melhor nível de qualificação dos ingressantes nesse certame, como já sinalizado pelos gestores.

Em atendimento ao objetivo cinco, que propõe melhorias ao processo de alocação são elencadas algumas sugestões consideradas pelo pesquisador como relevantes ao aprimoramento do processo, tais como a realização de cursos e oficinas para gestores e técnicos, revisão de documentos, oferta de cursos de capacitação aos técnicos com vistas a aprimorar os processos de trabalho, entre outros.

Mediante pesquisa documental, aplicação de questionário com os Assistentes em Administração e entrevistas com gestores da Administração Central e Unidades de Ensino foi constatado, através dos achados, que, embora tenha sinalizado alguns avanços, mantém-se o pressuposto da pesquisa realizada por Almeida (2018) e mantido pelo pesquisador, quando determina um atendimento apenas parcial das demandas exigidas para a efetivação da gestão estratégica de pessoas na UFBA, considerando esses avanços ainda incipientes.

Isso pode se justificar em virtude do PDI ser recente, considerando que passou a vigorar em 2018 e pouco tempo depois, por conta da pandemia, as atividades passaram a ser remotas, dificultando a realização de eventos, o que, certamente, impossibilitou a execução de algumas ações que contemplassem o idealizado para o cumprimento das metas estabelecidas. Algumas ações e objetivos podem ter sido contemplados em outras áreas, no entanto para o atendimento ao proposto neste trabalho ainda existe uma lacuna a ser preenchida, visto que quando propõe em um dos seus objetivos estratégicos “assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e a qualidade dos serviços prestados”, percebe-se ainda

incipiente, necessitando que se amplifique essas ações com vistas a atender essa demanda institucional, embora já tenha apresentado alguns avanços.

Nota-se, que o nível de qualificação dos novos servidores, segundo narrativa dos gestores, tem atendido bem no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, o que não inviabiliza a continuidade desse processo, tendo em vista que essa descontinuidade poderá causar desestímulo ao servidor, potencializando à procura de oportunidades externas à instituição e, conseqüentemente, a perda de bons talentos.

Urge, nesse sentido, que a Universidade se reinvente na busca por proporcionar a esses servidores possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional com a oferta de capacitações que atendam aos seus anseios para que não sejam apenas cursos que contribuam tão somente para progredirem na carreira, como pensam alguns gestores, e sim agregadores potenciais para o desenvolvimento dos processos de trabalho.

Cursos direcionados também à formação de gestores, já que em suas narrativas alguns apontaram que ocuparam o cargo sem o mínimo conhecimento das suas atribuições, ou seja, sem ter sido realizada a transição, tendo que aprender com os técnicos, que, diante da percepção de gestores mais sensíveis, têm ocupado cargos de chefias em setores/núcleos estratégicos das Unidades/Órgãos, contribuindo para maior eficiência das atividades desenvolvidas. Vale observar que essas chefias eram direcionadas a servidores que não tinham expertise para a assunção do cargo, ocasionando em conflitos pontuais, o que de acordo com gestores são mediados com “uma boa conversa”. Isso justifica a realização de oficinas de preparação para ambos os servidores, contribuindo para o arrefecimento de conflitos e para um clima organizacional aprazível a todos os atores institucionais.

No tocante à pergunta de pesquisa, esta pode ser respondida mediante ações estratégicas utilizadas para o aperfeiçoamento do processo de alocação como a implementação do PAAS, considerado como diferencial no acolhimento dos novos servidores e a criação do guia do servidor, além da reformulação dos instrumentos de entrevista e do formulário de solicitação do servidor, sendo essas alinhadas com as ações propostas pelo PDI (2018-2022) quando se refere ao aprimoramento da gestão dos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal docente e técnico-administrativo a partir da atualização do dimensionamento de pessoal com vistas ao direcionamento e racionalização à sua alocação, atendendo condições estruturais, competências e finalidades do trabalho desenvolvido nas Unidades/Órgãos.

