



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MÉSTRADO PROFISSIONAL

**MIRELLA ROCHA RIBEIRO PINTO**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE PROVISÃO PARA OS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

João Pessoa  
2019

**MIRELLA ROCHA RIBEIRO PINTO**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE PROVISÃO PARA OS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Políticas públicas e gestão da educação superior.

Orientadora: Prof. Dra. Uyguciara Veloso Castelo Branco

João Pessoa  
2019

Catálogo na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação

P659p Pinto, Mirella Rocha Ribeiro.

Proposição de um plano de provisão para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba / Mirella Rocha Ribeiro Pinto. - João Pessoa, 2019.

172 f. : il.

Orientação: Uyguciara Veloso Castelo Branco.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Administração pública. 2. Competência - Eficácia - Eficiência. 3. Provimento - provisão. 4. Gestão de pessoas. I. Castelo Branco, Uyguciara Veloso. II. Título.

UFPB/BC

MIRELLA ROCHA RIBEIRO PINTO

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE PROVISÃO PARA OS SERVIDORES  
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

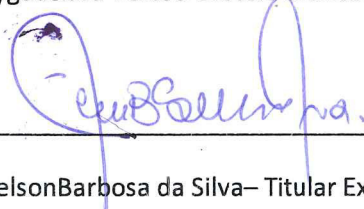
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Políticas públicas e gestão da educação superior.

Aprovado em: 14/05/19

BANCA EXAMINADORA

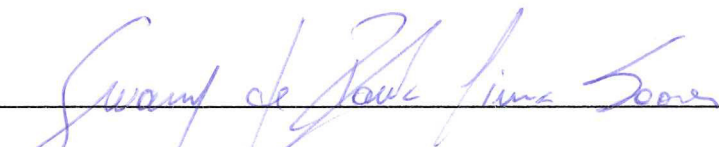
---

Prof. Dra. Uyguciara Veloso Castelo Branco - Orientadora - MPPGAV/CE/UFPB



---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva – Titular Externo – PPGA e PPGI/CCSA/UFPB

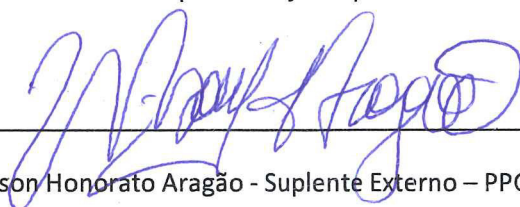


---

Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares – Titular Interno – MPPGAV/CE/UFPB

---

Prof. Dra. Edineide Jezine Mesquita Araújo - Suplente Interno - MPPGAV/CE/UFPB



---

Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão - Suplente Externo – PPGE/CE/UFPB

Dedico este trabalho a minha família pelo incentivo e palavras de apoio, por ser minha fortaleza, meu porto seguro.

## AGRADECIMENTOS

Ao analisar toda a trajetória que passei para chegar ao final desse ciclo, não poderia deixar de iniciar meus agradecimentos a Deus, que conduziu meus passos, me fortalecendo, me acalentando, me abençoando e me protegendo. Que todas as vitórias alcançadas, obstáculos superados durante o mestrado foram permitidos por Ele.

A minha família que sempre apostamos uns nos outros, acreditamos no potencial de cada um, e por andarmos de mãos dadas nas melhores horas e nas horas que precisamos nos fortalecer. Minha mãe, Cleide Rocha, obrigada pelo amor imensurável doado a nossa família, obrigada por todos os esforços por parte de nossas educação, de nossas vidas; minha irmã, Anniclay, obrigada pelo amor, pela proteção, pela força; minha irmã, Chrislay, obrigada pelo amor, carinho, dedicação e por ter me dado um sobrinho e afilhado, Gustavo, que tanto amo, e um cunhado-amigo, George; meu filho, Leonardo, obrigada por ser minha inspiração, meu grande amor, por cada dia me fazer querer ser uma pessoa melhor; meu companheiro, Alecsandro, obrigada pela convivência diária, por ter me apoiado, principalmente, nos momentos mais difíceis; meu pai, Antônio(*in memoriam*), obrigada por todo carinho; e não poderia deixar de agradecer ao meu padrasto, Altimar Pimentel (*in memoriam*), que me deu forças para eu fazer o concurso da UFPB, que hoje sou servidora, meu muito obrigada, sei que, apesar de não ter visto minha entrada na UFPB e meu crescimento, como dizia: “sempre em busca do melhor para Leozinho”, estarás feliz por mim.

Aos meus amigos, Clarissa Lima e Fábio Abrantes que me orientaram na construção do pré-projeto para inscrição da seleção do mestrado.

À Universidade Federal da Paraíba, à Coordenação e docentes do MPPGAV por proporcionarem o aprimoramento de minha formação intelectual e profissional.

À professora Mônica Nóbrega, profa. Alyanne Chacon, profa. Ana Cristina Cardoso e Renata Chaves, amigas que fiz no CCHLA e que tanto me deram forças e compreensão para eu poder realizar essa pós-graduação.

A minha querida orientadora, Uyguaciara, que conduziu sua orientação com doçura e acreditou no meu potencial, além da grande paciência diante das tantas atribuições que eu exercia ao mesmo tempo em que precisava me dedicar aos estudos.

Aos professores Anielson Barbosa da Silva e Swamyde Paula Lima Soares pelas contribuições na qualificação e pós-qualificação para a elaboração e conclusão desta pesquisa, meu muito obrigada pelos enormes aprendizados.

Aos meus amigos e colegas da terceira turma do MPPGAV, que vibraram com cada conquista, que apoiaram nos momentos difíceis, que trocaram experiências riquíssimas, que tornaram nossas aulas mais leves, em especial: Alessandra, Carol, Fábio e Waleska.

À diretoria do SINTESPB (gestão – 2018/2021), pela compreensão nos momentos de ausência e pelo apoio dado indispensável.

As minhas amigas da UFPB pelo carinho, por me colocarem pra cima, pelos encontros nos momentos de aliviar a mente, em especial: Alessandra, Bete, Clarissa, Denise, Kátia, Luciana, Socorro e Waleska.

Aos colegas e servidores da UFPB que participaram da pesquisa, dedicando seu tempo para contribuir com esse estudo.

Às demais pessoas que, direta e indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Minha gratidão a cada um!

Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.

*(Anatole France)*



## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo propor um Plano de Provisão para os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), utilizando-se como modelo o cargo de Assistente em Administração, a partir da compreensão da legislação acerca da provisão de pessoal técnico-administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal; da observação da dinâmica da provisão na UFPB; e da caracterização do processo da provisão dos servidores técnico-administrativos na UFPB nos últimos dez anos. Para se investigar sobre a provisão do servidor técnico-administrativo, o trabalho utilizou uma abordagem qualitativa; com caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados foi feita através da análise documental de editais de concursos para servidores técnico-administrativos da UFPB nos últimos dez anos; relatórios de gestão emitidos pela UFPB, que são apresentados aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual; da legislação pertinente à temática; assim como pela aplicação de entrevistas semiestruturadas e grupo focal com servidores técnico-administrativos da UFPB, que foram ou são envolvidos com procedimentos e a eficácia da gestão, no tocante à provisão de pessoal técnico-administrativo: Agentes de Gestão de Pessoas (AGP), Assistentes em Administração, gestores e ex-gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Para dar embasamento teórico à análise, recorremos a Bergue (2010), Coelho e Menon (2018) e outros autores que discorrem sobre o ingresso no serviço público. Como resultados, foram apresentadas valiosas informações e experiências que contribuíram para a elaboração da proposta de provisão de um plano de provisão para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba, para induzir uma política institucional de provisão desse pessoal, com o intuito de obter melhores resultados no processo como todo, obtendo assim uma melhor efetividade e eficiência quanto à prestação de serviços desses servidores nas universidades.

**Palavras-chave:** Administração-Pública; Competência; Eficácia; Eficiência; Seleção, Provimento; Provisão; Técnico-Administrativo; Gestão de Pessoas; Planejamento

## ABSTRACT

The present research aims to propose a Provision Plan for the TechnicalAdministrative Servants in Education (TAE) for the position of Assistant in Administration within the scope of the Federal University of Paraíba (UFPB), from the understanding of the legislation on the provision of technical-administrative personnel, within the scope of the Federal Public Administration; the observation of the dynamics of the provision in the UFPB; and the characterization of the process of the provision of technical-administrative servers in the UFPB in the last ten years. In order to investigate the provision of the technical-administrative server, for the position of Assistant in Administration at the UFPB, the work used a qualitative approach; with an exploratory and descriptive character. The data collection was done through documentary analysis of calls for tenders for technical-administrative servers of the UFPB in the last ten years; management reports issued by the UFPB, which are presented to the internal and external control bodies as annual accounts; legislation relevant to the issue; as well as through the application of semi-structured interviews and a focus group with UFPB's technical-administrative servants, who were or are involved with procedures and the effectiveness of the management, regarding the provision of technical-administrative personnel, specifically in the position of Assistant in Administration: Agents Personnel Management (AGP), Assistants in Administration, manager and former manager of the Pro-Rectorate of People Management. To give theoretical basis to the analysis, we refer to Bergue (2010), Coelho and Menon (2018) and other authors who talk about entering the public service. As a result, valuable information and experiences were presented that contributed to the elaboration of the proposal for the provision of a provision plan for the technical-administrative servers of the Federal University of Paraíba, in order to contribute to a better effectiveness and efficiency in the allocation of provision of the Assistants in Administration, based on an evaluation of the qualitative profiles, individual competences of these servers in line with the vision, mission, objectives and institutional goals.

**Keywords:**PublicAdministration; Competence; Efficiency; Efficiency; Selection, Provision; Provision; Admnistrativetechnician; People management; Planning

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Gestão de Pessoas.....	23
Quadro 2 – Modelos de Administração Pública.....	32
Quadro 3 - Marcos Históricos e Legais na Administração Pública Brasileira e na Área de Gestão de Pessoas .....	46
Quadro 4 - Legislação quanto ao Processo de Inscrições .....	75
Quadro 5 - Resumo das Competências do tutor por Melo e Borges (2011).....	84
Quadro 6 - Resumo das Competências do tutorando por Melo e Borges (2011).....	84
Quadro 7 - Critérios para seleção dos sujeitos da pesquisa .....	93
Quadro 8 - Perfis dos Sujeitos da Pesquisa.....	94
Quadro 9- Documentos utilizados na Análise Histórico-Documental .....	96
Quadro 10 - Turno, Tipo e Duração do Grupo Focal.....	98
Quadro 11 – Identificação dos Sujeitos da Pesquisa .....	101
Quadro 12 – Benefícios e Entraves.....	112
Quadro 13 – Editais de Concursos TAE (2008-2018) .....	118
Quadro 14 – Etapas da Provisão de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB, com Sugestões dos Sujeitos da Pesquisa .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-</b> Número de Técnicos Administrativos nas Universidades Federais de 2007 a 2011 .....	56
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do sistema aberto de Gestão de Pessoas.....	27
Figura 2 - Etapas do processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas.	60
Figura 3 – Círculo vicioso do modelo atual de concurso público no Brasil .....	78
Figura 4 - Caminhos Metodológicos.....	87
Figura 5 – Organograma – UFPB.....	91
Figura 6 – Organograma – PROGEP/UFPB .....	92
Figura 7 – Análise de Conteúdo .....	99
Figura 8 – Plano de Provisão – Servidores TAE/UFPB.....	144

## LISTA DE SIGLAS

**AC** - Análise de Conteúdo

**AGP** – Agente de Gestão de Pessoas

**CF/88** – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

**CNPC** - Cadastro Nacional do Pessoal Civil

**CPGP** - Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas

**DASP** - Departamento de Administração do Serviço Público (DASP)

**DOU** - Diário Oficial da União

**DSP**-Divisão de Seleção e Provisão

**EC**- Emenda Constitucional

**FHC** – Fernando Henrique Cardoso

**GF** – Grupo Focal

**GP** – Gestão de Pessoas

**IFES** - Instituições Federais de Ensino Superior

**MARE** - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

**MPF** – Ministério Público Federal

**MPOG** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**NGP** - Nova Gestão Pública

**PCC** - Plano de Classificação de Cargos

**PCCTAE** - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

**PDCTAE** - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

**PDE** - Plano de Desenvolvimento da Educação

**PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional

**PDRAE** – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

**PFT**- Planejamento da Força de Trabalho

**PNAES**- Programa Nacional de Assistência Estudantil

**PNDP** - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

**PNE**- Plano Nacional de Educação

**PROGEP** - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**PROPLAN** – Pró-Reitoria de Planejamento

**QRSTA** - Quadro de Referência de Servidores Técnicos-Administrativos em Educação

**REUNI** - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**R.H.** – Recursos Humanos

**SIORG** - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

**SIPEC** - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

**SINAES** - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

**TAE**– Técnico-Administrativo em Educação

**UFPB** – Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo Geral .....	18
1.1.2 Objetivos Específicos .....	18
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Estrutura do Estudo.....	20
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>22</b>
2.1 Gestão de Pessoas: Modelos e Evolução .....	22
2.2 Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: Marcos Históricos e Legais .....	31
2.3 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior .....	50
2.4 O Reuni e os Reflexos na Gestão de Pessoas nas Universidades Federais .....	54
2.5 Planejamento da Gestão de Pessoas no Setor Público .....	57
2.5.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas no Setor Público .....	58
2.5.1.1 Etapas do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas .....	59
2.5.1.2 Análise Ambiental Interna e Externa .....	60
2.5.1.3 Definição do Negócio da Administração Pública .....	63
2.5.1.4 Formulação de Objetivos.....	64
2.5.1.5 Avaliação da Necessidade de Mudança.....	64
2.5.1.6 Formulação de Alternativas e Tomada de Decisão .....	65
2.5.1.7 Implementação .....	65
2.5.1.8 Controle de Processo: Medida, Acompanhamento, Correções de Curso .....	65
2.5.2 Planejamento Tático e Operacional da Gestão de Pessoas no Setor Público .....	66
<b>3 PROVISÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>3.1 Planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)</b> .....	<b>67</b>
3.2 Recrutamento de Servidores Técnico-Administrativos em Educação nas Universidades Federais.....	70
3.2.1 Identificação das necessidades.....	71
3.2.2 Análises Legais Quanto à Existência da Vaga .....	72
3.2.3 Elaboração e Publicação do Edital de Abertura do Concurso .....	72



3.2.4 Processo de Inscrições .....	75
3.2.5 Homologação das Inscrições .....	76
3.3 Processo Seletivo.....	77
3.4 Processo Admissional .....	80
3.5 Alocação e Acompanhamento de Pessoas .....	81
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>86</b>
4.1. Caracterização da Pesquisa.....	88
4.2 Contexto e Sujeito da Pesquisa .....	90
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados .....	94
4.4 Procedimentos para Análise de Dados .....	99
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>102</b>
5.1 Compreendendo a Legislação Acerca da Provisão de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, no Âmbito da Administração Pública Federal.....	102
5.2 Identificando como Ocorreu o Processo de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, na UFPB, nos Últimos Dez Anos.....	113
5.3 Caracterizando as Etapas para a Provisão de Servidores Técnico-Administrativos da UFPB.....	121
5.3.1. Recrutamento .....	121
5.3.2 Processo Seletivo de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB .....	127
5.3.3 Processo Admissional de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB.....	128
5.3.4 Alocação e Acompanhamento de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB	130
<b>6 PROPOSTA DE PLANO DE PROVISÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFPB .....</b>	<b>141</b>
6.1 Importância de um Plano de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em educação, no Cargo de Assistente em Administração, na UFPB.....	141
6. 2 Plano de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, no Cargo de Assistente em Administração, na UFPB .....	143
6.2.1 Planejamento .....	145
6.2.2 Recrutamento .....	148
6.2.3 Seleção .....	150
6.2.4 Admissão.....	151
6.2.5 Integração e Socialização .....	152
6.2.6 Acompanhamento .....	153
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>154</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA UFPB .....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE D – CONVITE – GRUPO FOCAL .....</b>	<b>175</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, muito se discute sobre a crise social, econômica e financeira que assola o mundo, sobretudo, o Brasil. Na seara de tais discussões, impera sempre a necessidade de se realizar uma reforma administrativa no âmbito dos governos, com o fim de tornar a “máquina” mais eficiente, ou seja, prestar mais serviços com o menor custo, buscando assim o fortalecimento e a modernização da administração pública. Neste sentido, Fadul e Souza (2005) expõem que as reformas administrativas têm como objetivo superar as dificuldades gerenciais e organizacionais no setor público e ampliar a capacidade de governança em relação à implementação de políticas públicas.

Na década de 1990, a Reforma do Estado se tornou um tema central, com a implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), que tinha como desafio superar a crise fiscal que o país vivia, reconstruindo o Estado “de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas” (Brasil, 1995, p. 11).

Assim, o setor público passou por um processo significativo de mudanças, implementando ações mais competitivas, típicas do setor privado, buscando atender melhor à sociedade, inovando e aprimorando seus resultados, respeitando, principalmente, os princípios explícitos na Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na área de educação, com o PDRAE, o Governo Federal visava transformar as Instituições Federais de Ensino Superior em organizações sociais, cujo conceito, desenvolvido pelo então Ministro de Estado, Bresser Pereira, estaria arrimada em um contrato de gestão, passando tais entidades a competirem umas com as outras, regulando-se pela força de mercado. O discurso oficial apontava para a incapacidade de o Estado manter, exclusivamente, sua responsabilidade com a educação em geral, pois, entre outras coisas, tal interferência não estaria sendo eficiente, prejudicando sobremaneira a qualidade das atividades desempenhadas na área, gerando sucessivas e insuperadas crises (BRASIL, 1995).

As orientações das políticas estatais, no setor educacional, eram a de que deveria haver transferência da responsabilidade pela prestação de tais serviços, do Poder Público para a iniciativa privada, com o fim de conter os gastos públicos e de diversificar os sistemas de ensino, tornando-os mais flexíveis e eficientes (BRESSER PEREIRA, 2009).

Destarte, o campo da educação superior passou por um processo de reestruturação, onde foram implementados mecanismos, por meio de legislação, políticas públicas, que tiveram a intenção em atender às demandas sociais, com o objetivo de qualificar a população para atender a demanda do mercado. Assim, a educação passou a ter um papel importante para o desenvolvimento econômico do país, estabelecendo uma grande parceria entre o setor público e privado.

Após a reforma do Estado, no próximo governo, sob a presidência de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2011), na intenção de atender às demandas por ampliação de acesso às camadas populares ao ensino superior, destacaram-se, segundo Ferreira (2016), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), aprovado pelo Presidente e pelo Ministro da Educação, Fernando Haddad, em 24 de abril de 2007, que introduziu programas com a finalidade de expandir vagas na rede federal, como o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24.04.2007, e o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), cujo marco regulatório é o Decreto nº 7.234, de 19.07.2010, que objetivou a democratização do acesso e permanência dos alunos no ensino superior público federal, para reduzir taxas de evasão e retenção, contribuindo para inclusão social através da educação, através de ações assistenciais como moradia estudantil, transporte, saúde, inclusão digital, entre outras.