É notório que essas contribuições se tornam essenciais para o aprimoramento do processo de alocação, no entanto necessitam ser contínuas, tendo em vista que alocação é um processo contínuo que não se esgota com a realização da entrevista e a sua definição. É

fundamental também que o acompanhamento do servidor no desenvolvimento de sua carreira, que é a proposta do PAAS, seja efetivado, porém suas ações ficaram limitadas ao evento de recepção, ao acompanhamento de servidores em estágio probatório e outras pontuais. Ressalta-se, no entanto, que com a nova conjuntura vivenciada pelas organizações públicas fez-se necessária a revisão dos objetivos, diretrizes e ações do Programa, o que inviabilizou a realização das ações propostas que, certamente, com a sua continuidade impactariam positivamente no desenvolvimento da carreira do servidor.

Pontua-se como limitação principal à realização desta pesquisa a interrupção das atividades laborais presenciais em decorrência da pandemia, o que impossibilitou o acesso a informações, documentos e principalmente a alguns atores essenciais, o que possivelmente acrescentaria dados ricos para a análise proposta.

Como sugestões para trabalhos futuros indica-se a continuidade desta pesquisa, abrangendo todos os TAE da UFBA, bem como de outras IFES que adotem processos de alocação diferenciados no sentido de confrontá-los, especialmente com aquelas que já adotem a gestão por competências. Essa análise servirá como balizadora para compreender a relevância e os critérios adotados por essas instituições, como também captar percepções dos diversos atores institucionais, visando aprimorar mais o processo de alocação da UFBA. Sugere-se ainda analisar o alcance dos objetivos, diretrizes e metas do PDI UFBA (2018-2022), a partir da percepção de seus atores institucionais, visando repercutir sobre a implementação da gestão estratégica de pessoas como modelo de gestão na UFBA.

Entretanto, vale registrar que a UFBA se destaca no seu processo seletivo quando prima por uma alocação que atenda aos interesses institucionais e valorize os seus servidores, quando busca levantar perfis condizentes com os almejados pelas Unidades de Ensino, favorecendo aos anseios de ambos os atores, propiciando satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, bem como à retenção desses servidores.

Sabe-se que ainda há um longo caminho a percorrer, pois a mudança de uma estrutura organizacional não acontece da noite para o dia, porém se esse for realmente o objetivo institucional, o empenho e o compromisso de todos serão preponderantes para que se fortaleça esse sentimento de pertença em toda a Universidade, e juntamente “antigos” e “novos”, os primeiros com sua expertise e conhecimento da instituição, e os “novos”, propondo novos caminhos e direcionamentos se possa construir uma Universidade que atenda aos interesses de todos, oferecendo serviços de qualidade a partir da qualificação de seus servidores para que estes se tornem protagonistas, contribuindo para o sucesso contínuo da instituição, atendendo ao que propõe o PDI, em uma de suas diretrizes estratégicas, quando pretende incentivar e

melhorar a qualificação e o desempenho dos trabalhadores, visando a maior eficiência e a melhor qualidade dos serviços prestados pela UFBA.