Com a introdução do REUNI, o discurso oficial apontava também para uma necessidade de se alcançar eficiência, eficácia e efetividade<sup>1</sup> das ações das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), principalmente no que se refere aos quadros de pessoal permanente, formado por docentes e servidores técnico-administrativos.

---

<sup>11</sup>Oliveira (2014, p. 307) conceitua efetividade, eficácia e eficiência como : Efetividade é a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo pelo órgão público. Eficácia é a contribuição dos resultados obtidos por cada um dos órgãos públicos para o alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos por esses órgãos em seus processos de planejamento. Eficiência é a otimizada utilização de todos os recursos da administração pública – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – para a adequada obtenção dos resultados esperados pelos órgãos públicos e pelas comunidades a quem esses realizam serviços

Neste aspecto, as Instituições Federais de Ensino Superior reivindicavam autonomia para gerenciar seus quadros de pessoal técnico-administrativo, em consonância com o que dispunha o art. 207 da Constituição Federal:

[...] as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei (Incluído pela EC nº 11/96). § 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica (C.F., art. 207).

Embora a Constituição Federal dispusesse de autonomia administrativa às universidades, o Decreto nº 4.175, de 27 de março de 2002, estabelecia dependência dessas instituições ao Ministério da Educação e do Planejamento (MPOG) para provimento de pessoal, conforme seu art. 2º:

[...] fica delegada competência ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão para autorizar a realização de concursos públicos e a nomeação de candidatos, bem como estabelecer as respectivas normas e procedimentos, exceto para ingresso na carreira de Diplomata, que serão autorizados pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores, e nas carreiras de Advogado da União, de Procurador da Fazenda Nacional, de Assistente Jurídico da Advocacia-Geral da União e de Procurador Federal, que serão autorizados pelo Advogado-Geral da União.

No que tange o quadro de pessoal técnico-administrativo, objeto de estudo desta pesquisa, após a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>2</sup>, verificou-se que o provimento desse pessoal, com essa dependência burocrática de autorizações, não acompanhou as evoluções de tais instituições de ensino superior, criando, assim, distorções<sup>3</sup> no seu quadro de pessoal.

Com a publicação do Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, as universidades federais receberam a autonomia para gerir seu pessoal através do Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA). Este decreto dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de

---

<sup>2</sup>O Programa REUNI tem como uma de suas principais demandas a contratação de novos servidores docentes e técnicos para atender as metas e estratégias estabelecidas pelo programa (MEC, 2009, p. 8). Ver item 2.4.

<sup>3</sup>As reposições autorizadas pelo MPOG não contemplavam o número de vagas que ocorriam ao longo do tempo nas Universidades Federais, ficando sempre com déficit de mão-de-obra.

classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a unidade administrativa responsável por gerir esse quadro de pessoal é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), por meio da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP) e da Divisão de Seleção e Provisão (DSP). Este quadro é preenchido através de provimento, ato administrativo regulamentado pela Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990, que pode ser mediante nomeação, promoção, readaptação, reversão, reintegração, aproveitamento e recondução.

A Gestão de Pessoas no setor público envolve ações de suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas, de acordo com as necessidades e condições organizacionais, observando os ditames constitucionais e legais. Seus processos são: agregação de pessoas; alocação de pessoas; remuneração de pessoas; transformação de pessoas e; acompanhamento de pessoas (BERGUE, 2010).

Diante do contexto de modernização nos processos das organizações públicas, no intuito de melhorias quanto à eficácia e eficiência nos serviços prestados à sociedade, faz-se necessário um planejamento na área de recursos humanos, como antecipação de cenários atuais e futuros quanto aos objetivos organizacionais.

Conforme Serrano et. al. (2018, p. 7):

O planejamento da força de trabalho (PFT) é parte integrante da gestão de pessoas e fornece informações para garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo.

Nesse cenário, parece haver espaço para propor estratégias que possam superar desafios que surgem diante da necessidade do aumento da capacidade de planejamento na área de gestão de pessoas, no que concerne à provisão de servidores técnico-administrativos, para, dessa forma, se obter maior eficiência aos serviços prestados para a sociedade.

Desse modo, levantou-se a seguinte questão: *Como estruturar um Plano de Provisão e Acompanhamento para os Servidores Técnico-Administrativos no Âmbito da Universidade Federal da Paraíba?*

Para investigar a problemática apresentada, a próxima seção apresentará os objetivos da presente pesquisa.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor um Plano de Provisão e Acompanhamento para os servidores técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal da Paraíba.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) compreender a legislação acerca da provisão de pessoal técnico-administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal;
- b) Identificar como ocorreu o processo de provisão de servidores técnico-administrativos, na UFPB, nos últimos dez anos;
- c) caracterizar as etapas para a provisão e acompanhamento de servidores técnico-administrativos da UFPB.

## 1.2 Justificativa

Na condição de servidora técnico-administrativa, com atuação na DSP da PROGEP/UFPB, durante o período de 2011 a 2015, quando a pesquisadora observou as rotinas estabelecidas e os fluxos desordenados dos processos que se tratavam da provisão desta categoria dos servidores, levou a planejar e realizar um estudo que pudesse balizar as seleções e os provimentos, com conseqüente melhor alocação destes servidores, alinhados ao planejamento estratégico, capazes de fomentar resultados efetivos no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Quanto à realização de concursos públicos na UFPB, o que se percebia era o preenchimento de vagas, que estavam ociosas, decorrentes de aposentadorias,

exoneração ou falecimento, sem um estudo detalhado sobre a real necessidade de provimento das unidades administrativas e acadêmicas ou aferição sobre o planejamento realizado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI<sup>4</sup>), onde trata do corpo técnico-administrativo, nos critérios seleção e contratação. Verificava-se, portanto, que o QRSTA era pouco utilizado<sup>5</sup> como instrumento de gestão, bastando para comprovar as distorções quanto às categorias ligadas diretamente ao ensino e à pesquisa.

Destarte, a intenção deste estudo é suprir, na instituição, a lacuna de uma política de provisão no serviço público em geral da universidade, especificamente no cargo de Assistente em Administração, aperfeiçoando o processo de admissão de servidores.

O Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), inaugurado pela Lei nº 11.091, de 12.01.2005, dispõe de uma gama enorme de cargos de natureza específica e burocrática. Porém, o cargo de Assistente em Administração dá suporte administrativo e técnico, abrangendo diversas áreas da universidade, podendo, assim, após realização de concurso, ser avaliado o perfil qualitativo do servidor. É também o cargo que apresenta maior número de vagas para servidor técnico-administrativo da UFPB, conforme Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, disponibilizado pelo site<sup>6</sup> da PROGEP/UFPB, em janeiro de 2019. Desta forma, o cargo de Assistente em Administração pode ser estudado como modelo para planejamento de provimento dos servidores Técnico-Administrativos da UFPB.

Assim, o papel da gestão de pessoas, nesse processo de provisão de servidor técnico-administrativo, vai além de realizar um concurso público, implica em agregar pessoas e alocá-las, desde um planejamento com a identificação de necessidades, até a conclusão dos procedimentos de admissão, alocação e acompanhamento de pessoas (BERGUE, 2010). Para Nunberg (1998), “O recrutamento e a lotação inicial

---

<sup>4</sup> “[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.” (BRASIL, 2007, s/p).

<sup>5</sup> Durante minha experiência na Divisão de Seleção e Provisão/PROGEP/UFPB, observei que muitas vezes o QRSTA era utilizado apenas como reposição de vacâncias, sem observar os perfis qualitativos em função da demanda e da área de atuação.

<sup>6</sup> Acesso ao QRSTA/UFPB no endereço eletrônico:

<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/quadro-de-referencia-ufpb-20-06-2017.pdf/view>



de servidores públicos são fatores determinantes da permanente qualidade do serviço público.”

Por evidente, a pesquisa pretende trazer impacto na avaliação institucional uma vez que será ferramenta para indução de uma política institucional de provisão de pessoal técnico-administrativo, servindo inclusive para definições das estruturas organizacionais na UFPB, melhor utilizando e otimizando os recursos humanos dentro da universidade.

Espera-se, como contribuição prática desta pesquisa, auxiliar a Gestão de Pessoas a ser mais estratégica dentro da instituição, a partir de uma política de planejamento para o processo de provisão.

Assim, através de um bom planejamento, consegue-se um bom processo de provisão e, dessa forma, a UFPB captará servidores mais aptos à execução das atribuições dos cargos, poderá desenvolvê-los e motivá-los, conseqüentemente, conseguirá atender melhor as demandas da sociedade com servidores mais qualificados.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa pretende suprir uma lacuna da falta de uma política de provisão no serviço público em geral, especificamente nas universidades.

### 1.3 Estrutura do Estudo

Tendo em vista o desenvolvimento da pesquisa, os capítulos foram estruturados da seguinte maneira:

A presente introdução, abordando a problemática e os objetivos do presente estudo, juntamente com as justificativas, delimita o tema e o seu relacionamento com a teoria, com o intuito de discutir a importância do estudo proposto.

O segundo capítulo trata da fundamentação das bases teóricas que deram sustentação a pesquisa desenvolvida, objetivando explicar uma visão geral sobre a Gestão de Pessoas, sua evolução histórica e legal, em especial nas IFES.

O terceiro capítulo aborda sinteticamente o planejamento nas IFES, com suas bases legais.

O quarto capítulo trata da provisão de servidores técnico-administrativos em educação nas universidades, abordando suas fases, conforme seus aspectos legais.

No quinto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa, universo e amostra, bem como o instrumento utilizado na coleta de dados.

No sexto capítulo, são apresentados os resultados e análises efetuados, trazendo sugestões aos setores competentes da UFPB, compreendendo a legislação acerca da provisão de pessoal técnico-administrativo em educação, no âmbito da administração pública federal, e identificando como ocorreu o processo de provisão de servidores técnico-administrativos em educação, na UFPB, nos últimos dez anos.

O sétimo capítulo apresenta a proposta de plano de provisão de servidores técnico-administrativos em educação na UFPB, no sentido de apontar ações que possam trazer novas perspectivas à gestão quanto à realização de concursos públicos para o servidor técnico-administrativo, alinhada à visão, à missão, aos objetivos e metas da instituição.

Por último, no oitavo capítulo, serão expostas as considerações finais acerca do trabalho realizado.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica que dá o aporte a esta pesquisa, explanando uma visão geral sobre: os modelos de Gestão de Pessoas que se sucederam ao longo da história, a trajetória histórica da Gestão de Pessoas, de uma perspectiva operacional para uma perspectiva estratégica; a trajetória histórica, do ponto de vista legal, da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira, e suas mudanças na forma da atuação da área, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior; e o Planejamento da Gestão de Pessoas, no setor público, abordando a trajetória histórica e informações do processo de planejamento no setor público em geral e nas Instituições Federais de Ensino Superior em particular.

### 2.1 Gestão de Pessoas: Modelos e sua Evolução

As organizações necessitam de um modelo de gestão de pessoas que possa orientar e gerenciar as pessoas que nela atuam, a partir de diretrizes estabelecidas por princípios, políticas, estratégias e práticas definidas (FISCHER, 2002).

Ao tratar das pessoas em organizações, Fischer (2002, p.11) diz que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.” Assim, faz-se necessário desenvolver o modelo de gestão de pessoas para atuar sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Segundo Ribeiro (2007, p. 03), a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

Ao resgatar historicamente os modelos de gestão de pessoas, Fischer (2002) classifica quatro modelos principais: modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e articulado por competências. A diferença de um modelo para o outro está nas características de seus elementos, adequados ao contexto da época.

O quadro abaixo identifica os modelos de gestão de pessoas e sintetiza suas características, conforme Fischer (2002):

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	CARACTERÍSTICAS
<b>Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtividade, recompensa e eficiência de custo.</li> <li>- Gestão com foco nos processos e na estrutura organizacional, com o objetivo de proporcionar melhores resultados, com eficiência, produtiva e organização racional.</li> </ul>
<b>Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação e liderança.</li> <li>- Gestão com foco nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.</li> </ul>
<b>Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caráter estratégico.</li> <li>- Gestão com foco na vinculação das práticas e políticas de Recursos Humanos aos objetivos, à missão e à otimização dos resultados da organização.</li> </ul>
<b>Gestão de Pessoas articulado por competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividade, reengenharia, competência.</li> <li>- Gestão com foco na vantagem competitiva, na reengenharia e na reestruturação, estabelecendo um vínculo entre o desempenho das pessoas e os resultados da organização.</li> </ul>

Fonte: (Adaptado), Fischer, 2002

A evolução da gestão de pessoas acompanha o desenvolvimento social e econômico mundial e está atrelada ao desenvolvimento da Administração. Conforme Mascarenhas (2008), desde a Revolução Industrial, há a preocupação das organizações em administrar seu fator humano voltado para produzir suas atividades com eficiência, baseados em princípios de gestão racional e autoridade impessoal. As organizações, no decorrer do tempo, foram se tornando mais complexas, exigindo, assim, funções especializadas de gestão de pessoas.

Reforçando essa afirmação, Gil (2016a) expõe que a história da Gestão de Pessoas corresponde à própria história da administração, tendo início com o surgimento da Administração Científica.

Nos estudos sobre gestão, Frederick Taylor (1856-1915), criador da Administração Científica, tinha como foco: “a busca da eficiência no processo de trabalho”. Para alcançar esse objetivo, Taylor propôs quatro princípios da administração científica: planejamento (planejamento das tarefas pelos gerentes); preparação (treinamento científico das pessoas para que atinjam o objetivo estabelecido); controle (mecanismos rígidos de controle do desenvolvimento do

trabalho) e segregação (separação entre a concepção do trabalho e a sua execução). Destacam-se, também, nesse modelo de administração: a divisão do trabalho, a especialização dos funcionários e a padronização de instrumentos e procedimentos (BERGUE, 2010).

Ao se referir à Administração Científica, Mattos (1982, p.4) afirma que ela:

[...] representou a fase do adestramento de recursos humanos, cujo objetivo expresso era a preparação do indivíduo para alcançar o melhor nível de produtividade possível, apesar de suas necessidades e aspirações psicossociais. O homem era considerado um equipamento sofisticado que trabalhava essencialmente em troca do dinheiro. O indivíduo era percebido como intrinsecamente não-identificado com a organização - um mal necessário, na ausência de outro equipamento tão sofisticado quanto ele. O protótipo de homem era aquela pessoa disciplinada e resistente à fadiga e à monotonia do trabalho.

A Administração Científica caracterizou-se, então, pela ênfase na tarefa, e tinha como objetivo aumentar a produtividade e eficiência do nível operacional das empresas, estabelecendo um rígido controle sobre os empregados.

De acordo com Fischer (2002), nesta fase, surgiu o modelo de gestão de pessoas como departamentos de pessoal, o qual se preocupava com “*as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível*”, para atingir maior produtividade e retribuição à empresa e gerar eficiência de custos com o trabalho.

Com o tempo, conforme Gil (2016a), o caráter mecanicista e racional foi naturalmente sendo substituído, surgindo o movimento da valorização das relações humanas, ressaltando a importância de fatores psicológicos e sociais, a partir de experiências desenvolvidas por Elton Mayo (1890-1949). Esses estudos levaram à elaboração de um método que tratasse dos problemas humanos, como o reconhecimento, os relacionamentos, revelando que “os trabalhadores não são indivíduos isolados, não relacionados; são animais sociais e como tal deve ser tratado.” (BERGUE, 2010, p. 52).

Para Mascarenhas (2008), a escola de relações humanas trouxe alicerces para se compreender a organização como um complexo sistema social, onde os indivíduos interagem com outros, construindo relações que ultrapassam o núcleo administrativo, demonstrando que sua produtividade vai além da dependência do controle e da

remuneração monetária, mas também dessa relação social no grupo de trabalho. Mattos (1982, p.4-5) diz que, nessa fase, houve a preocupação em alinhamento entre:

[...] o aprimoramento de habilidades, a satisfação paralela das necessidades e aspirações do indivíduo como forma de integrá-lo à organização, obtendo, assim, maior identificação e envolvimento emocional com ela – e maior produtividade, conseqüentemente.

Gil (2016, p. 56), corroborando dessa ideia, diz que, a partir dessas relações interpessoais dentro das organizações, foi possível compreender como “[...] a motivação, o trabalho em equipe e as comunicações interferem na produtividade do empregado.” Afirma que, nesta fase, o gestor passa a reconhecer que, dentre os fatores mais importantes que determinam o comportamento do trabalhador, estão as relações entre as pessoas, a cultura organizacional, porém não deixa de considerar suas necessidades econômicas.

Nesta fase, surgiu o modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento, que, segundo Fischer (2002, p. 21), o foco de atuação desse modelo se concentraria:

[...] no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista.

Dessa mesma forma, Gil (2016a) destaca que, na Administração de Pessoal, alguns temas começaram a ser considerados como: motivação, liderança e tipos de supervisão.

De acordo com Oliveira (2016), nesta época, em passos lentos, as empresas de grande porte passaram a substituir a forma de relação impessoal, trazida pela Administração Científica, por relações mais pessoais, importando-se com a integração das pessoas no trabalho, através da noção do homem social. Também, nesta época, cresceu o movimento dos trabalhadores quanto à criação de um sindicato, almejando o surgimento das leis trabalhistas.

Segundo Gil (2016a), após a Segunda Guerra Mundial, observou-se um grande aumento do poder dos sindicatos, fazendo com que as empresas voltassem à

atenção às condições de trabalho e aos benefícios concedidos aos seus empregados, determinando, assim, mudanças significativas na forma de administração de pessoal nas empresas.

Na década de 1960, o termo Administração de Recursos Humanos passou a ser utilizado ao tratar das atividades referentes à Administração de Pessoal nas empresas. Com o fortalecimento dos direitos trabalhistas e com o surgimento de estudos relativos à motivação e à produtividade, o fator humano das empresas passou a ser valorizado, passando o departamento de pessoal a ser denominado de departamento de recursos humanos (GIL, 2016a).