Assim, embora com todos os avanços nesse processo de alocação, evidencia-se a necessidade de se repensar novos direcionamentos e estratégias que visem à profissionalização de seus atores institucionais com vistas à modernização e efetivação de condutas e novas práticas de gestão de pessoas, considerando serem essenciais quando se propõe à adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**. Edição Especial Comemorativa. 67-86, 1967-2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005). Acesso em 09/08/2019.
- \_\_\_\_\_. Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. **Desigualdade & Diversidade**, v. 11, p. 119-142, dez. 2011. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando\\_abrucio\\_-\\_3agendas.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fernando_abrucio_-_3agendas.pdf). Acesso em 11/08/2019.
- ALMEIDA, D. R. de; MEIRELES, A. S. Satisfação e Trabalho: Uma análise do Grau de Satisfação dos Servidores em Estágio Probatório da UFBA. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. **Anais...** Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar del Plata. Argentina. 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136146/102\\_00010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136146/102_00010.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 05/04/2019
- ALMEIDA, D. R. de. **Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA**. VI Encontro de Estudos em Estratégia - ANPAD, 2013. Disponível em: [anpad.org.br/admin/pdf/3Es/45.pdf](http://anpad.org.br/admin/pdf/3Es/45.pdf). Acesso em: 19/02/2020.
- ALMEIDA, S. M. V. de. **O modelo de alocação dos assistentes em administração na UFBA e a gestão estratégica de pessoas**, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/29223/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20de%20Meistrado%20-%20Susan%20Mary%20Vieira%20De%20Almeida.pdf>. Acesso em 15/12/2018.
- ALMEIDA, S. M. V. de; ALMEIDA, D. R. de; TEIXEIRA FILHO, A. R. e ALMEIDA, L. R. de. Processo Admissional e Lotação de Pessoal: A realidade de uma IFES. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. **Anais...** Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. Mar del Plata. Argentina. 2017. Disponível em [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181177/101\\_00106.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181177/101_00106.pdf?sequence=1). Acesso em 20/03/2019.
- AMARAL, R. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. 2008. Disponível em: [http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583\\_Amaral.p](http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.p). Acesso em 04/01/2020.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: Pantoja, M. J.; Camões, M. R. S.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- ARAÚJO, M. L.; FONSECA, D. R.; MENESES, P.P.M. **Métodos e técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas federais**. ANPAD, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/309619374\\_Metodos\\_e\\_tecnicas\\_de\\_mapeamento\\_de\\_competencias\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_federais/link/581a488d08ae3c82664c2061/download](https://www.researchgate.net/publication/309619374_Metodos_e_tecnicas_de_mapeamento_de_competencias_em_organizacoes_publicas_federais/link/581a488d08ae3c82664c2061/download). Acesso em 28/04/2020.
- ÁVILA, M. Z. de; CASELLA, M. L. Gestão por competências – Seleção de pessoas por competências. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 04, Ed. 10, Vol. 07, pp. 133-146, outubro/2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/selecao-de-pessoas>. Acesso em 31/03/2020.

BARBIERI, U. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, C. R. **Contribuições da gestão por competências quanto à alocação de pessoas no 2º Centro de Geoinformação**, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3343>. Acesso em 05/04/2020.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Ed. Atlas. SP. 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EducS, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3, ed. Ver, e atual. – Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.

BERGUE, S.T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 21/08/2019.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2.Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

\_\_\_\_\_, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 56 (2): 179-194, abr/jun, 2005.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 201/2019**. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em 15/09/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991/2019**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em 30/08/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.485/2011**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm). Acesso em 03/04/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.232/2010**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm). Acesso em: 03/04/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133/2010**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em 13/03/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.096/2007**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm), Acesso em 18/07/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707/2006**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em 13/03/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.825/2006**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm) . Acesso em 05/06/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200/1967**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em 15/03/2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em 15/06/2019.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Reforma do aparelho do Estado**. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. 1995. Disponível em:  
<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 17/05/2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em  
[http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html/Constituiode1988.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html/Constituiode1988.pdf). Acesso em 11/04/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http:// www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 11/04/2019.

BRESSER- PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Brasília, **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril, 1996. Disponível em:  
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>. Acesso em 23/07/2019.

\_\_\_\_\_. L. C. Burocracia pública e Estado no Brasil. RERE – **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 11, p. 1-65, set/nov. 2007. Disponível em:  
<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEREIRA.pdf>. Acesso em 25/07/2019.

\_\_\_\_\_. L. C. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. L. C. Reforma Gerencial e Legitimação do Estado Social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 51(1):147-156, janeiro-fevereiro, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf>. Acesso em 02/10/2019.

CAMÕES, M. R. S. Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidades de novos olhares. X Congresso Consad de Gestão Pública, 2017. **Anais**. Disponível em: [consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02_01.pdf). Acesso em 03/02/2020.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Cadernos ENAP, 45. 2016. Disponível em: [http://www.repositorio.enap.gov.br/bitstream/Caderno\\_45](http://www.repositorio.enap.gov.br/bitstream/Caderno_45). Acesso em 22/03/2020.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudo em gestão de pessoas no serviço público**. Cadernos ENAP. Brasília. n. 37. 2014. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno37.pdf/4f0c1476-27c5-4205-8d91-eedafa3c3c76>. Acesso em 14/02/2020.

CAMÕES, M. R. S. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 23/09/2018.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências**. 1. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARMO, L. J. O. et al. Gestão Estratégica de pessoas no serviço público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista Serviço Público Brasília**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>. Acesso em: 20/01/2020.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L.B.; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia Autoria. **Anais**. ANPAD, 2014. Disponível em [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB2005.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB2005.pdf). Acesso em 29/04/2020.

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

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <http://www.repositorio.enap.gov.br/handle>. Acesso em 23/02/2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica Fácil**: construindo o futuro de sua empresa. 1ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Thiago Dias. **Gestão de Pessoas por Competências**. Salvador: UFBA, 2015. 96p.; il. – (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências).

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>. Acesso em 02/05/2020

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul-dez. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao>. Acesso em 25/02/2020.
- FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. 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 23 de abril de 2020.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. – São Paulo: Atlas. 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2007.
- MOURA, A. L. N; SOUZA, B. C. A Gestão Pública de Recursos Humanos: uma Análise em Instituições da Administração Indireta do Setor Público Federal à Luz da Abordagem Contemporânea da Gestão de Recursos Humanos. In: EnAPG, 6, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2014.
- MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.
- OLIVEIRA, Samara Freire de. **A gestão de pessoas e a alocação de servidores na secretaria de estado da educação e qualidade do ensino do Amazonas** – 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/01/SAMARA-FREIRE-DE-OLIVEIRA.pdf>. Acesso em 20/10/2019.
- PEREIRA, J. R.; DAÚD, C. S. D. Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais. **Anais XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136065>. Acesso em 25/03/2020.
- PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Mesa Redonda de Pesquisa-Ação. Brasília. ENAP. 2005. Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf). Acesso em 12/10/2018.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. Análise de ambiente organizacional. In Leite, N. P.; Albuquerque, L. G. **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Ed. Atlas, p.17-26, 2009.

RIBEIRO, D.A. **Trajatória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. 2011, 284 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 23/09/2018.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, FGV, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 13/10/2019.

SILVA, M.L.C.; FONSECA, S.V. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 5, Ed. Especial, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a02v14ns.pdf>. Acesso em 14/04/2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, M. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SOUZA, V. R. de. **Alocação de Pessoas por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior**: estudo da Universidade Federal de Goiás, 2019 146 f.; il. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/9543/5/Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20-%20Vanesa%20Rocha%20de%20Souza%20-%202019.pdf>. Acesso em 23/02/2020

TEIXEIRA FILHO, A. R.; ALMEIDA, D. R. de.; ALMEIDA, L. R. de e ALMEIDA, S. M. V. de. Capacitação no Setor Público: analisando o processo de uma IFES. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 185-208, Edição especial, 2017.

TEIXEIRA FILHO, A. R.; ALMEIDA, D. R. de. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. **Anais XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30407513.pdf>. Acesso em 08/10/2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Conselho Universitário. **Resolução nº 03/04, de 4 de novembro de 2004**. Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores concursados para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia. Salvador: Conselho Universitário, 2004. Disponível em: [https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/resol\\_0304\\_2.pdf](https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/resol_0304_2.pdf). Acesso em 05/12/2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES (PRODEP)**

Este roteiro de entrevista visa coletar dados concernentes ao processo admissional de 2016, com direcionamento à alocação dos servidores Assistentes em Administração da UFBA. Faz parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, intitulada: **Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da gestão estratégica de pessoas**, sob orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Garante-se o anonimato dos entrevistados.

### **PROCESSO SELETIVO**

1. Como você analisa o processo admissional (seleção e alocação) dos TAE realizado pela UFBA? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
2. Considera que o concurso de 2016 aproximou-se mais das demandas institucionais com os novos servidores? Se sim, de que modo? Se não, esclareça.
3. Analisando os processos seletivos de 2013 e 2016, você considera que houve avanço entre eles? Se sim, qual(is)? Se não, por quê?

### **PROCESSO DE ALOCAÇÃO**

4. Como você analisa o processo de alocação desse concurso, nas seguintes dimensões: formulário de solicitação de servidores, evento de recepção de novos servidores, entrevista para levantamento de perfil? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
5. Na sua concepção, o formulário de solicitação de servidor é claro em suas proposições refletindo as necessidades da UFBA (cargo/atividades) para definir o perfil adequado? Se sim, ainda considera algo a ser melhorado? Se não, o que sugere para torná-lo mais específico?
6. Na sua opinião a participação de gestores e técnicos lotados nas Unidades/Órgãos pode contribuir para a melhoria do processo de alocação? Se sim, como essa participação pode ser operacionalizada? Se não, por quê?