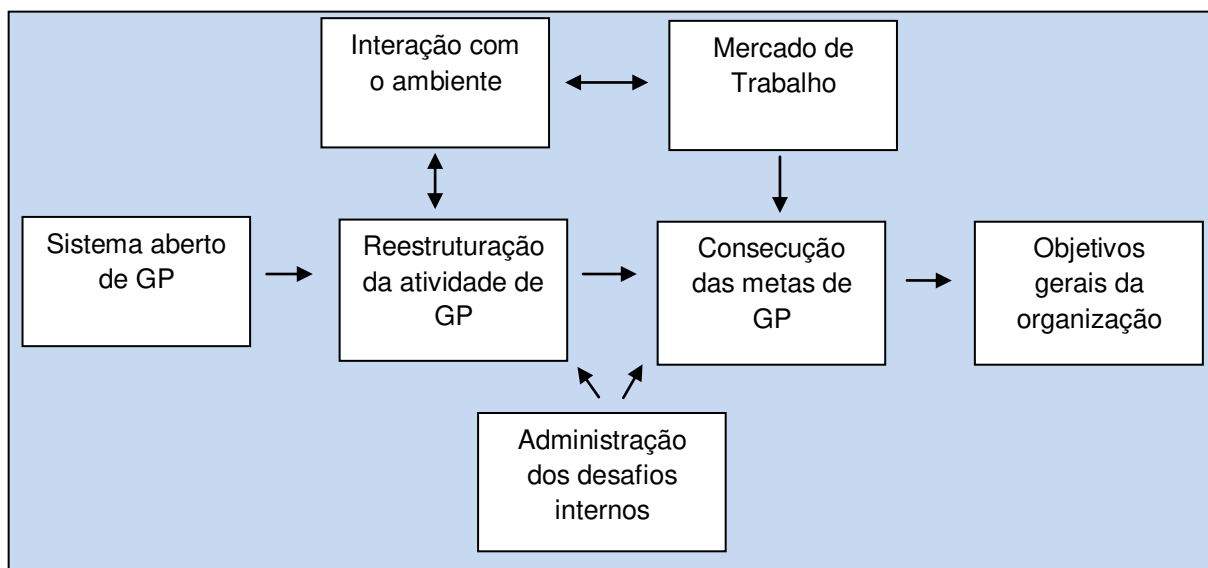
As principais influências teóricas para as práticas da Administração de Recursos Humanos foram os trabalhos dos psicólogos Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960) e Frederick Herzberg (1968), que tinham como abordagem principal em seus estudos a motivação no trabalho. Coincidindo com a introdução dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, idealizada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1968), essa obra passou a ser uma das “principais influências na consolidação da Administração de Recursos Humanos” (GIL, 2016a, p. 22).

Essa teoria tinha como principal foco a organização como um todo integrado, onde, além da interação das suas partes, também haverá correlação permanente com o ambiente ao qual está inserida (LACOMBE, 2009). Assim, Matias-Pereira (2010) afirma que, ao compreender o sistema como sendo global, composto por partes interrelacionadas, permite aos gestores uma visão da organização como um todo, a partir de seus elementos internos e externos. Bergue (2014) diz que a organização influencia e é influenciada pelo ambiente em que está introduzida.

De acordo com Bergue (2014), há constantemente uma permuta entre a organização e o ambiente, gerando transformações, que levam às modificações ou adaptações organizacionais, a partir das interpretações realizadas pelos membros da organização.

Em relação ao setor de pessoas, Gil (1994), diz que suas atividades só podem se manifestar plenamente no sistema administrativo aberto. A Gestão de Pessoas (GP) vai ter que enfrentar desafios externos e internos, de forma racional, eficiente e eficaz, para que este setor atenda aos objetivos gerais da organização, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 - Fluxo do Sistema Aberto de Gestão de Pessoas



Fonte: Gil ,1994

Bergue (2010) diz que a adoção da visão sistêmica é de grande importância para a gestão de pessoas, pois o gestor público deve admitir que há muitas variáveis que poderão influenciar diretamente na estrutura humana. O autor destaca como variáveis exógenas: a legislação; os impactos significativos na política de remuneração decorrentes da condução da política econômica; a regulamentação das profissões pelos correspondentes organismos de classe; as condições de oferta e demanda nos mercados locais e regionais de recursos humanos, entre outras.

Nesse contexto, as pessoas terão um papel relevante, pois serão elas que irão proporcionar esse relacionamento entre a organização e o ambiente, onde trarão do ambiente externo ao interno as “[...] necessidades, aspirações e expectativas individuais”; levarão do ambiente interno ao externo bens e serviços, informações internas que transformam o ambiente; e irão transformar os processos produtivos, adicionando valores a eles (BERGUE, 2010, p. 69).

Algumas características são evidenciadas nos recursos humanos quando a organização segue a abordagem sistêmica, conforme Gil (2016a, p. 24):

a) interdependência das partes: consegue-se identificar as partes da administração como um sistema. Assim, a administração de recursos humanos pode envolver diversos subsistemas, como de seleção e treinamento, pois apesar de distintos estão intimamente relacionados, pois para o adequado funcionamento de um deles requer o feedback fornecido pelo outro;



b) ênfase no processo: a administração sistêmica é dinâmica. A organização não é vista como uma estrutura estática, mas como um processo em contínua mudança;

c) probabilismo: o discurso de uma organização sistêmica não é caracterizado pela certeza absoluta, mas pela probabilidade, o que, aliás, guarda coerência com o moderno enfoque adotado nas ciências humanas;

d) multidisciplinaridade: a organização sistêmica busca contribuições dos mais diversos campos do conhecimento: da Psicologia, da Sociologia, da Economia, da Medicina e de outros. Quando uma equipe de recursos humanos é constituída por um grande número de pessoas, elas tendem a apresentar formação profissional bastante diferenciada;

e) concepção multicausal: quando se adota o enfoque sistêmico, os fenômenos observados em relação aos indivíduos e aos grupos tendem a ser analisados com base na consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência. Essa postura contrasta com as tradicionais, que pressupõem a causalidade com apoio em um fator único;

f) caráter descritivo: enquanto as organizações tradicionais estão mais preocupadas em definir o que deve ser feito, as organizações sistêmicas procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que as compõem;

g) caráter multimotivacional: de acordo com as teorias psicológicas de caráter sistêmico, os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos. As organizações, por sua vez, são constituídas para satisfação desses objetivos. Uma empresa pode ter como objetivo principal o lucro, mas precisa atentar para a satisfação de outros objetivos. Um empregado pode, por exemplo, estar motivado para trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou da busca de status;

h) participação: o processo normal de tomada de decisões, de acordo com o modelo sistêmico, requer a participação daqueles que atuam nas unidades menores, nos subsistemas. Com efeito, numa organização sistêmica, as decisões sobre política de pessoal, por exemplo, só poderão ser tomadas depois de terem sido ouvidos integrantes dos subsistemas de recursos humanos: seleção, treinamento, cargos e salários etc.;

i) abertura: o adequado funcionamento de uma organização sistêmica requer permanente abertura em relação ao ambiente, bem como disposição para ajustar-se às alterações que aí se processam;

j) ênfase nos papéis: as organizações sistêmicas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

Destarte, percebe-se pela Teoria dos Sistemas, que se faz necessário avaliar a organização como um todo, identificando os elementos (endógenos e exógenos) que influenciam todo o funcionamento da organização, levando a necessidade de acompanhar e adaptar-se às alterações provocadas pelo ambiente.

Continuando com a evolução histórica da Gestão de Pessoas, na década de 1980, passou-se a utilizar a expressão “Administração Estratégica de Recursos Humanos”. Com a globalização, as empresas, junto a todos seus setores, foram obrigadas a se modificarem, para manter sua vantagem competitiva, e, até mesmo, sobreviver. Assim, a estratégia, que antes era utilizada, principalmente, pela alta cúpula da empresa, cabendo as decisões e determinações de metas de longo prazo, passou a ser também um papel da área de recursos humanos, sendo uma das mais notáveis mudanças nessa área (GIL, 2016a).

De acordo com Fischer (2002, p.23), “um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico”.

Nesse sentido, Lacombe e Toneli (2000, p. 159) expõem que:

[...] O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

A partir desse modelo, a gestão de pessoas deveria estar alinhada à estratégia, às políticas e às práticas organizacionais, para alcançar as metas e os objetivos delineados, em alinhamento com a visão e a missão da organização.

Para Lacombe e Tonelli (2000), no Brasil, no final da década de 1980, bem como na década de 1990, a forma de praticar estratégia de recursos humanos ainda era incipiente. A implementação se deu com atraso devido, principalmente, a estrutura macroeconômica do país na época.

No final dos anos 1980 e início dos 1990, temas como a estratégia e a vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor exigiram mudanças na gestão de recursos humanos, que passaram a desempenhar um novo modelo baseado em competências<sup>7</sup>, estreitando ainda mais o vínculo entre o “desempenho humano e os resultados do negócio da empresa”. Um modelo que foca no desenvolvimento e estímulo das competências das pessoas para que se tornem viáveis as competências da organização (FISCHER, 2002, p. 25-31).

Segundo Pires et al. (2005, p. 20):

[...] muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

De acordo com o modelo de gestão de pessoas articulado por competências, o resultado da organização estará associado ao desempenho do fator humano na empresa, articulado às competências humanas, gerando mais competitividade às empresas.

Portanto, percebe-se que o modelo de gestão de pessoas utilizado depende de fatores internos e externos à organização. Ele foi evoluindo diante da realidade de seu ambiente organizacional, de sua identidade, de suas metas, de seus objetivos e do seu contexto histórico. Porém, sua evolução se deu agregando elementos dos modelos anteriores. As pessoas deixaram de ser vistas como recursos e passaram a serem valorizadas por seus comportamentos estratégicos e suas competências.

---

<sup>7</sup>Para Coda (2016, p. 5), competências “consiste na reunião e combinação de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA).”

## 2.2 Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: Marcos Históricos e Legais.

Com as transformações cada vez mais aceleradas que o mundo vive, o nível da exigência da sociedade quanto aos serviços prestados pelos órgãos públicos vem aumentando consideravelmente. Dessa forma, o Poder Público vem passando por diversas variações, para que alcancem os resultados de forma racional e com qualidade. Demanda-se que a Administração Pública haja com ética e transparência, que atue de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Para que a Administração Pública apresente um bom desempenho, Camões, Pantoja e Bergue (2010, p.13) indicam algumas exigências como:

[...] aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Esses valores já vêm sendo introduzidos há bastante tempo nas organizações privadas, porém na gestão pública há certa dificuldade, devido às suas peculiaridades, como ao contexto histórico e cultural, às exigências e barramentos legais e constitucionais, limitações tecnológicas e estruturais.

Ao tratar de gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (2010, p. 18) a define como um:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas vem incorporando um caráter estratégico no setor público, assim como trabalhando as competências dos servidores, na busca de atingir os objetivos institucionais. Porém, para chegar a essas práticas, a administração pública brasileira, juntamente com a gestão de pessoas, passaram por um processo histórico legal que afetou as mudanças nas práticas nessa área.

De acordo com Fadul e Souza (2005), a administração pública brasileira é marcada historicamente por reformas administrativas, que delineavam conduzir as

atividades do Estado de forma mais eficiente e produtiva, bem como racionalizar seus processos e procedimentos administrativos.

Nesse processo histórico da Administração Pública, distinguem-se três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, com características marcantes dentro de cada período, conforme quadro 2, abaixo, porém dentro das organizações públicas podem ser vistos, até os dias atuais, fragmentos de todos os modelos.

Quadro 2 – Modelos de Administração Pública

MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	CARACTERÍSTICAS
<b>Patrimonialista</b> (Colônia - 1930)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusão entre o público e o privado;</li> <li>- Endeusamento do Soberano;</li> <li>- Nepotismo;</li> <li>- Corrupção;</li> <li>- Ausência de carreiras administrativas;</li> <li>- Desorganização do Estado e da Administração.</li> </ul>
<b>Burocrática</b> (1938 – 1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinção entre o privado e o público;</li> <li>- Impessoalidade nas relações;</li> <li>- Hierarquia da autoridade;</li> <li>- Rotinas e Procedimentos padronizados;</li> <li>- Caráter legal das normas;</li> <li>- Competência técnica e meritocracia.</li> </ul>
<b>Gerencial</b> (1995...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;</li> <li>- Cultura orientada para os resultados;</li> <li>- Ações voltadas para melhoria da qualidade e redução de custos;</li> <li>- Eficácia, eficiência e efetividade.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Na segunda metade do século XIX, a administração burocrática já era utilizada em quase todo o mundo, porém, até 1930, o Brasil vivia numa administração patrimonialista e clientelista. Resende (2004), citado por Paludo (2010), ressalta que, na administração patrimonial, a esfera pública e privada eram confundidas, o Estado era entendido como propriedade do soberano, sendo habitual a existência do nepotismo. Não havia preocupação em gerir pessoas no setor público, já que a administração era quase totalitária, assim como não havia atenção ao bem estar dessas pessoas, nem dentro, nem fora da organização (OLIVEIRA, 2016).

No Brasil, a Reforma Burocrática foi instituída no Governo de Getúlio Vargas (1930-1945), que introduziu ações que tiveram como objetivos combater o patrimonialismo e defender o bem público. Segundo Paiva (2009, p. 783), nesta

época houve um entendimento de mudança na forma de administrar o bem público, onde se destacam as seguintes ações:

[...] a criação do concurso público para o ingresso no funcionalismo de carreira do Estado, em 1934; a fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938; a constituição de um estatuto para os funcionários públicos, em 1939, entre outras.

No aspecto da área de Recursos Humanos, era organizada com as seguintes seções: seção administrativa, seção de controle, seção financeira e seção de assistência social (SANTOS, 2006).

A Constituição de 1934 estabeleceu, em seu artigo 170, § 2º, a utilização de concurso para investidura nos cargos públicos:

[...] a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos;

O Conselho Federal do Serviço Público Civil foi criado através da Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, que instituiu o primeiro plano geral de classificação de cargos e introduziu um sistema de mérito. Dois anos depois, foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), através do Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938, que, além de passar a ser o órgão executor do Conselho Federal do Serviço Público Civil, apresentou inovações à organização da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2001). A criação desse Conselho e desse Departamento representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. Entre as medidas mais significativas desse período estão:

[...] a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito [...]. (PIRES *et al*, 2005, p. 9).

O DASP foi um órgão responsável pela reorganização da administração pública, bem como modernizou o planejamento e o gerenciamento dos recursos humanos e ainda contribuiu com a gestão do orçamento (REZENDE, 2004). Para Oliveira (2016),

dentro das funções administrativas do DASP, incorporavam-se as de um Departamento de Pessoal, com incumbências de ordem legal.

De acordo com o artigo segundo do Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938, competia ao DASP:

[...] a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados; c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária; d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura; e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União; f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos; g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos à sanção; h) inspecionar os serviços públicos; i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento. (BRASIL, 1938, s/p)

Segundo Pires et al. (2005), a instituição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952, pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores. Estabeleceu novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos (MPOG, 2012).

Portanto, verifica-se que, nesta época, várias foram as tentativas de construir instituições, ações voltadas à eliminação de vícios patrimoniais ou clientelistas, porém apenas houve um resultado parcial (AMARAL, 2006).

A década de 1960-70 foi marcada pela edição do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que buscou ampliar as ações intervencionistas do Estado e descentralizar as atividades do setor público. Segundo Bresser-Pereira (1996), a reforma introduzida por este Decreto-Lei foi um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Para Amaral (2006), com a criação desse dispositivo legal, ocorreu a maior mudança na administração pública. Através desse Decreto-lei foram inseridas grandes alterações na organização e funcionamento da administração

Estatual, com a política de descentralização, estabeleceram-se conceitos e princípios ajustados ao desenvolvimento da administração pública federal, tornando-a mais eficaz (MARCELINO, 2003).

Segundo o MPOG (2012), foram introduzidos os seguintes princípios a partir da edição do Decreto-lei nº 200/1967: a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais, dando-se destaque à necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito na administração pública e as diretrizes para novo plano de classificação de cargos. De acordo com Carvalho *et al* (2009), através desse decreto, foi estabelecida a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência, que permanecem até hoje na organização da administração. Também foi aberta a possibilidade de estruturar sistemas de atividades auxiliares para o gerenciamento de atividades de pessoal, orçamento, serviços gerais, dentre outras.

A edição desse regulamento foi um marco para a evolução da administração pública brasileira, consolidando o modelo de “administração para o desenvolvimento” (MARCELINO, 2003). Segundo Bresser-Pereira (2001, p. 14), esse modelo:

[...] distinguiu com clareza a administração direta da administração indireta, garantiu-se às autarquias e fundações deste segundo setor, e também às empresas estatais, uma autonomia de gestão muito maior do que possuíam anteriormente, fortaleceu e flexibilizou o sistema do mérito, tornou menos burocrático o sistema de compras do Estado.

Assim, o Decreto-lei nº 200/1967 introduziu conceitos e princípios que tentavam tornar a administração mais eficaz e flexível. Dentro desse contexto, na busca de maior flexibilidade, foi constituído, no início dos anos 1970, um modelo híbrido, onde servidores de empresas estatais e de fundações públicas eram submetidos ao contrato de trabalho do setor privado, que, apesar das vantagens, como bons salários e planos de saúde privados, não tinham estabilidade empregatícia (AMARAL, 2006).

Segundo Bresser-Pereira (2001), a reforma administrativa, estabelecida pelo Decreto-lei nº 200/1967, teve algumas consequências inesperadas e indesejáveis como: a permissão de contratação de empregados sem concurso público, alimentando as práticas clientelistas; não houve a preocupação em mudanças no



âmbito da administração direta que era vista como burocrática no seu sentido pejorativo. Assim, para essa reforma obter êxito, faltaram:

[...] distinção entre as atividades exclusivas de estado e as não-exclusivas, o uso sistemático do planejamento estratégico ao nível de cada organização e seu controle através de contratos de gestão e de competição administrada. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 16)

Importante frisar, também, que não houve um fortalecimento do núcleo estratégico do Estado. Dando cumprimento ao Decreto-lei nº 200/1967, foi instituído o Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970, que criou o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais, sendo responsável pela organização da gestão do quadro de servidores, como o recrutamento, a seleção, o cadastro e a lotação, além de outras funções básicas (OLIVEIRA, 2015; PIRES *et al*, 2005).

Em 10 de dezembro de 1970, um novo sistema de classificação de cargos foi instituído através da Lei nº 5.645, determinando que o Poder Executivo elaborasse o novo Plano de Classificação de Cargos (PCC). A implantação desse plano só poderia ser realizada após a implantação prévia da reforma administrativa, baseada no Decreto Lei nº 200/1967; o estudo qualitativo e quantitativo da lotação dos órgãos e a existência de recursos orçamentários para cobrir as respectivas despesas (BRASIL, 1970).

Na década de 1980, o setor público passou por grandes transformações, dando uma grande importância aos recursos humanos. Destacando-se as medidas planejadas para o restabelecimento e valorização do serviço público, por meio da utilização mais efetiva e eficiente dos recursos públicos (MPOG, 2012). Para Santos (2006), em meados da década de 1980, a função de recursos humanos atém-se à função de planejar, coordenar e controlar a aquisição de mão de obra eficiente, necessária a manter ou ampliar as atividades de uma organização pública.

Dois eventos se destacam, no período da evolução histórica da gestão de pessoas da administração pública federal, nesta década: a publicação do Decreto n.º 93.213/1986 e a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988.

O Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) foi criado pelo Decreto nº 93.213/1986, com a finalidade de fornecer informações precisas e atualizadas sobre

os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, de modo a cumprir as normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal (MARQUES, 2015).

Em 1988, houve a promulgação da Constituição Federal, que estabeleceu o concurso público como exigência ao ato de seleção e ingresso de pessoal no setor público. Porém, também há uma significativa liberdade para nomear cargos de confiança, declarados em lei de livre nomeação e exoneração, conforme seu inciso segundo, do artigo 37:

[...] a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Este inciso tem a finalidade de coibir o clientelismo político e o nepotismo no provimento de cargos públicos, bem como tentar reduzir a falta de critérios técnicos e dar mais transparência a este ato administrativo. De acordo com Abrucio (2007, p. 82), a Constituição de 1988:

[...] buscou frear as práticas do patrimonialismo, restabeleceu as bases legais para o exercício da democracia e implementou instrumentos que reforçavam a descentralização da ação governamental. Incentivou a municipalização da gestão pública, concedendo maiores poderes aos municípios e estimulando a criação dos conselhos municipais em diversas áreas do interesse público.

Na década de 1990, com a publicação do Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990, foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE): “[...] programa informatizado para controlar a folha de pagamento, sendo o repositório das informações cadastrais de todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas.” (CARVALHO *et al*, 2009). Segundo Pires *et al* (2005, p. 11), o SIAPE tem por finalidade:

[...] dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal (Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF no 360/88, de 7 dezembro de 1988) e iniciou sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”. (PIRES *et al*, 2005, p. 11).

Um dos instrumentos regulatórios mais importantes das atividades do servidor público foi a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (MPOG, 2012), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei trouxe, segundo Camões; Pantoja; Bergue (2010, p. 244):

[...] vários dispositivos que disciplinam conceitos e critérios de provimento e vacância de cargos públicos; vencimento e remuneração; vantagens, licenças e afastamentos; deveres, proibições, responsabilidades e penalidades; processo administrativo disciplinar e seguridade social do servidor; entre outros.

Percebe-se, assim, que a Lei nº 8.112/1990 é um importante instrumento de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública, o qual deve saber ser bem utilizado.

Para Pires *et al* (2005), na década de 1990, houve um grande investimento na área de tecnologia da informação, destacando, dentre os sistemas desenvolvidos, o SIAPE, porém foi aperfeiçoado principalmente o sistema de pagamento, ficando a desejar os investimentos quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, diante dos sistemas criados, surgindo, assim, dois importantes desafios para a política de gestão de pessoas, no serviço público: desenvolver mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e alinhar as atividades dessa área às estratégias organizacionais e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Conforme Oliveira (2015, p. 35), o período anterior a 1995 mostrou-se carente na administração de recursos humanos dos organismos públicos, devido a ausências de: incentivos para os servidores públicos; políticas de formação, de capacitação permanente; e valorização da remuneração do servidor público. Esse período foi caracterizado pelo contexto da “administração pública patrimonial” com sobreposição da “administração pública burocrática weberiana”.

Apoiada na proposta de administração pública gerencial, em 1995, foi apresentado, pelo então Ministro do Ministério de Administração Luiz Carlos Bresser-Pereira, o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), orientado predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE,1995). Esse Plano não foi implantado na prática, devido à resistência de parte dos servidores públicos e de oposições políticas ao governo. No entanto, a

essência do plano foi absorvida em algumas instituições do setor público (SANTOS, 2013). Nesse contexto, Bergue (2010) aponta que essa reforma do aparelho estatal transformou da realocação de recursos, das competências institucionais, até a dinâmica normativa e operativa, assim como afetou a gestão de pessoas, pois causou um grande impacto nas estruturas, nos processos e nas relações de trabalho dos agentes públicos, na intenção de promover resultados efetivos nas ações da Administração Pública.

Para uma melhor organização para a gestão de pessoas sobre a jornada de trabalho dos servidores público federal, o Governo Federal publicou o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que a estabelece, salvo disposições legais em contrário, de 40 horas semanais, sendo realizada em turnos diários de oito horas. E através do Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, estabeleceu o controle eletrônico de ponto como instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos.

Segundo Oliveira (2015), os marcos legais para a gestão de pessoas no serviço público que se destacam, na segunda metade da década de 1990 em diante, são: Decreto nº 2.029/1996; Decreto nº 2.794/1998 e Decreto nº 5.707/2006. Porém apontaremos outros dispositivos legais que tratam a matéria.

O Decreto nº 2.029, publicado em 11 de outubro de 1996, foi considerado como “[...] primeiros esforços da Administração Pública Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares”. Esse decreto tratava somente da participação do servidor público federal em eventos de capacitação (conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares), que fossem indispensáveis ao aperfeiçoamento e atualização às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função, sendo pertinentes e relevantes para a instituição (MPOG, 2012, p.8).

O Decreto nº 2.029/1996 foi revogado mediante a publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com seu artigo primeiro, essa política tinha as seguintes finalidades:

[...] I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão; II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente; III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público;

IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação; V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 1998).

Percebe-se que essas medidas estão de acordo com o contexto da reforma gerencial do Estado, que era orientada, predominantemente, pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE, 1995).

A partir da reforma gerencial e dos decretos anteriormente citados, pode ser observado, em relação à gestão de pessoas, que havia a necessidade de alinhar e articular a norma jurídica, com ênfase no modelo de gestão estratégica de pessoas, com o modelo de gestão por competências (MPOG, 2012).

Ainda na segunda metade dos anos 1990, segundo Carvalho (2009), foi pensada uma reforma que se alcançasse, além da organização das estruturas administrativas, também os direitos e deveres dos servidores. Dessa forma, houve a aprovação da Emenda Constitucional (EC) de 1998, que modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, entre outras providências, como o estabelecimento do teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, a garantia da existência de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores, e limite para as despesas com pessoal.

Oliveira (2015) diz que, em decorrência da EC de 1998, o Governo Federal publicou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentando dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Destacam-se os meios para estabelecer uma administração pública gerencial, com enfoque para gestão por competências, de acordo com os incisos I ao V do seu art. 1º:

[...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006a).

Além das finalidades supracitadas, a PNDP apresenta treze diretrizes, onde se destacam o apoio, a promoção, o incentivo, o estímulo e a acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006a; OLIVEIRA, 2015). Assim, conforme o art. 5º do Decreto nº 5.707/2006, os instrumentos do PND são: “[...] I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência.” (BRASIL, 2006a).

O Decreto nº 5.707/2006 conceitua capacitação como:

[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006a).

A gestão por competência é compreendida, nesse mesmo decreto, como:

[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a).

Silva e Costa (2015, p. 92-93), definem as competências institucionais como:

[...] um conjunto de capacidades e tecnologias integradas inerentes ao contexto da ação profissional e à gestão institucional, que contribuem para a consecução da missão, dos objetivos institucionais e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, a partir do desenvolvimento das competências dos servidores, da apropriação dos processos de trabalho, da comunicação entre as pessoas e da integração dos ambientes organizacionais de atuação do servidor.

Já as competências individuais, os mesmos autores entendem como

[...] a mobilização de um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos orientado para a melhoria das atribuições e responsabilidades realizadas no contexto da ação profissional, a fim de otimizar os processos de trabalho e o atendimento qualificado das necessidades da instituição (SILVA, COSTA, 2015, p.94).

Dessa forma, o Decreto nº 5.707/2006 inova a gestão de pessoas, no sentido do desenvolvimento permanente do profissional, desenvolvendo e adequando suas

competências, objetivando a melhoria da qualidade e eficiência na prestação do serviço público.

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Governo Federal instituiu o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelecendo as diretrizes a serem seguidas pelas IFES.

De acordo com o referido decreto, o Plano de Desenvolvimento dos Servidores deve contemplar: dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho.

O decreto 5.825/2006 trouxe conceitos importantes quanto ao desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, como:

Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais; Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais; Educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior; Aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas; Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006c)

Com o intuito de aprimorar o planejamento da força de trabalho, contribuindo assim para a Gestão de Pessoas, em 21 de agosto de 2009 foi instituído o Decreto 6.944 pelo Governo Federal, estabelecendo medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, normatizando os concursos públicos e organizando sob a forma de sistema as

atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal (BRASIL, 2009).

Em 19 de março de 2010, o Decreto nº 7.133 instituiu os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das funções de gratificações de desempenho atribuídos aos servidores que a elas fazem jus em função do alcance das metas de desempenho individual e do alcance das metas de desempenho institucional do órgão ou entidade de lotação do servidor, inserindo assim a gestão por resultados nas IFES.

Destacamos os seguintes termos, conforme o citado decreto:

avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades; unidade de avaliação: o órgão ou a entidade como um todo, um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza, ou uma unidade isolada; equipe de trabalho: conjunto de servidores que faça jus a uma das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º, em exercício na mesma unidade de avaliação; ciclo de avaliação: período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores alcançados pelo art. 1º e do órgão ou da entidade em que se encontrem em exercício; e plano de trabalho: documento em que serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação (BRASIL, 2010b)

A avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos: produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo; qualidade técnica do trabalho; capacidade de auto desenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; e flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2010b).



Objetivando aperfeiçoar a gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Federal, foi instituída a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) integrada à estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), através do Decreto 9.035, de 20 de abril de 2017. A SGP atua como Órgão Central dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), orientando e normatizando os assuntos relativos às folhas de pagamento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e das empresas públicas e das sociedades de economia mista que recebam dotações do Orçamento Geral da União. A Secretaria também é responsável pelo planejamento e dimensionamento da força de trabalho; recrutamento e seleção; estrutura de cargos, planos de cargos e de carreiras; estrutura remuneratória; desenvolvimento profissional; gestão de desempenho profissional; atenção à saúde e à segurança do trabalho; benefícios e auxílios do servidor; e pelo acompanhamento da previdência própria e complementar. A SGP também conduz as relações de trabalho e negociação no serviço público, assim como a gestão de pessoas de órgãos extintos e de ex-territórios<sup>8</sup>.

Com o objetivo de uniformizar as definições referentes à gestão de pessoas para fins de divulgação de dados gerenciais por parte dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, foi publicada a Portaria nº 3.700 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, em 04 de abril de 2018.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Portaria 193, de 03 de julho de 2018 com o intuito de disciplinar o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata de cessão referente aos servidores dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

De acordo com seu artigo 2º, considera-se movimentação para compor força de trabalho a determinação, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de lotação ou exercício de empregado ou servidor em órgão ou entidade distinto daquele ao qual está vinculado, com o propósito de promover o adequado dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal.

---

<sup>8</sup> Dados extraídos do site do Governo Federal: <http://www.planejamento.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/unidades/secretaria-de-gestao-de-pessoas>

Conforme a Portaria, a movimentação poderá ser por prazo indeterminado, somente poderão ser aplicadas em caso de necessidade ou interesse público ou por motivos de ordem técnica e operacional, após análise e aprovação do Ministério do Planejamento. Essa movimentação é irrecusável e não depende da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual ele está vinculado, porém o servidor terá assegurado todos os direitos e vantagens a que faça jus no órgão ou entidade de origem.

Portanto, verifica-se que a Portaria 193/2018 promove uma maior facilidade na movimentação dos servidores da administração pública federal, repercutindo nas decisões para novas contratações, uma vez que o Ministério do Planejamento poderá entender que com a movimentação resolverá referentes aos perfis e ao quantitativo dos servidores necessários aos órgãos.

Como ferramenta de gestão, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) estabeleceu orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec, relativos à implementação de Programa de Gestão em que os servidores possam ser dispensados do controle de assiduidade, através da Instrução Normativa (IN) nº 1, de 31 de agosto de 2018.

Conforme o artigo quarto da Portaria 193/2018, a implementação de programa de gestão é facultativa à Administração Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço como ferramenta de gestão, não se constituindo direito do servidor.

Para participar do programa, as atividades do servidor devem ser mensuráveis e é necessário o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente. Também serão avaliadas a produtividade e os resultados das unidades com servidores envolvidos no programa<sup>9</sup>.

As unidades que pretenderem implementar a ferramenta de gestão deverão formalizar processo de acompanhamento de metas e resultados e de plano de trabalho. Esse plano de trabalho poderá prever as seguintes modalidades: por tarefa; semi-presencial e teletrabalho.

Regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, foi expedida a Instrução Normativa nº 2, de 12 de

---

<sup>9</sup> Dados extraídos do site do Governo Federal: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/publicado-programa-de-gestao-para-orgaos-publicos>

setembro de 2018, estabelecendo orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais. A norma estabelece, entre suas novidades, o Banco de horas e orientações para utilizar o sobreaviso.

Regulamentando a terceirização no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, foi instituído o Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Portaria nº443, de 27 de dezembro de 2018, estabelecendo os serviços que serão preferencialmente objeto de terceirização. Essa norma impacta a Gestão de Pessoas, principalmente no que tange ao ingresso de servidores públicos.

Ainda sobre o ingresso de servidores públicos, o Governo Federal instituiu o Decreto 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece normas mais rígidas sobre os concursos públicos federais. O referido decreto entrará em vigor a partir de junho de 2019.

De acordo com o decreto, ficam estabelecidas medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública em relação aos concursos públicos, proporcionando melhoria em suas condições de funcionamento e melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais.

Sintetizando o que foi exposto, o quadro 3, a seguir, representa os principais marcos históricos e legais na administração pública brasileira, conseqüentemente na área de gestão de pessoas no serviço público e suas implicações.

Quadro 3 – Marcos Históricos e Legais na Administração Pública Brasileira e na Área de Gestão de Pessoas

<b>PERÍODO</b>	<b>MARCOS LEGAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
<b>Década de 1930</b>	Constituição da República, de 16 de julho de 1934	Constituiu o emprego de mecanismo imparcial para o provimento de cargos públicos
	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público: Instituiu o primeiro plano geral de classificação de cargos e introduziu um sistema de mérito

	Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): apresentou-se como um órgão que visava constituir um serviço público profissional brasileiro.
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Instituiu o estatuto dos funcionários públicos civis da União, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
<b>Décadas de 1960 e 1970</b>	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Tinha como objetivo organizar a Administração Federal, assim como estabelecer diretrizes para a Reforma Administrativa. Pautou-se nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle. Também possibilitou a estruturação dos sistemas de atividades auxiliares.
	Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970	Criou o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC): responsável pela organização da gestão do quadro de servidores
	Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970	Determinou que fosse elaborado o novo plano de classificação de cargos (PCC)
<b>Década de 1980</b>	Decreto n.º 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC).
	Constituição Federal (CF) de 1988	Exigência do concurso público para a investidura em cargo ou emprego público.
<b>Década de 1990</b>	Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990	Instituiu o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)
	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Criou o Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
	Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.
	Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996	Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Normatizou a participação de servidores públicos em ações de capacitação.
	Emenda Constitucional, de 04 de junho de 1998.	Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituiu a Política Nacional de Capacitação dos servidores e suas diretrizes.
<b>Década de 2000</b>	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento
	Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
	Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009	Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.
<b>Década de 2010</b>	Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010	Regulamenta 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
	Portaria SGP/MPDG nº 3.700, de 4 de abril de 2018	Uniformiza definições referentes à gestão de pessoas para fins de divulgação de dados gerenciais por parte dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
	Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017	Instituiu a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) integra a estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP)
	Portaria 193, de 03 de julho de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
	Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995

	Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
	Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018	Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.
	Decreto nº 9.679, de 02 de janeiro de 2019	Extingue a Secretaria de Gestão de Pessoas, vinculada ao Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e cria a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, vinculada ao Ministério da Economia.
	Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.	Revoga o Decreto 6.944/2009. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

Fonte: Atualizado em 2019, a partir do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG (2012).

Assim, foi visto que a administração pública passou por diversas reformas administrativas, redefinindo seu papel diante da exigência de respostas eficientes por parte da sociedade, enquanto prestadora de serviços públicos. O papel do setor de gestão de pessoas também teve de ser revisto para acompanhar essa evolução, passando a reconhecer o potencial humano, baseando-se no desenvolvimento das competências pessoais, alinhadas aos objetivos, à visão, à missão e às ações estratégicas da organização. Esta nova lógica teve o intuito de tornar a administração pública mais competitiva, aprimorando seus resultados, deixando de ser uma área

operacional para ser uma área estratégica, surgindo, desta forma, um novo cenário na área de gestão de pessoas no serviço público.

Porém, para que haja uma modernização na gestão de pessoas na administração pública, deve-se, além de mudar procedimentos, mudar as atitudes, quebrar traços burocráticos e patrimonialistas que ainda se apresentam na administração. Pode-se apontar como exemplo, o grande número de processos administrativos contendo informações básicas dos servidores e que já constam das bases de dados da própria administração, gerando procedimentos repetitivos e custosos.

### 2.3 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior

Diante desse contexto de transformações, a área de gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) teve que se adequar às mudanças, no que concerne às normas e às legislações que vinham sendo estabelecidas ao setor público, como a lotação dos servidores, quantitativo de mão-de-obra necessária, competências, qualificações; avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreiras, qualidade de vida no trabalho, entre outras.

Segundo Oliveira (2015), ao tratar de gestão de pessoas no viés da valorização da carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), traz como referências normativas e legais os seguintes dispositivos norteadores: Lei nº 10.861/2004; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 5.824/2006; Decreto nº 5.825/2006; Decreto nº 7.232/2010.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi implantado através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que tinha por finalidade, de acordo com o seu artigo primeiro, parágrafo primeiro:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Esta Lei estabeleceu, em seu artigo 3º, inciso I, a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que deve apresentar os objetivos, as metas e as ações institucionais para o desenvolvimento institucional, refletindo a missão e política de uma IFES, sendo também um mecanismo de orientação aos gestores para um planejamento estratégico.

O SINAES avalia as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, levando em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. Para Galdino (2011), a auto avaliação institucional representa mais que um instrumento de coleta de informações que devem ser apresentadas às instâncias superiores, tendo em vista que se constitui em uma ferramenta essencial à gestão pública, pois possibilita ao gestor identificar o que precisa ser ajustado, considerando que se trata de um mecanismo de acompanhamento do desempenho da instituição, permitindo a elaboração de um planejamento consciente, por conseguinte, uma execução dos planos de ações da gestão administrativa com menor risco.

No ano de 2005, na pretensão de alcançar melhorias referentes à prestação dos serviços públicos, se faz necessária a valorização do servidor público, através da capacitação permanente. No caso das Universidades Públicas Federais, no que tange à qualificação do corpo técnico-administrativo, foi instituído Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, proporcionando satisfação profissional aos servidores, consequentemente, obtendo ganhos institucionais. Segundo Oliveira (2015), a partir da instituição desse dispositivo legal, foi efetivada a gestão contemporânea de pessoas no contexto das IFES.