### **PROGRAMA DE ACOLHIMENTO**

7. Existe algum processo de acompanhamento dos novos servidores no sentido de verificar se a alocação obteve êxito? Se sim, de que forma? Se não, por quê?

8. Com relação ao Programa de Acolhimento, as atividades propostas já estão sendo desenvolvidas? Se sim, atendem ao resultado desejado? Se não, por quê?

### **COMPETÊNCIAS**

9. Quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a serem desenvolvidas para o desempenho das atividades administrativas nessa unidade? Eles foram bem descritos no formulário de solicitação do servidor?

10. Os servidores designados para a PRODEP demonstraram os conhecimentos e as habilidades necessárias para desempenhar suas atividades? Esta Unidade costuma incentivar seus servidores a participar dos eventos de capacitação?

11. Como você avalia a comunicação entre os novos servidores e a chefia imediata? E com os colegas? Você percebe dificuldades no relacionamento interpessoal entre eles? Explore mais um pouco essa resposta.

12. De que forma os novos servidores tomam conhecimento dos processos de 3

13. Considera que os candidatos do concurso de 2016 apresentam perfil profissional mais adequado, aderente às competências organizacionais para o desenvolvimento de suas atividades em relação aos servidores do concurso anterior (2013)?

### **LIVRE**

14. Gostaria de acrescentar algo relativo ao processo de alocação que não foi abordado nessa entrevista?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES**

Este roteiro de entrevista visa coletar dados concernentes ao processo admissional de 2016, com direcionamento à alocação dos servidores Assistentes em Administração da UFBA. Faz parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, intitulada: **Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da gestão estratégica de pessoas**, sob orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Garante-se o anonimato dos entrevistados.

### **PROCESSO SELETIVO**

1. Como você analisa o processo admissional (seleção e alocação) dos TAE realizado pela UFBA? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
2. Considera que o concurso de 2016 aproximou-se mais das demandas institucionais com os novos servidores? Se sim, de que modo? Se não, esclareça.
3. Analisando os processos seletivos de 2013 e 2016, você considera que houve algum avanço entre eles? Se sim, qual(is)?

### **PROCESSO DE ALOCAÇÃO**

3. Como você analisa o processo de alocação desse concurso, nas seguintes dimensões: formulário de solicitação de servidores, evento de recepção de novos servidores, entrevista para levantamento de perfil? Quais os pontos positivos e negativos desse processo?
4. Na sua concepção, o formulário de solicitação de servidor é claro em suas proposições, refletindo as necessidades da unidade para definir o perfil adequado? Se sim, ainda considera algo a ser melhorado? Se não, o que sugere para torná-lo mais específico?
5. Na sua opinião a participação de gestores e técnicos lotados na sua unidade pode contribuir para melhorar o processo de alocação? Se sim, como seria essa participação? Se não, por quê?

### **COMPETÊNCIAS**

7. Quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a serem desenvolvidas para o desempenho das atividades administrativas na sua unidade? Eles foram bem descritos no formulário de solicitação do servidor?

8. Os servidores designados para a sua Unidade demonstraram os conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar as atividades administrativas? Sua Unidade costuma incentivar seus servidores a participar dos eventos de capacitação?

9. Como você avalia a comunicação dos novos servidores com a chefia imediata? E com os colegas? Você percebe dificuldades no relacionamento interpessoal entre eles? Explique um pouco melhor.

10. De que forma os novos servidores tomam conhecimento dos processos de trabalho desenvolvidos na sua Unidade? Esses processos estão descritos?

11. Considera que os candidatos do concurso de 2016 apresentam perfil profissional mais adequado e aderente às competências organizacionais para desenvolver suas atividades em relação aos servidores do concurso anterior de 2013?

**LIVRE**

12. Gostaria de acrescentar algo relativo ao processo de alocação que não foi considerado nessa entrevista?

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSISTENTE SOCIAL**

Este roteiro de entrevista visa coletar dados concernentes ao processo admissional de 2016, com direcionamento à alocação dos servidores Assistentes em Administração da UFBA. Faz parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, intitulada: **Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da gestão estratégica de pessoas**, sob orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Garante-se o anonimato dos entrevistados.