Atendendo a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), foram publicados, em 29 de junho de 2006, os Decretos nº 5.824<sup>10</sup> e o Decreto nº 5.825<sup>11</sup>, criando parâmetros imperativos a serem adotados no que concerne à formação dos servidores TAE.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE), de acordo com a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), deve ser contemplado pelo PDI. Esse plano abrange três dimensões: dimensionamento das necessidades

---

<sup>10</sup>Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

<sup>11</sup>Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE).



institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade institucional; programa de aperfeiçoamento e capacitação; e programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Para Oliveira e Silva (2011, p. 9), os principais destaques dessa Lei são:

[...] (a) a apropriação do processo de trabalho e a inserção no planejamento institucional dos ocupantes da carreira TAE; (b) a reflexão acerca do desempenho desses servidores em relação aos objetivos institucionais e; (c) as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos e no desenvolvimento dos servidores TAE.

Dessa forma, valorizam-se as pessoas e exige-se uma Gestão de Pessoas com posição estratégica, a partir de articulações para as competências, para a consecução dos objetivos e metas da organização.

Destarte, o Governo Federal, através do PDI, do SINAES, do PCCTAE, do Decreto nº 5.825/2006 (Diretrizes para a elaboração do PDCTAE) e do Decreto nº 5.707/06 (PNDP), teve como finalidade fazer a transição do modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal para o modelo de gestão de pessoas por competências (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Outro dispositivo legal que contribuiu bastante para a gestão de pessoas nas IFES foi o Decreto nº 7.232, de 19.07.2010, que agilizou os procedimentos tocantes à reposição de cargos vagos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do PCCTAE.

As universidades passaram um longo período sem autonomia para realizar concursos públicos e nomear os candidatos aprovados, dificultando o setor de gestão de pessoas, na questão de planejamento, enquanto suas necessidades de pessoal.

Apesar de que a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 207, expõe que: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (EC nº 11/1996), o Decreto nº 4.175, de 27 de março de 2002, delegava, em seu art. 2º, competência ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) para autorizar a realização de concursos públicos e a nomeação de candidatos, bem como estabelecer as respectivas normas e procedimentos, exceto para ingresso na carreira de Diplomata, que serão autorizados

pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores, e nas carreiras de Advogado da União, de Procurador da Fazenda Nacional, de Assistente Jurídico da Advocacia-Geral da União e de Procurador Federal, que serão autorizados pelo Advogado-Geral da União. Esta lógica de autorização para o concurso público permaneceu mantida pelo Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, que revogou o Decreto retrocitado. Assim, embora fosse previsto a autonomia universitária na Constituição Federal, para realização de concurso público para prover os cargos dos servidores TAE, era necessário que a Universidade Federal solicitasse autorização ao Ministério da Educação.

A dependência de autorizações do Ministério da Educação e do Planejamento, para provimentos de cargos dos servidores técnico-administrativos, levavam muito tempo, criando assim distorções nos quadros de pessoal das universidades federais, pois tais provimentos não acompanharam as mudanças ocorridas nos últimos tempos de tais instituições de ensino superior. Dessa forma, o Governo Federal verificou que alguns obstáculos burocráticos dificultavam a universidade em gerir a entrada de novos servidores, que era necessário modificar essa forma de gestão para acompanhar as demandas decorrentes da expansão de novas vagas e novos cursos nas IFES, na tentativa de se ajustar a Relação Aluno/Técnico administrativo – RAT. Essa relação é de quinze alunos para um servidor técnico-administrativo.

Como dito anteriormente, no ano de 2010, foi publicado, por meio do Decreto nº 7.232, o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), um instrumento de gestão de pessoal que permitiu às universidades o preenchimento dos cargos vagos, nomeando candidatos que estejam aprovados em concursos válidos, ou realizar novos concursos, sem que haja a necessidade de autorização do MPOG, possibilitando assim mais agilidade à gestão.

Importa apontar, nesta passagem, que os diplomas legais quanto à seleção de pessoal precisam ser observados pelas Administrações das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Logo, em respeito ao princípio da legalidade, o preenchimento de cargos, no contexto da autorização dada pelo Decreto nº 7.232/2010, além de atender ao interesse público, devem atentar para as disposições do Decreto nº 6.944/2009, que estatui as normas para realização de concursos públicos no âmbito da Administração Pública Federal, especialmente quanto às exigências que devem ser apresentadas nos editais de seleção. Sendo que, a partir de primeiro de junho de 2019, os concursos públicos serão normatizados pelo

Decreto nº 9.739<sup>12</sup>, de 28 de março de 2019, que possui regras mais rígidas quanto à justificativa para a abertura do concurso público.

Portanto, verifica-se que há uma articulação entre os dispositivos legais e os documentos institucionais supracitados, os quais interferem na carreira dos TAE das IFES. Por conseguinte, envolvema gestão de pessoas das IFES, promovendo um elo entre as dimensões estratégicas e operacionais, permitindo, dentre algumas das ações, avaliar e garantir o quantitativo de pessoal necessário à instituição, a partir de um planejamento, em que estão definidos metas e objetivos organizacionais (OLIVEIRA; SILVA, 2011). Possibilitou, ainda, a inserção da lógica das competências, no sentido de assegurar um serviço de caráter profissional nas IFES, configurando o gestor como um elo nessa transposição das competências individuais, ao nível coletivo e organizacional.

#### 2.4 O REUNI e os Reflexos na Gestão de Pessoas nas Universidades Federais

No contexto das reformas administrativas ligadas às ideias da Nova Gestão Pública (NGP), a partir dos anos de 1990, para Araújo e Pinheiro (2010, p.648), passaram a ser habituais as reformas para os sistemas educacionais, com vistas à melhoria dos seus serviços, tendo como foco:

[...] o controle de gastos e melhoria da eficiência, a introdução de mecanismos centrados na busca de eficácia, produtividade e controle de custos, foco nos resultados em lugar de insumos, padrões de desempenho e medidas de qualidade.

Em congruência com as propostas de reformas gerenciais para os sistemas educacionais, foi instituído, por meio do Decreto nº 6.096/2007, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Conforme Araújo e Pinheiro (2010), esse programa foi estabelecido como forma de superar a crise do sistema de ensino superior, bem como tentar introduzir, na forma de funcionamento dessas instituições, norteamientos gerencialistas como a eficácia, a eficiência, a efetividade, a produtividade, o controle de resultados, na busca de superar a cultura burocrática arraigada nesse meio.

---

<sup>12</sup> Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

Conforme o MEC (2009), o REUNI fazia parte das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 2007, no que concerne às estratégias das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social. Além do mais, segundo Amaral (2010), este programa pretendia também atender ao Plano Nacional de Educação (PNE), de 2001, que estabeleceu em sua meta que, até 2010, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos estivesse cursando o nível superior de ensino no Brasil.

As universidades que desejassem aderir ao REUNI deveriam elaborar um plano de reestruturação e expansão, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo decreto, e este plano deveria ser aprovado pelo respectivo Conselho Universitário. As universidades, através desse plano, assinaram um contrato de gestão, que ficavam atreladas ao cumprimento das metas estabelecidas no plano para que, em contrapartida, recebessem investimentos do Governo Federal em custeio e infraestrutura. O REUNI contou com a adesão de todas as universidades federais brasileiras (MEC, 2009).

O REUNI tinha como principais objetivos: garantir às universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior; assegurar a qualidade, por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica; e otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior. E, como principais metas: a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%; elevação gradual da relação aluno/professor para 18 alunos para 1 professor; aumento mínimo de 20% nas matrículas de graduação e o prazo de cinco anos, a partir de 2007 – ano de início do Programa – para o cumprimento das metas (MEC, 2009, p. 03).

Para atender as metas e estratégias estabelecidas pelo programa, o Reuni teve como uma de suas principais demanda a contratação de novos servidores docentes e técnicos (MEC, 2009, p. 8). Porém, para cumprir satisfatoriamente o programa, além de dispor de um quantitativo de pessoal considerável ao pleito, se fazia necessária elevar a qualidade dos serviços prestados aos usuários, a partir de servidores capacitados e qualificados.

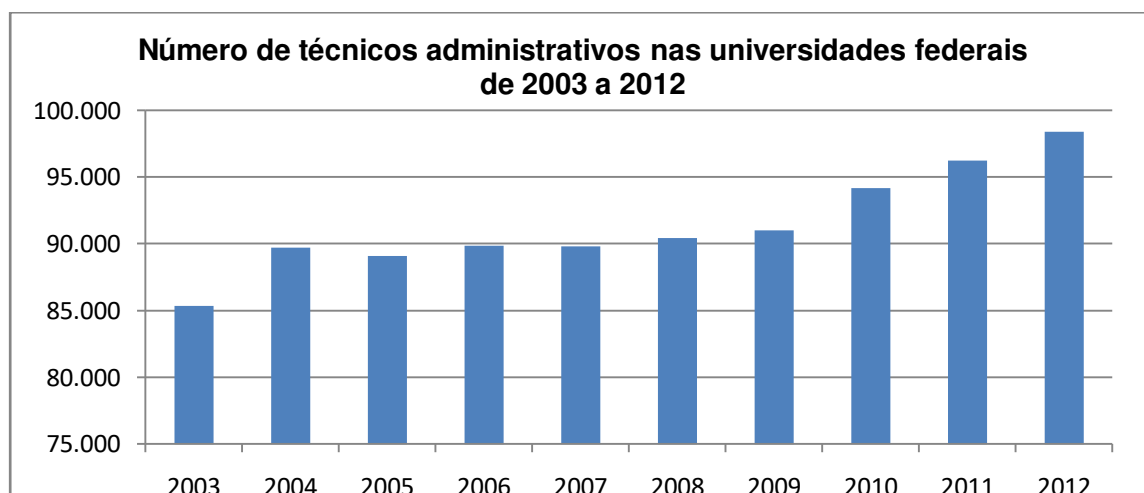
No que concerne ao quantitativo dos TAE, vimos que, a partir da instituição do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), foi dada maior

celeridade às contratações dessa categoria. Assim, de acordo com MEC (2012, p. 19), o QRSTA

[...] permitiu às universidades a reposição automática das vagas originárias de vacâncias (aposentadorias, óbitos, exonerações, dentre outros). Além disso, também foram autorizadas novas vagas para concursos públicos.

Os resultados desse programa de expansão das universidades federais, de 2007 a 2011, no que concerne ao aumento do quantitativo de Técnicos Administrativos nas Universidades, podem ser visualizados no gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Número de Técnicos Administrativos nas Universidades Federais de 2007 a 2011.



Fonte: (MEC, 2012, p. 19), adaptado pela autora

A partir dos dados apresentados no gráfico 1, percebe-se que, no período de 2007 a 2009, não há expressividade no quantitativo de contratação de TAE, apesar de já ter sido instituído o REUNI. Só a partir de 2010, verifica-se esse excessivo acréscimo. Esse crescimento é decorrente da publicação do QRSTA, por meio de reposição de vagas e por abertura de novos concursos.

Destarte, a partir da necessidade de aumentar o quantitativo de recursos humanos em atendimento às propostas do REUNI, junto à flexibilização do mecanismo QRSTA, a gestão de pessoas nas IFES deveria renovar sua forma de planejar: Pensar em atender estrategicamente o número necessário à demanda institucional, aos cargos que identifiquem a necessidade da instituição, bem como desenvolver a capacidade profissional e pessoal desses servidores.

## 2.5 Planejamento da Gestão de Pessoas no Setor Público

A Administração ou Gestão é um processo administrativo que tem como funções básicas: planejamento, organização, direção e controle.

Para Rezende (2008, p. 17), “planejar é sinônimo de objetivar, pensar, sonhar, desejar, desenhar etc.”. O planejamento é um processo complexo que tenta antecipar cenários e estabelecer objetivos organizacionais. Ele é articulado nos níveis operacional, tático e estratégico (BERGUE, 2014).

De acordo com Felix *et al* (2011, p. 53), o planejamento:

[...] no nível estratégico, permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização; no tático, tem a finalidade de otimizar uma unidade de negócio da organização; e no operacional, são definidas formas de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados.

Contudo, o planejamento estratégico é o que deve ser primeiro trabalhado, “pois possibilita o planejamento do desenvolvimento e de mudanças organizacionais.” (FELIX *et al*, 2011, p. 53).

Quanto à gestão de pessoas no serviço público, Camões, Pantoja, Bergue (2010) dizem que um dos principais mecanismos e instrumento da gestão estratégica de pessoas é o planejamento de recursos humanos, que realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis, de acordo com as competências e desempenho das pessoas.

Segundo Coda (2016), as competências profissionais gerais têm a função de orientar o planejamento estratégico de pessoas, avaliando a contribuição de cada pessoa para a organização, concentrando os esforços de desenvolvimento por grupos de cargos e respectivas competências, podendo, assim, alocar os profissionais de forma mais adequada. Também são bases para o acompanhamento e avaliação do desempenho dos servidores, pois a partir dessas competências é que serão gerados os resultados da organização.

Assim, a Administração Pública, na busca de seu aperfeiçoamento contínuo, vem acrescentando, em sua forma de gerir pessoas, o processo de planejar, visando alinhar as pessoas aos objetivos da organização, para satisfazer as necessidades da sociedade.

Porém, de acordo com Carvalho *et al* (2015), não basta apenas a satisfação do cidadão, cabe às organizações públicas realizar um planejamento, envolvendo a

gestão de pessoas, para que, assim, possam exigir que seus servidores sejam mais comprometidos, capacitados e ofereçam um bom desempenho na organização.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas passou a planejar suas ações sobre seus processos, possibilitando que os gestores fossem auxiliados quanto à alocação, à manutenção e ao desenvolvimento das pessoas, da melhor maneira possível, para alcance das metas organizacionais (GIL, 2016).

### 2.5.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas, ao evoluir, passou a ter uma visão estratégica, preocupando-se com as metas e os objetivos da organização, na pretensão de conhecer a essência desse órgão e de suas áreas. Também passou a prestar mais atenção ao desempenho da organização e das pessoas que atuam nela (CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, 2010).

Assim, as organizações públicas passaram a alinhar a gestão de pessoas ao planejamento organizacional, proporcionando condições para atingir os objetivos da instituição, vinculando a Gestão de Pessoas aos resultados organizacionais.

Segundo Gil (2016), o planejamento da Gestão de Pessoas tem como objetivo formular e implementar estratégias ao planejamento organizacional, contribuindo com fornecimento de elementos quanto à quantidade e qualidade de pessoas, definindo a melhor alocação delas.

As decisões estratégicas devem ser tomadas pela alta administração e compartilhadas com os demais níveis gerenciais, buscando que todos se envolvam e se comprometam com o planejamento em todas as suas etapas (CAMÕES, PANTOJA e BERGUE, 2010).

De acordo com Bergue (2014), para que os resultados sejam exitosos, é necessário que a gestão de pessoas colabore na elaboração e na execução do planejamento estratégico organizacional e produza funções que se integrem e se alinhem ao processo.

Dessa forma, ao ser parte integrante do Planejamento Estratégico Organizacional, o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas deve estabelecer, no mínimo, de acordo com Bergue (2010, p.199):

[...] a) valores institucionais relativos à gestão de pessoas; b) cenário atual e futuro de atuação do órgão ou ente público; c) diretrizes gerais das políticas de: - dimensionamento das necessidades de pessoas; - treinamento e desenvolvimento de pessoas; - remuneração e incentivos; - atuação e integração social.

O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas deve tentar antecipar cenários, a partir dos objetivos da organização, que refletem na gestão de pessoas, estabelecendo para este setor políticas que se alinhem aos objetivos macros da organização, que definam qualitativamente e quantitativamente a demanda de pessoal necessária a consecução desses objetivos (BERGUE, 2010).

Destarte, Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001, *apud* Demo, 2010.p. 102) entendem que “o planejamento estratégico de recursos humanos consiste no processo de preparar pessoas para que sejam capazes e estejam motivadas a realizar a missão e as estratégias da organização”.

Dessa forma, o planejamento estratégico de gestão de pessoas proporcionará condições proveitosas ao crescimento da organização e das pessoas, desenvolvendo culturas organizacionais que promovam inovação e flexibilidade.

#### 2.5.1.1 Etapas do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

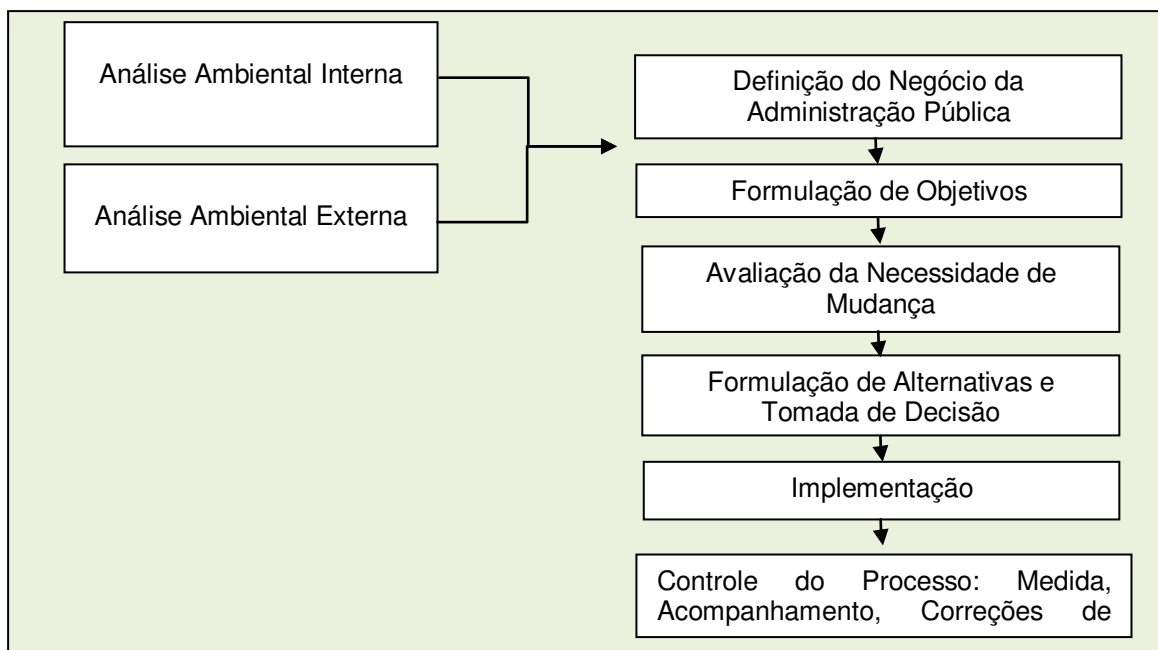
Conforme Bergue (2010, p. 202), o Planejamento Estratégico desenvolve-se segundo três movimentos mínimos:

[...] 1. a concepção das diretrizes e dos objetivos setoriais (de cada área), desenvolvidos a partir de diagnósticos setoriais; 2. a formatação do plano global, que integra as perspectivas setoriais e prioriza diretrizes gerais de ação; 3. como decorrência desse segundo movimento, a promoção das ações de correção de curso ou reformulação das linhas estratégicas setoriais inicialmente concebidas.

Dessa forma, Bergue (2010) estabelece etapas para a execução do planejamento estratégico, conforme figura 2, abaixo:



Figura 2 - Etapas do processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas.



Fonte: Bergue (2010, p.203).

Analisaremos a seguir as etapas do planejamento estratégico, ressaltando as contribuições à área da Gestão de Pessoas.

### 2.5.1.2 Análise Ambiental Interna e Externa

Para se obter uma boa análise da organização, é necessário conhecer o ambiente em que ela se encontra inserida. Na fase de análise ambiental interna e externa, é realizado um amplo e profundo diagnóstico das variáveis endógenas e exógenas à organização, que impactam o planejamento de gestão de pessoas (BERGUE, 2010). Essas variáveis podem provocar diversas mudanças no comportamento das pessoas, conseqüentemente, na organização como um todo.

São consideradas variáveis endógenas: cultura e estrutura organizacional, número e perfil de servidores, clima organizacional, gasto com o pessoal, entre outras. As variáveis exógenas são: fatores econômicos e políticos, atividades econômicas preponderantes, questões legais, tendências competitivas, entre outras (GIL, 2016; BERGUE, 2010).

A análise interna tem como objetivo conhecer as deficiências e as qualidades da organização (pontos fracos e fortes) da situação atual da organização, para

elaboração de estratégias que melhorem o comportamento organizacional a atingir sua missão.

De acordo com Rezende (2008, p.77-78), os pontos fracos são:

[...] as variáveis internas e controláveis que propiciam condições desfavoráveis para a organização em relação ao seu ambiente . São características ou qualidades da organização , tangíveis ou não , que podem influenciar negativamente o desempenho da organização

Os pontos fracos podem provocar um desempenho negativo da organização. De acordo com Gil (2016), as deficiências organizacionais dificultam o alcance de seus objetivos, devendo então ser superadas. Assim, ao detectá-los, a organização deve melhorar, ou modificar, ou até excluí-los.

Os pontos fortes também são variáveis internas e controláveis, porém podem influenciar positivamente o desempenho organizacional; eles devem ser bastante explorados pela organização (REZENDE, 2008). Através dessas qualidades, ficará mais fácil alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Segundo Camões, Pantoja, Bergue (2010, p. 18), “o planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual”.

Assim, para o atendimento dos objetivos organizacionais, haverá uma dependência principalmente das habilidades intelectuais, isto é, das pessoas, dos seus desempenhos e comportamentos. À vista disso, segundo Bohlander e Snell (2010), na análise interna, compete à Gestão de Pessoas, principalmente, focar na cultura, na competência e na composição.

A cultura organizacional é estabelecida por suas crenças e valores. O Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas deve conhecer essa cultura e não se ater apenas nos comportamentos dos servidores, mas saber como eles vêem e compartilham essas crenças e valores. É importante saber, também, como as pessoas se sentem e como agem em situações organizacionais críticas. Assim, os gestores devem examinar como os funcionários compreendem o seu trabalho, a organização, suas políticas e seus líderes (BOHLANDER e SNELL, 2010; GIL, 2016).

As competências são conjuntos de conhecimento, habilidades e atitudes que devem ser coordenadas e integradas para uma melhor implementação das

estratégias organizacionais. Essas competências possibilitam à organização agregar valor aos seus usuários (DUTRA, 2017).

O conhecimento refere-se a um conjunto de informações que estão na memória da pessoa (lembranças de conceitos, ideias ou situações), que causam impacto em seu comportamento. A habilidade está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo de conhecimentos armazenados na memória, isto é, saber como fazer algo a partir de experiências vividas. E, finalmente, a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos que irão orientar a conduta da pessoa em relação às outras pessoas, às situações e aos trabalhos (FERREIRA, 2015).

Assim, segundo Camões, Pantoja, Bergue (2010, p. 22):

[...] a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Em relação à composição da força de trabalho, segundo Gil (2016, p.99), cabe “à organização definir quem deve ser empregado efetivo, quem deve ser terceirizado e como gerenciar as pessoas com diferentes habilidades que oferecem diferentes contribuições.”

De acordo com Camões, Pantoja, Bergue (2010), as organizações devem dar uma maior atenção no ambiente interno para que possam se destacar, se tornando mais competitivas, ao optarem em alinhar as metas estratégicas ao planejamento e gestão de pessoas.

Já a análise ambiental externa tem como objetivo identificar ameaças e oportunidades, que Gil (2016, p. 96) identifica-as como:

[...] ameaças são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização. Oportunidades são situações externas, também atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o seu desempenho.

Essas situações vão causar impactos diretos na forma como as organizações e as pessoas serão gerenciadas.

A gestão de pessoas deve minimizar as pressões sofridas pelo ambiente externo, orientando as ações, alinhadas às estratégias, para obtenção dos resultados organizacionais desejados.

Para Camões, Pantoja, Bergue (2010, p. 85), o reconhecimento dos fatores do ambiente interno e externo que influenciam a gestão, atuais e futuros, é essencial para conhecer as restrições a serem enfrentadas,

[...] essa análise permitirá definir que funções e atividades serão desempenhadas pela organização no futuro, e será essencial para determinar os processos de trabalho necessários para realizá-las, bem como para estabelecer o perfil do seu quadro de pessoal, pautando-se nas competências, atribuições e número de servidores necessários.

Mascarenhas (2008, p. 33) destaca como variáveis que influenciarão para a atuação estratégica de Recursos Humanos:

**Externas** – “as particularidades do ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais o nível de qualificação dos indivíduos na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho, entre outras.”

**Internas** - “as decisões, intenções e inserção estratégica da empresa, a estrutura e a cultura organizacional, os padrões tecnológicos, as condições financeiras da organização, a qualificação e competências dos funcionários, entre outros fatores.”

Portanto, ao englobar todos os fatores internos e externos organizacionais, isto é, ao analisar os pontos fortes e fracos no ambiente interno e as ameaças e oportunidade no ambiente externo, relacionando-os, os gestores terão mais facilidade de antecipar e interpretar cenários que causem reflexos sobre a gestão de pessoas, para que possam elaborar estratégias com vistas a obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho da organização.

### 2.5.1.3 Definição do Negócio da Administração Pública

Após a análise ambiental, exige-se da administração definir seus eixos centrais de atuação, a sua missão institucional.

De acordo com Gil (2016a, p. 96), a missão corresponde:

[...] ao propósito básico da organização. Ela traduz seus ideais, suas orientações gerais para o futuro e define o comportamento esperado

de seus membros. Trata-se, portanto, de uma definição da razão de sua existência e da delimitação de suas atividades no âmbito do espaço que pretende ocupar em relação às oportunidades de negócios.

A gestão de pessoas, com a missão instituída, deve analisar os reflexos dessas ações na área de recursos humanos. Dessa forma, segundo Bergue (2010, p.207), “[...] a estrutura humana pode ser, ao mesmo tempo, um fator de contingência para a definição dos objetivos de ação, e o objeto de transformações como decorrência das decisões tomadas”.

#### 2.5.1.4 Formulação de Objetivos

Nesta fase, a administração deverá estabelecer quais os objetivos a serem alcançados. Com a identificação desses objetivos, no que concerne à Gestão de Pessoas, deverão ser desenvolvidos programas específicos, determinando como serão executados (quantitativamente e qualitativamente) e em qual prazo (BERGUE, 2010).

#### 2.5.1.5 Avaliação da Necessidade de Mudança

Após a definição da missão e dos objetivos da instituição, e de como atendê-los, devem ser revistas as primeiras fases do processo, identificando as restrições e ineficiências do aparelho administrativo e dos processos organizacionais. Havendo divergências, pode o objetivo ser parcialmente afetado, porém a missão pode ser apenas ajustada, pois esta é uma demanda social (BERGUE, 2010).

Neste prisma, cabe à Gestão de Pessoas avaliar como estão sendo adotadas as estratégias em relação às políticas de recursos humanos, se estão de acordo com as metas e objetivos organizacionais; avaliar o desempenho dos servidores; avaliar se haverá uma necessidade futura de um quantitativo maior ou menor para a organização, quais os perfis necessários; assim como avaliar se a organização está dando condições para desenvolver essas políticas e, conseqüentemente, os funcionários.

#### 2.5.1.6 Formulação de Alternativas e Tomada de Decisão

Com os objetivos estabelecidos, bem como reconhecidas as limitações impostas pela realidade, devem ser formuladas as alternativas propostas e decidir pelo caminho que direcione o alcance dos propósitos organizacionais, resultando, na área de Gestão de Pessoas, na elaboração de programas de qualificação de pessoas, de reorganização de cargos e carreiras, entre outros (BERGUE, 2010).

#### 2.5.1.7 Implementação

Essa fase colocará em ação o plano desenvolvido com os recursos materiais e humanos envolvidos no planejamento, sendo implementado de forma adequada ao alcance dos objetivos da organização (BERGUE, 2010).

#### 2.5.1.8 Controle do Processo: Medida, Acompanhamento, Correções de Curso

Para Bergue (2010), esta é a fase crítica do processo de planejamento, pois deverá ser realizado um acompanhamento e avaliação da execução do planejamento, como está sendo o seu desempenho, indicando se haverá necessidade de ação corretiva por parte da administração, retroalimentando o processo de planejamento, completando, assim, o ciclo administrativo referente a este processo.

De acordo com Camões, Pantoja, Bergue (2010, p.150), o acompanhamento visa comparar o que foi planejado com o desempenho e os resultados obtidos: “A partir da comparação é possível identificar se os resultados foram semelhantes ao planejado, maiores ou menores do que o esperado.”

Portanto, o planejamento, desde suas fases iniciais, vai impactar intensamente a gestão de pessoas no setor público, uma vez que se farão necessárias pessoas para gerenciar esse processo, envolver os demais agentes públicos, implementar programas para atingir os objetivos, exigindo agentes qualificados para concebê-los, executá-los e acompanhá-los quanto ao seu desenvolvimento.

#### 2.5.2 Planejamento Tático e Operacional da Gestão de Pessoas no Setor Público

O Planejamento Tático e Operacional da Gestão de Pessoas está concentrado especialmente nas necessidades das pessoas, bem como nas suas movimentações e na execução dos programas de capacitação (treinamento e desenvolvimento) (BERGUE, 2010).

Conforme Colombo *et al*(2004, p. 17), o Planejamento Tático está “relacionado à otimização de uma determinada área ou macroprocesso, derivando dos objetivos e das estratégias concebidas no planejamento estratégico. Contempla os recursos, os prazos e os respectivos responsáveis.” O Planejamento Operacional “aborda, em detalhes, os procedimentos que serão utilizados.”

Assim, o Planejamento Tático traduz os objetivos de longo prazo do planejamento estratégico em ações de médio prazo. Nesta fase de planejamento, a Gestão de Pessoas interage com as demais áreas da administração, na busca de atender à demanda de pessoal necessária para a realização das ações.

Já o Planejamento Operacional visa permitir ações de curto prazo, ações habituais que são orientadas através de instrumentos como planilhas, manuais, cronogramas, entre outros.

Assim, a organização deve refletir suas estruturas e seus processos de produção de bens e serviços adequados às exigências dos usuários.

Para que haja êxito no planejamento, além dos passos estratégicos mencionados, de uma melhor utilização do planejamento tático e operacional, deve haver também mudanças nos procedimentos e atitudes da Administração Pública, quebrando seus traços burocrático-patrimonialistas acentuados.

### **3 PROVISÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Um dos processos da Gestão de Pessoas que se pode pensar em um planejamento estratégico nas universidades para se obter melhores resultados e, conseqüentemente, atingir uma maior eficiência aos serviços prestados para a sociedade é a **provisão de servidores técnico-administrativos**, também conhecido como processo de agregação e alocação de pessoas, que, para este referido trabalho, vai desde o recrutamento, a seleção de pessoas nas universidades (seleção e avaliação do candidato), o processo admissional (nomeação, posse e exercício), alocação e acompanhamento de pessoas.

Porém, antes de adentrarmos nessas fases, analisaremos como ocorre o planejamento nas IFES, conforme o subitem a seguir.

#### **3.1 Planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

Como já foi mencionado, através do Planejamento Estratégico, são elaborados propósitos amplos, com foco no longo prazo, para que a organização conceda resultados eficazes e eficientes à sociedade.

De acordo com Borges e Araújo (2001), utilizar o planejamento estratégico em universidades não é simples, deve ser considerada a sua natureza, pois suas características e seus processos decisórios definem os arranjos institucionais, influenciando diretamente a atividade de planejamento.

Esses mesmos autores citam características das universidades que confirmam sua complexidade: elevado profissionalismo domina a tarefa; as decisões são descentralizadas, podendo haver progressões setoriais diferenciadas; coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição, dificultando a definição da missão, dos objetivos e das metas; o poder é ambíguo e disperso; há reduzida coordenação de tarefas; a universidade tem metas ambíguas e vagas, dificultando a forma de como alcançar os objetivos, já que eles se prestam a diferentes interpretações; a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, devido às necessidades diversas de seus clientes (BORGES, ARAÚJO, 2001, p. 65).



Assim, apesar das complexidades e peculiaridades das IFES, essas organizações também necessitam da utilização desse tipo de ferramenta de gestão, que busca a melhoria na qualidade de seus serviços, principalmente, diante das pressões da sociedade e dos órgãos de controles do governo.

Daremos, então, destaque às legislações já citadas que influenciam no planejamento da gestão de pessoas nas IFES, que abrangem o planejamento para estas instituições.

A Lei nº 10.861, de 14.04.2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), introduziu “como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI” (MEC, 2004), reforçando o planejamento institucional nas universidades.

O MEC (2007, s/p) instrui que o PDI seja elaborado para um período de cinco anos, e o define como:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Estabelece também ao Plano, dez eixos temáticos a serem analisados pelo MEC (2007, s/p): perfil institucional; gestão institucional; organização acadêmica; infraestrutura; aspectos financeiros e orçamentários; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e anexos a supracitada Lei.

Dessa forma, Dal Magro e Rausch (2012, p. 429) indicam o PDI como instrumento de planejamento, gestão e avaliação das Instituições de Educação Superior, visando à melhoria na qualidade do ensino superior brasileiro.

Nesse contexto de melhoria para prestação dos serviços públicos, o Governo Federal, buscando uma política de formação continuada dentro das IFES, instituiu a Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Esse Plano regula o desenvolvimento profissional dos servidores, através de um conjunto de normas, princípios e diretrizes. Em seu artigo 3º, inciso 5º, deixa claro seu vínculo ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições (BRASIL, 2005).

Em decorrência do PCCTAE, foram editados os Decretos nº 5.824 e nº 5.825, em junho de 2006, que também estabelecem um vínculo entre as práticas de gestão de Pessoas com as estratégias organizacionais, constituindo diretrizes para um modelo de gestão de pessoas participativo, estratégico e técnico (OLIVEIRA, 2015).

O Decreto nº 5.824 normatiza procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação (2006b). O Decreto nº 5.825 estabelece as coordenadas para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação - PDCTAE (2006c).

O PDCTAE abrange três dimensões: o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; programa de capacitação e aperfeiçoamento; e o programa de avaliação de desempenho.

O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal tem por objetivo estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, bem como capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública e para o exercício de atividades, de forma articulada com a função social da IFE. E o Programa de Avaliação de Desempenho tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade (2006c).

Sá (2015, p. 20) destaca que:

[...] uma das determinações desse Decreto é a implantação de planejamento de educação continuada voltadas para os técnico-administrativos das IFES com intuito de promover o desenvolvimento institucional a partir do crescimento individual do servidor.

Essas orientações legais mencionadas corroboram com o artigo 2º, inciso 1º, do Decreto nº 5.707/06 (PND), ao destacar que, através do processo permanente de capacitação, há o desenvolvimento individual, promovendo assim o desenvolvimento institucional.

Segundo Coda (2016, p. 38),

desenvolver pessoas e talentos humanos envolve ajudar as pessoas a aprender, ensinar a elas o que fazer com o aprendizado e deixar claro por quais motivos devem aplicar seus conhecimentos e competências.

Dessa forma, capacitando, qualificando e desenvolvendo os servidores, alinhando suas competências à missão, às metas e aos objetivos das Universidades, contribuir-se-á para uma melhoria na qualidade da prestação dos serviços públicos prestados aos cidadãos, agregando conhecimento e qualidade à organização e ao indivíduo.

Portanto, a gestão de pessoas é uma área da instituição que necessita de planejamento, assim, verificaremos, conforme objetivo do estudo, as fases do processo de provisão, que poderão ser planejadas com o objetivo de contribuir para a organização dos recursos humanos das universidades.

### 3.2 Recrutamento de Servidores Técnico-Administrativos em Educação nas Universidades Federais

De acordo com Longo (2007, p. 108), o recrutamento “compreende as políticas e práticas de GRH visando procurar e atrair candidatos aos postos de trabalho que devem ser preenchidos”. Corroborando com essa afirmação, Bergue (2010, p.526) declara que esse processo “constitui o esforço de chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente”. Para Pires et al. (2005), o processo de recrutamento consiste em atrair indivíduos com os perfis desejados a suprirem as demandas da instituição ao exercício das atribuições dos cargos vagos.

Nesse processo, verificam-se as seguintes fases: identificação das necessidades de pessoal dentro de uma organização; análises legais quanto à existência da vaga; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processo de inscrições; homologação das inscrições (BERGUE, 2010).

### 3.2.1 Identificação das necessidades

Esta é uma fase que envolve o diagnóstico externo e interno, comum apurado diagnóstico das variáveis endógenas e exógenas à organização, que impactam na provisão de servidores técnico-administrativos em educação nas universidades.

De acordo com Bergue (2010, p. 526), a identificação da efetiva necessidade é:

atividade que envolve a análise de estrutura vigente, considerando as possibilidades de realocação de pessoas, redesenho de processos operacionais e administrativos, implemento de tecnologias alternativas, entre outros [...]

Para Omuro et al. (2015, p.38-39), pode-se verificar a demanda de servidores atuais e às necessárias, justificando a necessidade da realização do concurso público, através da observação dos seguintes itens:

- das unidades da estrutura básica integrantes de cada área ou subárea e atribuições correspondentes;
- de relatórios descritivos das atividades realizadas pelos servidores em exercício por unidade, a fim de avaliar a compatibilidade de suas funções com as atribuições requeridas nessa unidade;
- das atribuições legais dos cargos de nível superior, nível médio e nível básico correspondentes aos cargos do quadro atual;
- da identificação de servidores do quadro suplementar e de provimento em comissão quando responsáveis diretamente pela execução das atividades informadas.

Assim, a partir da análise dos pontos fortes e fracos no ambiente interno e as ameaças e oportunidade no ambiente externo, os gestores poderão antecipar e visualizar cenários que interfiram sobre a referida provisão, para que, dessa forma, possam elaborar estratégias com vistas a garantir que se fará uma provisão de acordo com as reais necessidades da instituição.