### **ENTREVISTA**

1. Qual a sua percepção a respeito da entrevista admissional realizada no concurso de 2016?
2. Você considera que o tempo utilizado para a realização da entrevista é suficiente para a identificação de um perfil adequado para atender às demandas institucionais? Se sim, especifique. Se não, por quê?

### **PROCESSO DE ALOCAÇÃO**

3. Na sua concepção, esse novo modelo trouxe algum avanço para o processo de alocação? De que modo?
4. Após a entrevista, quais as dificuldades encontradas para definir a alocação? Como elas são resolvidas?
5. Qual a sua percepção com relação ao perfil profissional dos servidores do concurso atual? Explique melhor.
6. Os formulários preenchidos pelos dirigentes de unidades são claros quanto à definição do perfil desejado, turno, definição do núcleo/setor/departamento/colegiado de trabalho?

### **PROGRAMA DE ACOLHIMENTO**

7. Você considera que o Programa de Acolhimento trouxe contribuições importantes ao processo de alocação? De que forma?
8. Na sua opinião, o que precisa melhorar nesse Programa, para que o processo de alocação atenda aos objetivos institucionais?

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TAE

Prezado servidor,

Este questionário visa coletar dados concernentes ao processo admissional de 2016, com direcionamento à alocação dos servidores Assistentes em Administração da UFBA. Faz parte da dissertação do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, intitulada: **Alocação de pessoal: uma análise dos processos da UFBA à luz da gestão estratégica de pessoas**, sob orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Sua participação é de suma importância para que o processo de alocação da UFBA seja aprimorado, contribuindo, assim, para a sua efetividade em concursos futuros. O tempo estimado para o preenchimento é de aproximadamente 10 minutos e deverá ser devolvido até o dia XX/XX/2020. A divulgação dos dados coletados garante o anonimato dos respondentes.

Você deverá atribuir notas de 1 a 5 para cada item, sendo 1 a pior nota e 5 a melhor nota. Ressaltamos que os servidores que não vivenciaram a etapa da entrevista deverão marcar a opção 0 (**não fiz entrevista**), nos itens referentes ao processo de alocação.

Agradecemos antecipadamente por colaborar com esta pesquisa.

### PROCESSO DE ALOCAÇÃO

Nº	Indicadores	0	1	2	3	4	5
1.	A entrevista admissional realizada pela CDH/PRODEP contribuiu para o meu processo de alocação.						
2.	Minhas competências profissionais e pessoais foram adequadamente identificadas na entrevista admissional.						
3.	A definição de minha unidade de alocação levou em conta minhas competências profissionais e pessoais.						
4.	Seria melhor aproveitado se estivesse lotado em outra Unidade Universitária.						

### RELACIONAMENTO COM A CHEFIA IMEDIATA E COLEGAS

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
5.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho é semelhante à da minha chefia imediata.					
6.	Minha visão em relação ao desenvolvimento do trabalho geralmente é semelhante à dos meus colegas de trabalho.					
7.	Minha chefia imediata é aberta a opiniões diferentes acerca do trabalho.					
8.	Tenho boa relação com meus superiores.					
9.	Tenho boa relação com meus colegas de trabalho.					

**DESEMPENHO DE ATIVIDADES**

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
10.	As atividades desenvolvidas em meu ambiente de trabalho são compatíveis com as descritas nas atribuições do cargo.					
11.	Costumo utilizar meus conhecimentos/experiências para a realização das minhas atividades profissionais.					
12.	Minhas competências são suficientes para o desempenho de minhas atividades profissionais.					
13.	Tenho dificuldade para desenvolver minhas atividades profissionais.					
14.	Meu potencial de trabalho é bem aproveitado na realização de minhas atividades profissionais.					

**PROCESSO DE TRABALHO**

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

**NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO**

Nº	Indicadores	1	2	3	4	5
20.	Costumo participar das ações de capacitação oferecidas pela Universidade.					
21.	As ações de capacitação contribuem para a realização do meu trabalho.					
22.	As ações de capacitação atendem às minhas aspirações profissionais.					
23.	Minha chefia imediata incentiva a minha participação nas ações de capacitação.					