Um instrumento de gestão que também deve ser utilizado para que haja uma melhor averiguação da necessidade de força de trabalho nessas instituições é o dimensionamento de pessoal. A Gestão de Pessoas deve elaborar, anualmente, esse estudo para que verifique se o quantitativo de servidores técnico-administrativos atendem às necessidades para a consecução das atividades diárias, considerando as seguintes variáveis: demandas institucionais; proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; inovações tecnológicas; e

modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição, conforme art. 4 da Lei nº 11.091<sup>13</sup>, de 12 de janeiro de 2005.

Esse processo de dimensionamento deve ser elaborado de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) das IFES (Lei nº 11.091/2005) e o Plano de Desenvolvimento dos Cargos Técnico-Administrativos (Decreto nº 5.825/2006).

### 3.2.2 Análises Legais Quanto à Existência da Vaga

Para Bergue (2010, p. 527), essa fase consiste na “verificação da disponibilidade de vaga prevista em lei – análise do demonstrativo de provimento e vacância de cargos, empregos e funções”.

Em relação às universidades federais, a averiguação da disponibilidade de vaga é feita de acordo com o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, instituído pelo Decreto nº 7.232/2010<sup>14</sup>. Esse quadro delimita o quantitativo de vagas autorizadas para as universidades vinculadas ao Ministério da Educação, podendo haver uma reposição de vagas na medida em que houver vacância (exoneração, aposentadoria, falecimento, entre outras).

A partir desse decreto, as universidades passaram a ter autonomia para realizarem concursos sem prévia autorização do Ministério do Planejamento, agilizando o respectivo processo.

### 3.2.3 Elaboração e Publicação do Edital de Abertura do Concurso

Um dos princípios administrativos que rege o concurso público é o princípio da vinculação ao edital. Esse princípio determina, segundo Motta (2005, p. 143), que “todos os atos que regem o concurso público ligam-se e devem obediência ao edital (que não só é o instrumento que convoca os candidatos interessados em participar do

---

<sup>13</sup>Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências

<sup>14</sup> Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. (BRASIL, 2010a).

certame como também contém os ditames que o regeção)”.Esse princípio, confirma, assim, a máxima que “o edital é a lei do concurso público”.

Conforme Bergue (2010), o edital de abertura do concurso é uma síntese das principais informações do processo seletivo necessárias aos candidatos interessados em ingressarem no serviço público.

O Decreto nº 6.944/2009<sup>15</sup>, em seu artigo 19, estabelece as mínimas informações que devem constar no edital do concurso público:

- I- identificação da instituição realizadora do certame e do órgão ou entidade que o promove;
- II -menção ao ato ministerial que autorizar a realização do concurso público, quando for o caso;
- III - número de cargos ou empregos públicos a serem providos;
- IV - quantitativo de cargos ou empregos reservados às pessoas com deficiência e critérios para sua admissão, em consonância com o disposto nos arts. 37a44 do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999;
- V- denominação do cargo ou emprego público, a classe de ingresso e a remuneração inicial, discriminando-se as parcelas que a compõem;
- VI - lei de criação do cargo, emprego público ou carreira, e seus regulamentos;
- VII - descrição das atribuições do cargo ou emprego público;
- VIII - indicação do nível de escolaridade exigido para a posse no cargo ou emprego;
- IX - indicação precisa dos locais, horários e procedimentos de inscrição, bem como das formalidades para sua confirmação;
- X - valor da taxa de inscrição e hipóteses de isenção;
- XI - orientações para a apresentação do requerimento de isenção da taxa de inscrição, conforme legislação aplicável;
- XII- indicação da documentação a ser apresentada no ato de inscrição e quando da realização das provas, bem como do material de uso não permitido nesta fase;
- XIII - enunciação precisa das disciplinas das provas e dos eventuais agrupamentos de provas;
- XIV - indicação das prováveis datas de realização das provas;
- XV - número de etapas do concurso público, com indicação das respectivas fases, seu caráter eliminatório ou eliminatório e classificatório, e indicativo sobre a existência e condições do curso de formação, se for o caso;
- XVI - informação de que haverá gravação em caso de prova oral ou defesa de memorial;
- XVII - explicitação detalhada da metodologia para classificação no concurso público;

---

<sup>15</sup>Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.

XVIII - exigência, quando cabível, de exames médicos específicos para a carreira ou de exame psicotécnico ou sindicância da vida pregressa;

XIX - regulamentação dos meios de aferição do desempenho do candidato nas provas, observado o disposto na Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003;

XX - fixação do prazo de validade do concurso e da possibilidade de sua prorrogação; e

XXI - disposições sobre o processo de elaboração, apresentação, julgamento, decisão e conhecimento do resultado de recursos.

Parágrafo único. A escolaridade mínima, e a experiência profissional, quando exigidas, deverão ser comprovadas no ato de posse no cargo ou emprego, vedada a exigência de comprovação no ato de inscrição no concurso público ou em qualquer de suas etapas, ressalvado o disposto em legislação específica (BRASIL, 2009).

Um dos itens do edital é o perfil do cargo, que, em relação aos concursos de Servidores TAE, deve estar de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o qual descreve o nível de classificação do cargo (A, B, C, D e E) e os requisitos para o ingresso.

O Decreto nº 6.944/2009, em seu artigo 18, estabelece os locais onde deverão ser publicado o edital, bem como a alteração de qualquer dispositivo, e o prazo para essa publicação.

Apesar do edital ser o instrumento que disciplinará o concurso, atrelado aos princípios e regras constitucionais e legais, para Fontainha et al. (2014, p. 14), existe uma ausência de normas para elaboração de editais, acarretando a falta de previsão acerca de critérios para a composição de bancas, bem como para a regulação da relação entre o Estado e a entidade organizadora do certame, gerando uma dinâmica mercadológica em relação à organização dos concursos, trazendo a prática da ideologia “concurseira” no Brasil, reduzindo “o edital à expressão de regras de organização sem vislumbrar o que eles representam em termos de construção social das expectativas dos diferentes atores sociais envolvidos no concurso” (FONTAINHA ET AL., 2014, p. 125). Essa prática prepara, principalmente, os chamados “concurseiros”, que adentram no serviço público sem o conhecimento das reais necessidades do órgão público, com a pretensão principal da estabilidade em relação às empresas privadas.

Para Pires et al. (2005, p. 25), diante da prudência dos gestores e técnicos de recursos humanos sobre às restrições quanto aos concursos públicos, a fase da

atração dos candidatos representa “apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários”.

Observa-se que essa fase do recrutamento é de tamanha importância, uma vez que o edital deve expor o reflexo do que a instituição deseja em relação aos perfis dos candidatos para a execução das atribuições das vagas requeridas no processo. Caso não fique clara essa etapa, causará prejuízo à seleção.

### 3.2.4 Processo de Inscrições

Nessa fase são recolhidas as inscrições dos candidatos interessados em participarem do processo seletivo, seguindo algumas legislações:

Quadro 4 - Legislação quanto ao Processo de Inscrições

LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO
Lei nº 7.853/89	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.
Decreto nº 3.298/99	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.
Decreto nº 5.296/2004	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.
Decreto nº 6.593, de 2 de outubro de 2008	Regulamenta o art. 11 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto à isenção de pagamento de taxa de inscrição em concursos públicos realizados no âmbito do Poder Executivo federal.



LEGISLAÇÃO	DESCRIÇÃO
Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009	Informar no edital: - valor cobrado a título de inscrição no concurso público; - indicação precisa dos locais, horários e procedimentos de inscrição, bem como das formalidades para sua confirmação; - valor da taxa de inscrição e hipóteses de isenção - orientações para a apresentação do requerimento de isenção da taxa de inscrição, conforme legislação aplicável; - indicação da documentação a ser apresentada no ato de inscrição.
Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Decreto nº 8.368, de 02 de dezembro de 2014	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Regulamenta a Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista.
Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014	Regulamentam a inscrição para candidatos que se autodeclararem pretos ou pardos.
Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016	Assegura às pessoas transexuais e travestis, o direito à identificação por meio do seu nome social e direito à escolha de tratamento nominal.
Lei nº 13.656, de 30 de abril de 2018	Isenta os candidatos que especifica do pagamento de taxa de inscrição em concursos para provimento de cargo efetivo ou emprego permanente em órgãos ou entidades da administração pública direta e indireta da União.
Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018	Regulamentam a inscrição para a pessoa com deficiência: Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

### 3.2.5 Homologação das Inscrições

Nessa fase final do recrutamento, as universidades deverão:

- tornar público o edital de deferimento das inscrições;
- em caso de indeferimento do pedido de isenção de inscrição, o candidato deverá ser comunicado, juntamente com a justificativa dessa negativa, antes do término do prazo previsto para as inscrições, conforme Decreto nº 6.593/2008, que poderá interpor recursos dentro do prazo estabelecido no edital.

### 3.3 Processo Seletivo

Conforme Longo (2007, p. 108), a seleção “compreende a escolha e aplicação de instrumentos precisos para escolher corretamente, e as decisões para atribuição das pessoas aos cargos”. Para Bergue (2010), essa etapa do processo tem como objetivo avaliar e selecionar, dentre os candidatos, aqueles mais qualificados ao exercício do cargo público, de acordo com os critérios estabelecidos no edital do concurso.

Na Administração Pública, esse processo é regulamentado por meio de normas e de legislações. A Constituição Federal do Brasil, de 1988, instituiu princípios e mecanismos importantes para a gestão de pessoas no serviço público, como a garantia da investidura em cargo ou emprego público por meio de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme art. 37, inciso II. Portanto, o Texto Constitucional estabelece o concurso público como instrumento utilizado para selecionar as pessoas que irão exercer o cargo público, e que esse certame não pode se restringir à apresentação de títulos.

Segundo Coelho e Menon (2018, p. 158):

o concurso público é o instituto jurídico que representa a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública, baseado no ordenamento constitucional – com a consagração de seus princípios – para o preenchimento de cargo ou emprego público.

Para Serrado (2018, p. 38), concurso público “é a forma de seleção na qual os candidatos são avaliados com o objetivo de estabelecer condições igualitárias entre eles”.

De acordo com a obrigatoriedade do concurso público para a admissão de servidores públicos, essa medida teve como objetivo melhor selecionar esses servidores, a transparência nas seleções, a publicidade, o combate aos favorecimentos políticos, às perseguições, ao nepotismo, entre outros (CARVALHO, TORRES; BORBA; MARTINS, 2015). Porém, Coelho e Menon (2018, p.159), afirmam que:

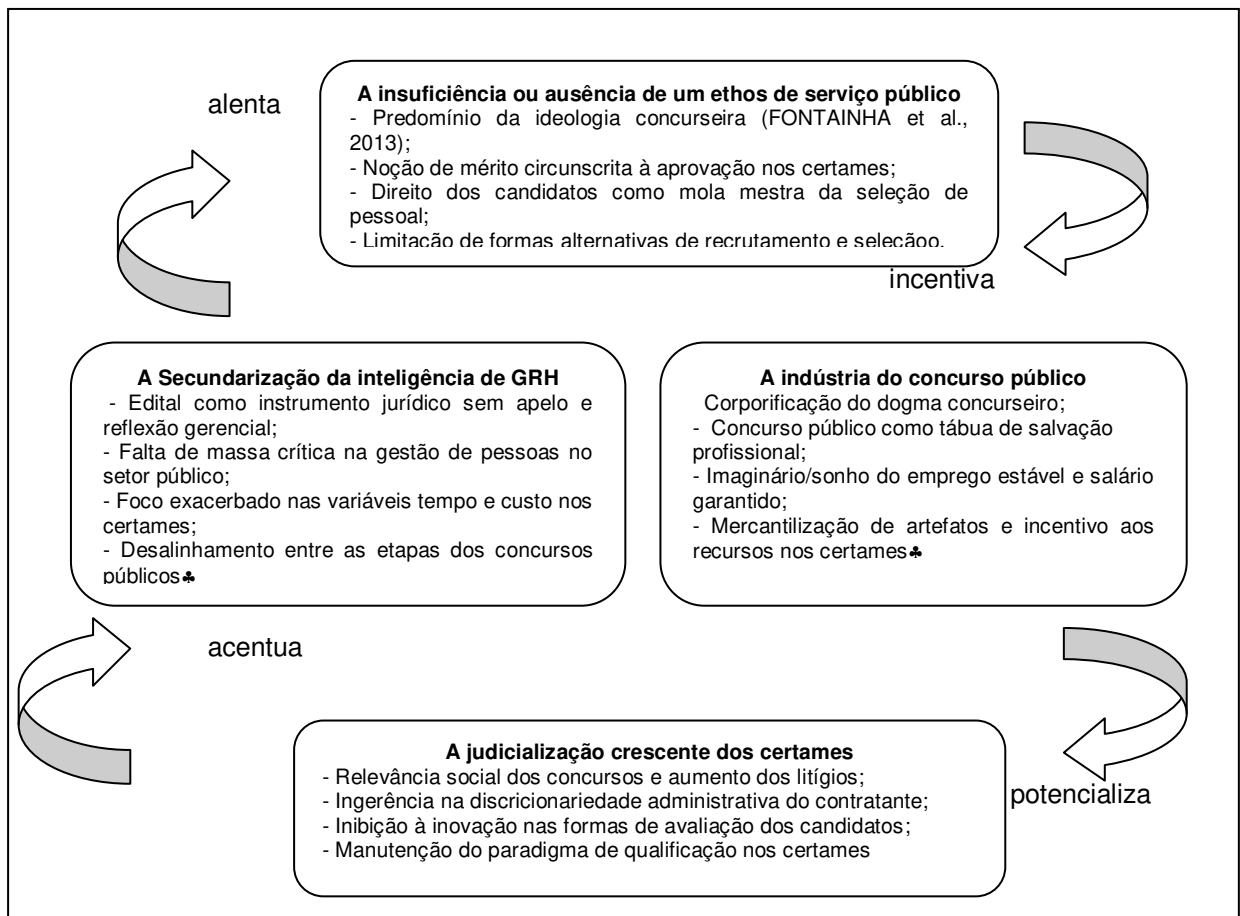
[...] ainda que a doutrina dos concursos públicos se fundamente, sobretudo, nos princípios de impessoalidade e da eficiência tal como

exposto, muitos de seus processos e resultados são disfuncionais na administração pública brasileira nas últimas décadas.

Disfunções como a ideologia concurseira, adicionado ao problema de desalinhamento entre os processos administrativos concernentes ao concurso público, que “acarretam distorções no ingresso no serviço público”(COELHO; MENON, 2018, p.171).

Fontainha et al. (2014, p. 25), a partir de sua pesquisa sobre processos seletivos no serviço público, identificaram “que o grande problema dos certames públicos é a falta de precisão nas provas e a relação entre o que se busca avaliar e o servidor ingressante”, resultando na ideologia concurseira no Brasil. Para Coelho e Menon(2018, p. 164-166), há quatro ocorrências, conforme figura abaixo, derivadas desse fato que se tornam um círculo vicioso dos concursos públicos no Brasil:

Figura 3 – Círculo vicioso do modelo atual de concurso público no Brasil



Fonte: Coelho e Menon (2018, p. 168).

A partir desse círculo vicioso que vigora nos concursos públicos no Brasil, percebe-se que a administração pública ao invés de selecionar os mais competentes ao desempenho de funções públicas, seleciona, segundo Fontainha et al. (2014, p. 57), “aqueles que têm mais sucesso na realização de provas de certames”. Essas disfunções podem ser combatidas através de uma normatização padronizada para os certames, bem como na modernização de instrumentos que possam auxiliar a Gestão de Recursos Humanos, no setor público, a recrutar e selecionar os candidatos mais aptos para exercerem as funções públicas (COELHO e MENON, 2018).

Conforme Pires et al. (2005, p. 23), a instituição deve balizar-se numa seleção do quadro de servidores “que não apenas demonstre o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições”, para que hajam profissionais com suas competências alinhadas às competências estratégicas organizacionais.

Apesar da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006<sup>16</sup>, indicar como uma das suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, não há previsão legal para a realização do ingresso de servidores por competências no serviço público.

Para Coelho e Menon (2018, p. 171), deve haver uma reformulação no instituto do concurso público, tendo como objetivo central “(re)conectar substantivamente os anseios de mérito ao propósito de alcance de resultados na ação estatal”, uma vez que os concursos são restritos a garantias constitucionais, que, conforme Fontainha et al. (2014, p. 61), não permitem recrutar e selecionar “os melhores profissionais por não incorporar meios de avaliação de suas competências estritamente profissionais e práticas”. Nessa mesma lógica, para Bergue (2010), a forma de selecionar, baseada tão somente no conhecimento avaliado pelas provas do concurso público, tem mostrado vulnerabilidade, uma vez que são selecionadas pessoas muito capazes intelectualmente, porém, em alguns casos, carentes de habilidades necessárias ao bom desempenho de suas funções.

Omuro e Pinto (2015, p. 22) expõem que as mudanças nos processos de recrutamento e seleção “podem significar não apenas considerar a quantidade

---

<sup>16</sup>Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº8.112, de 11 de dezembro de 1990.

requerida de profissionais para atender a determinada área de serviço, mas, principalmente, buscar meios de atrair bons profissionais e selecioná-los por sua qualificação, competência e resolutividade”, dessa forma “o candidato se adaptará mais facilmente ao trabalho e à organização e, em menor espaço de tempo, poderá oferecer bons resultados” (OMURO; PINTO, 2015, p. 28).

Pires et al. (2005) sugerem, para as organizações, além da seleção via aplicação de provas e comprovação de títulos, a realização de cursos de formação como mais uma etapa nos concursos públicos, na tentativa de identificar as habilidades, qualificações, entre outros aspectos dos candidatos. Assim, um curso de formação bem estruturado, fornecendo uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimentos aplicados necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo ou carreira, tem como objetivo:

proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso. (PIRES ET AL., 2005, p. 26).

Portanto, verifica-se que o setor público necessita de um novo modelo de seleção, bem como mudanças em suas atitudes/ações, adequando-se ao modelo de administração pública que garanta resultados efetivos e eficientes, de acordo com as exigências da sociedade, selecionando, assim, pessoas que apresentem as competências que supram as necessidades da instituição.

### 3.4 Processo Admissional

Após o processo de seleção, a instituição deverá homologar o resultado do certame, seguindo rigorosamente a ordem de classificação e o número de vagas estabelecido no edital de abertura do concurso, o qual deverá ser publicado no Diário Oficial da União (DOU). Em seguida, proceder-se-ão as nomeações dos candidatos, que é a forma originária de provimento de cargos públicos, observando-se o prazo de validade do concurso, que, por sua vez, também deverão ser publicadas no DOU.

A próxima etapa é a posse, que, conforme art. 13 da Lei nº 8.112/90:

[...] dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei. (BRASIL, 1990).