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

## ANEXO 1 - FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR - TA



### PRODEP

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

## FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

### DADOS DO INFORMANTE

Nome	Cargo/Função	Unidade
------	--------------	---------

DDD e Telefone	E-mail
----------------	--------

1. Nome do ex-servidor:

2. Cargo do ex-servidor:

3. Deseja manter o mesmo cargo? [ ] Sim [ ] Não      4. Se deseja troca de cargo informe novo cargo:

4. Turno de Trabalho:

6. Horário de Trabalho:

7. Setor de exercício:

8. Atividades a serem desempenhadas:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Características profissionais desejáveis:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Outras informações que a Unidade julgar relevante:

---

---

---

11. Considerações da CDH

---

---

---

---

---

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

Assinatura do Informante/carimbo \_\_\_\_\_ Assinatura do Dirigente da Unidade/Carimbo \_\_\_\_\_

**ANEXO 2 - OUTDOOR DE BOAS-VINDAS AOS NOVOS SERVIDORES**

## ANEXO 3

## FOLDER ENTREGUE NO EVENTO DE RECEPÇÃO AOS NOVOS SERVIDORES

Universidade Federal da Bahia

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

# 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



Programa de Acolhimento  
e Acompanhamento  
ao Servidor UFBA

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) e-mail: [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 - 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)

## ANEXO 4 - GUIA DO SERVIDOR



Sempre que um novo servidor – técnico-administrativo ou docente – ingressar no quadro fixo da UFBA, uma recepção calorosa e informativa deverá estar pronta para recebê-lo. Com esse objetivo, o Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho (NQVT) da Coordenação de Desenvolvimento Humano da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (Prodep) elaborou o Programa de Acolhimento e Acompanhamento ao Servidor UFBA e assim recepcionou o último grupo de servidores aprovados em concurso, que ingressou na Universidade, no ano de 2018.

Dentre os produtos apresentados durante o acolhimento, o Guia do Servidor é o de maior destaque, pois apresenta os direitos e deveres em relação à UFBA, baseado em várias leis federais. Segundo a assistente social do NQVT, Rosane Santana Rodrigues Pereira, o material “é muito importante para o servidor já que é bastante elucidativo e supre a carência existente por um material compilado com informes diversos para o servidor”.

O volume de 74 páginas traz informes de leis, emendas constitucionais, decretos, pareceres, portarias normativas e resoluções de vários órgãos, em linguagem fácil e esclarecedora. Além disso, tem um caráter inovador, destaca Rosane, “já que não existia material similar em nossa Universidade para solucionar dúvidas e questões elaboradas com frequência, tanto pelos recém-chegados quanto por servidores antigos”.

Este Guia do Servidor UFBA “veio suprir uma lacuna para informar e dar acesso às informações e direitos de forma prática para todos os servidores, nos diversos níveis. Sua leitura e apreciação devem promover reflexões sobre o que significa ser servidor público numa Universidade Pública Federal Brasileira”, afirmou a servidora. O material apresenta desde o histórico da formação da UFBA, passa pelos valores, organograma e estatísticas, aquisição de e-mails institucionais e vai detalhar sobre vencimentos, férias, licenças, afastamentos, progressão e aposentadoria.

A compilação está disponibilizada online, no site da Prodep, com controle de acesso que mostra a quantidade de visualizações, que está na casa dos 400 visitantes por mês. Também há um espaço para o servidor avaliar o material e dar sugestões, que são analisadas separadamente. De acordo com Rosane, “as manifestações na avaliação presente no site têm demonstrado uma reação positiva e aqueles que fazem a apreciação pessoalmente, expressam o quanto o Guia do Servidor UFBA veio servir como bússola para quem, até então, não tinha informações concentradas em um material”, atestou ela.

Foram realizadas pesquisas prévias, buscando por informações nos diversos órgãos, núcleos e unidades da UFBA. A redação do texto ficou sob a responsabilidade da profissional de serviço social; a diagramação e projeto gráfico foram elaborados pelo estagiário de Design Yago Vieira; e a revisão foi feita pelos membros do grupo de trabalho e da gestão da unidade de pessoas da UFBA. Acesse o guia pelo link: <https://prodep.ufba.br/guia-servidor-ufba>.

## ANEXO 5

## 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

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

2. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	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**