A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento; não ocorrendo a posse nesse prazo previsto, o ato de provimento será tornado sem efeito. Serão exigidas dos candidatos, para essa fase, comprovações legais requeridas no edital do concurso como: titulação ou escolaridade exigida para o exercício do cargo; estar em dia com as obrigações eleitorais, sendo do sexo masculino também estar quite com as obrigações militares; estar em gozo dos direitos políticos; ter aptidão física e mental para o exercício das atribuições do cargo, entre outras exigências.

Após a fase da posse, vem o exercício que, de acordo com o art. 15 da Lei nº 8.112/90, “é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança”. O servidor empossado em cargo público tem o prazo de 15 dias para entrar em exercício, a partir da data da posse. Não entrando em exercício no prazo mencionado, o servidor será exonerado do cargo (BRASIL, 1990).

### 3.5 Alocação e Acompanhamento de Pessoas

A fase de alocação de pessoas, de acordo com Bergue (2010), inicia-se de fato na entrada do servidor em exercício, compreendendo as atividades iniciais de treinamento e de adaptação dos novos servidores ao ambiente de trabalho.

Segundo Longo (2007, p. 108), essa fase “compreende as políticas e práticas destinadas a receber as pessoas adequadamente e acompanhá-las em seus primeiros passos no posto e em seu contexto”. Para Moraes e Coelho (2018, p. 176), o pós-concurso compreende “tanto a realização de programas de integração como a alocação laboral dos funcionários”, bem como acompanhamento do estágio probatório. De acordo com esses mesmos autores, essa fase deve estar alinhada pela Gestão de Pessoas com as fases de recrutamento e seleção.

Para Costa e Melo (2015, p. 116):

[...] os momentos iniciais dos servidores nas instituições têm especial relevância no esforço de melhor gerenciamento do desempenho e que

considere a necessidade de incentivar a todos e, especialmente, os recém-ingressos a elevarem o padrão de qualidade da instituição.

Como o ingresso ao cargo público é limitado pela Constituição e normas legais, há uma dificuldade de recrutar e selecionar pessoas baseando-se em suas competências individuais conforme competências requeridas pela instituição, assim, a alocação é uma fase que pode ser realizada a gestão por competências no serviço público. O Decreto n.º 5.707/2006 conceitua **gestão por competência**, conforme seu artigo segundo, como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a).

Conforme Costa e Melo (2015, p. 116), “as competências individuais, técnicas e comportamentais, quando associadas às competências requeridas pelos espaços institucionais, resultam em desempenho elevado e maior satisfação profissional”, havendo assim uma maior contribuição para a universidade e para a sociedade.

Para Silva e Costa (2015, p. 108), pode-se utilizar como subsídio à lotação do servidor recém nomeado, a avaliação do seu currículo, bem como entrevistas individuais ou em grupo, para que sejam avaliadas as competências profissionais e comportamentais, objetivando uma alocação, alinhando essas competências do servidor às competências institucionais. Costa e Melo (2015); Pires et al. (2005) sugerem que a Gestão de Pessoas faça a alocação dos novos servidores, a partir de entrevistas comportamentais. Conforme Pires et al. (2005), a entrevista é um instrumento importante e útil para avaliar os conhecimentos, interesses e atitudes dos servidores. Ainda indicam, para uma melhor alocação dos novos servidores, a utilização do curso de formação, caso haja como etapa do concurso, ou avaliação de perfil em cursos de ambientação, após a fase do concurso, como fase de socialização na instituição, uma vez que, a partir desses instrumentos, possam ser avaliadas e reconhecidas as habilidades, atitudes, comportamentos, competências individuais, mapeando os perfis desses servidores e lotando-os de acordo com os perfis elaborados pelos setores solicitantes. E, para que não haja interferências de indicações políticas para a lotação, Silva e Costa (2015), recomendam que sensibilizem os gestores da instituição quanto a realização de um processo eminentemente técnico.

Após a alocação dos novos servidores, deverá haver o acompanhamento dos servidores que, segundo Moraes e Coelho (2018), é a fase do monitoramento do desempenho e sua relação com o instituto do estágio probatório, compreendendo os procedimentos atribuídos ao treinamento inicial e ao ajuste dos servidores na esfera do trabalho (BERGUE, 2010). O período inicial de três anos do servidor, após o seu efetivo exercício, compreende o estágio probatório, que é uma fase onde o servidor está sujeito à avaliação de sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, observando os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. O servidor, que não for aprovado no estágio probatório, será exonerado, ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, conforme a Lei nº 8.112/90.

Para Moraes e Coelho (2018, p. 305), nessa fase de avaliação de desempenho, durante o estágio probatório:

[...] são fundamentais a padronização de processos e o monitoramento do trabalho dos funcionários públicos admitidos, com aplicação periódica da avaliação de desempenho, reuniões de feedback/mentoria, realocações funcionais eventuais e oferta de capacitações para reduzir lacunas de competências individuais. Esses processos administrativos interligados instrumentalizam o estágio obrigatório. Todavia, esse instituto jurídico, sem o devido gerenciamento, pode facilmente se tornar mera peça de ficção.

A Gestão de Pessoas, com sua equipe de recrutamento e seleção, precisa, segundo Omuro et al. (2015), direcionar o estágio probatório junto ao gestor imediato do servidor ingressante, devendo ter acompanhamentos constantes com “relatórios regulares de progressão, para que, ao final, se disponha do histórico do desempenho do ingressante e a decisão final fundamentada em fatos”. Para Costa e Melo (2015, p.117), é necessário que o estágio probatório seja monitorado, através de acompanhamento e estímulo ao desenvolvimento das competências pretendidas pela instituição. Sugerem a tutoria como um programa de socialização organizacional, em que:

[...] um servidor experiente acompanha – como tutor – um servidor em estágio probatório – o tutorando –, no sentido de oferecer-lhe suporte psicossocial e orientação para a carreira que são as funções básicas desempenhadas pelo tutor e tão necessárias para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas pela organização.



Os quadros a seguir apresentam resumos das competências requeridas pelo tutor e, respectivamente, pelo tutorando.

Quadro 5 - Resumo das Competências do tutor por Melo e Borges (2011)

Conhecimento	Dominar a linguagem organizacional e profissional; estar informado sobre tradições e histórias da instituição; reconhecer as pessoas mais influentes; identificar as atividades relevantes para o crescimento profissional do tutorando; orientar sobre recursos, procedimentos e serviços; ofertar respostas às dúvidas.
Habilidades	Catalisar reflexões do tutorando sob várias perspectivas de análise, ampliando a sua percepção do contexto e estimulando soluções diferentes do habitual; ofertar críticas construtivas; escutar sem pré-julgamento; estabelecer metas realistas e avaliar o progresso do tutorando; ter preparo técnico.
Atitudes	Compartilhar experiências; dar liberdade para o tutorando promover suas descobertas; possuir interesse genuíno pelo outro; dispor de tempo e de dedicação; valorizar o seu papel de tutor; ter humildade frente ao que ignora e satisfação pelas realizações de seus tutorandos; conscientizar-se das necessidades do novo profissional e ser proativo no atendimento a elas; respeitar à diversidade; incentivar contatos informais e organizar um calendário de encontros formais com o tutorando; manter confidencialidade nas questões discutidas.

Fonte: Costa e Melo (2015, p. 118).

Quadro 6 - Resumo das Competências do tutorando por Melo e Borges (2011)

Conhecimento	Utilizar o conhecimento advindo de sua formação acadêmica e experiência profissional anterior.
Habilidades	Desenvolver a capacidade de resolver problemas; construir uma rede social para atender as necessidades não satisfeitas pelo tutor; ampliar a autoconsciência.
Atitudes	Admitir as suas limitações; estar aberto para o aprendizado; permitir-se pensar e agir de forma diferenciada ao habitual; informar sobre os seus objetivos de carreira e as suas necessidades; desempenhar papel ativo no processo de tutorização; ser sensível aos conselhos do tutor; manter sigilo dos assuntos discutidos.

Fonte: Costa e Melo (2015, p. 119).

Portanto, para desempenhar o papel do tutor, exige-se desse servidor competências, conforme quadro 5, para auxiliar o tutorando em suas necessidades. Para o exercício desse papel, Costa e Melo (2015) sugerem capacitações a serem proporcionadas pela gestão de pessoas. E, cabe ao tutorando desenvolver competências, conforme o quadro 6, que poderão abrandar sua entrada no serviço público. O sucesso dessa relação tutor e tutorando dependerá de esforços conjuntos, a partir de conscientização do papel de cada um na instituição, bem como de um relacionamento harmonioso entre ambos.

Assim, fazendo-se um bom acompanhamento com base em competências, com capacitações e desenvolvimento<sup>17</sup> de pessoas, é possível adequar os servidores, de acordo com seus cargos, às funções a serem realizadas dentro da instituição. Nas universidades federais a progressão, a capacitação, o desempenho do servidor técnico-administrativo em educação são balizados pela Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreiras desses servidores.

Portanto, apesar dos entraves legais quanto ao ingresso no serviço público, a partir de um planejamento estratégico na área de gestão de pessoas nas universidades, especificamente no processo de provisão dos servidores técnico-administrativos, pode-se realizar um processo mais afinado à gestão por competências, a partir de uma melhor análise quanto às necessidades da instituição, tentando guiar as provas de seleção aos objetivos organizacionais, bem como lotando e acompanhando os novos servidores, conforme suas competências individuais alinhadas às necessidades organizacionais, conforme suas metas, objetivos e missão definidos.

---

<sup>17</sup>Desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006c).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

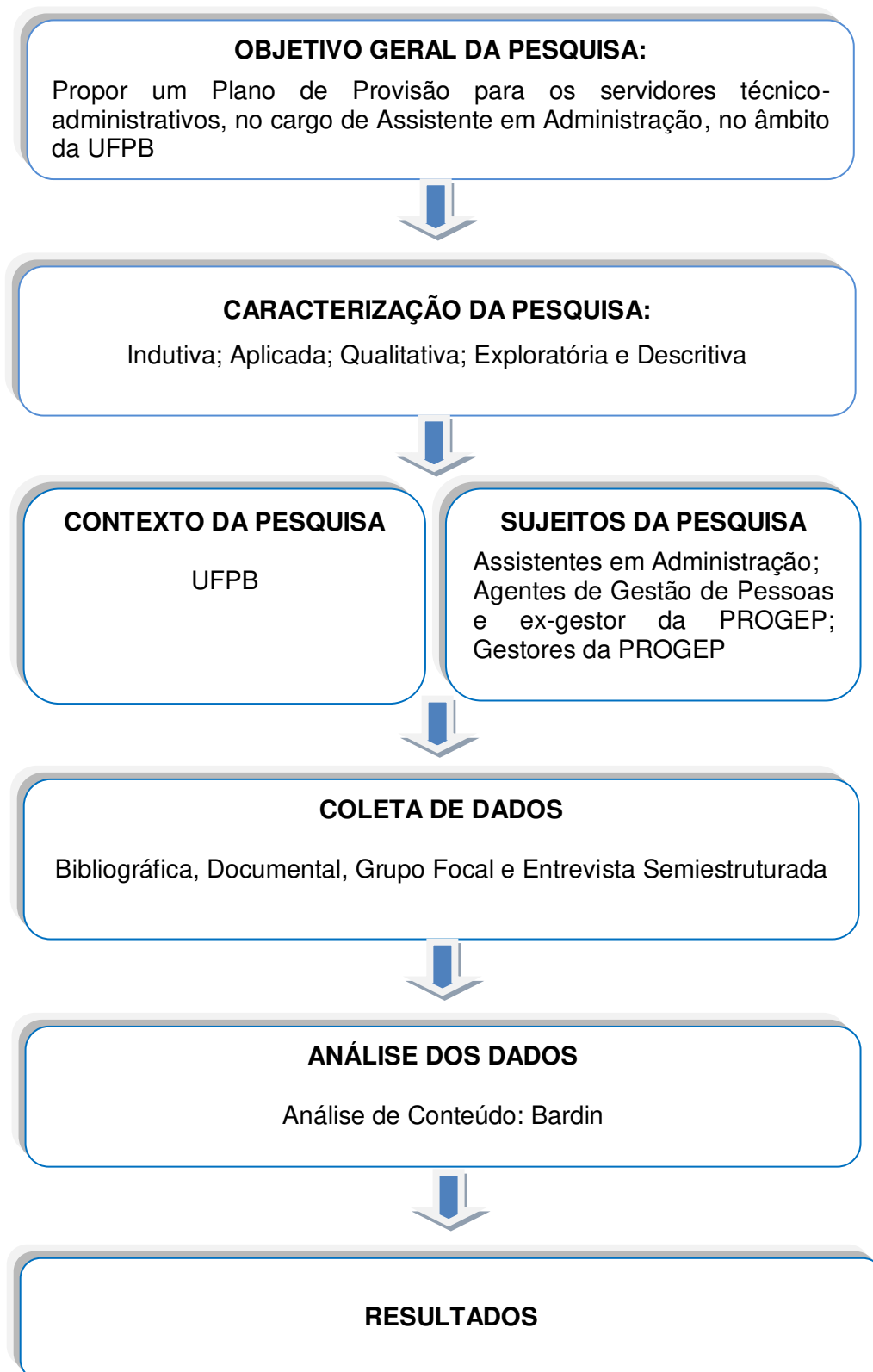
A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2002, p. 17). Conforme este mesmo autor, as razões para as pesquisas serem realizadas podem ser classificadas em dois grupos: razões de ordem intelectual (decorre do desejo de conhecer para obtenção de satisfação), e razões de ordem prática (pelo desejo de conhecer com o intuito de fazer algo de forma mais eficiente ou eficaz).

É nessa perspectiva que, a partir de experiência dessa pesquisadora como gestora na DSP/PROGEP, essa pesquisa tem o intuito de propor um Plano de Provisão para os servidores técnico-administrativos no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, com o objetivo de contribuir com um instrumento de gestão para prover os cargos de servidores técnico-administrativos da UFPB, que identifique as necessidades da Instituição, avaliando os perfis qualitativos dos servidores ingressantes, adotando-se como modelo o cargo de assistente em administração, para que se possa fazer uma alocação alinhada com a visão, a missão, os objetivos e metas institucionais.

Para tanto, fez-se necessária a utilização de meios e instrumentos que nortearam a trajetória da investigação da pesquisadora. Assim, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Dessa forma, descreveremos neste capítulo os caminhos metodológicos, conforme figura a seguir, que nortearam a referida pesquisa, para o alcance dos objetivos propostos.

Figura 4 – Caminhos Metodológicos



Fonte: Elaboração própria, 2019.

#### 4.1. Caracterização da Pesquisa

Para responder a indagação desse estudo, a presente pesquisa classifica-se, quanto ao método de abordagem, como indutiva; quanto à natureza, aplicada; quanto à abordagem do problema, qualitativa; e; quanto aos objetivos, exploratória e descritiva.

Conforme Prodanove e Freitas (2013), os **métodos de abordagem** oferecem ao pesquisador normas genéricas que elucidam os procedimentos lógicos, possibilitando ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. O método dedutivo relaciona-se ao racionalismo, o indutivo ao empirismo, o hipotético-dedutivo ao neopositivismo, o dialético ao materialismo dialético e o fenomenológico, naturalmente, à fenomenologia.

Segundo Matias-Pereira (2016, p. 98), “No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações”. Da mesma forma, Richardson (2017, p. 24), diz que o método indutivo “é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais”.

Portanto, o método de abordagem científico utilizado na presente pesquisa é o indutivo, tendo em vista que a problemática da presente pesquisa deriva da experiência profissional observada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, quando a servidora esteve lotada na Divisão de Seleção e Provisão, e, a partir de um diagnóstico, propõe um plano de provisão, induzindo a institucionalização de uma política na área de gestão de pessoas.

Do ponto de vista da **natureza** da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) dizem que ela pode ser básica ou aplicada, onde a primeira envolve verdades e interesses universais, pois gera conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista; e a segunda, envolve verdades e interesses locais, pois gera conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

De acordo com Fischer (2005), o Mestrado Profissional deve orientar-se por princípios, sendo um deles a aplicabilidade. Dessa forma, a investigação referente ao trabalho de conclusão dessa configuração de mestrado deve ser aplicada à resolução

de problemas, causando impacto no sistema a que se dirige. Segundo Gil (2008, p.27), a pesquisa aplicada tem como “característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.”

Assim, essa pesquisa se classifica como de natureza aplicada, uma vez que a pesquisadora se encontra no ambiente de estudo e, através de sua experiência profissional e conhecimentos teóricos, terá como objetivo reproduzir conhecimentos para aplicação prática direcionados à resolução de problemas específicos, no tocante à provisão de servidores técnico-administrativos desta Instituição.

Quanto sua forma de **abordagem do problema**, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois segundo Minayo (2008), a pesquisa qualitativa é aquela que não busca critérios numéricos, mas aquela que, dentro da amostra pesquisada, busca atender o problema investigado, a partir da totalidade das possibilidades. Além disso, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador captar o fenômeno a partir da perspectiva dos atores que estão envolvidos diretamente com o mesmo (GODOY, 1995).

Godoy (1995) afirma que o pesquisador, ao utilizar a pesquisa qualitativa, vai ao campo, objetivando alcançar o fenômeno em estudo, diante da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todo o panorama relevante.

Assim, a proposta apresentada busca entender um determinado fenômeno, a partir de dados coletados no ambiente institucional do pesquisador, baseando-se nas concepções dos sujeitos envolvidos, interpretando os dados em um momento sociopolítico e histórico específico. Richardson (2017) assegura que a pesquisa qualitativa é predominantemente interpretativa.

Quanto aos **objetivos**, Martins e Theóphilo (2007), ao tratarem de pesquisa exploratória, consideram que esse tipo de pesquisa busca maiores informações sobre determinado assunto, possui um planejamento bem flexível e é indicada quando há pouca familiaridade sobre determinado assunto. Coelho e Menon (2018) relatam que em um estudo realizado por Levy; Coelho; Menon (2017, p. 155-157), apresentado durante o X Congresso Consad de Gestão Pública, esses autores, ao analisarem e classificarem os trabalhos de Gestão de Recursos Humanos do referido banco de dados, constataram o déficit de trabalhos que discutem o processo de recrutamento e seleção nos governos pelo instituto do concurso público.

Gil (2012, p. 28), ao abordar sobre pesquisa descritiva, diz que ela “objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Assim, a escolha de se fazer uma pesquisa exploratória e descritiva corroborou com os aportes teóricos dos autores acima mencionados, na pretensão dessa pesquisadora obter uma maior familiarização com o fenômeno e os sujeitos da realização da provisão de servidores técnico-administrativos, revelando suas estruturas e comportamentos, buscando estabelecer uma relação entre as variáveis que medem o planejamento na área de gestão de pessoas, proporcionando assim maior compreensão do problema pesquisado.

#### 4.2 Contexto e Sujeitos da Pesquisa

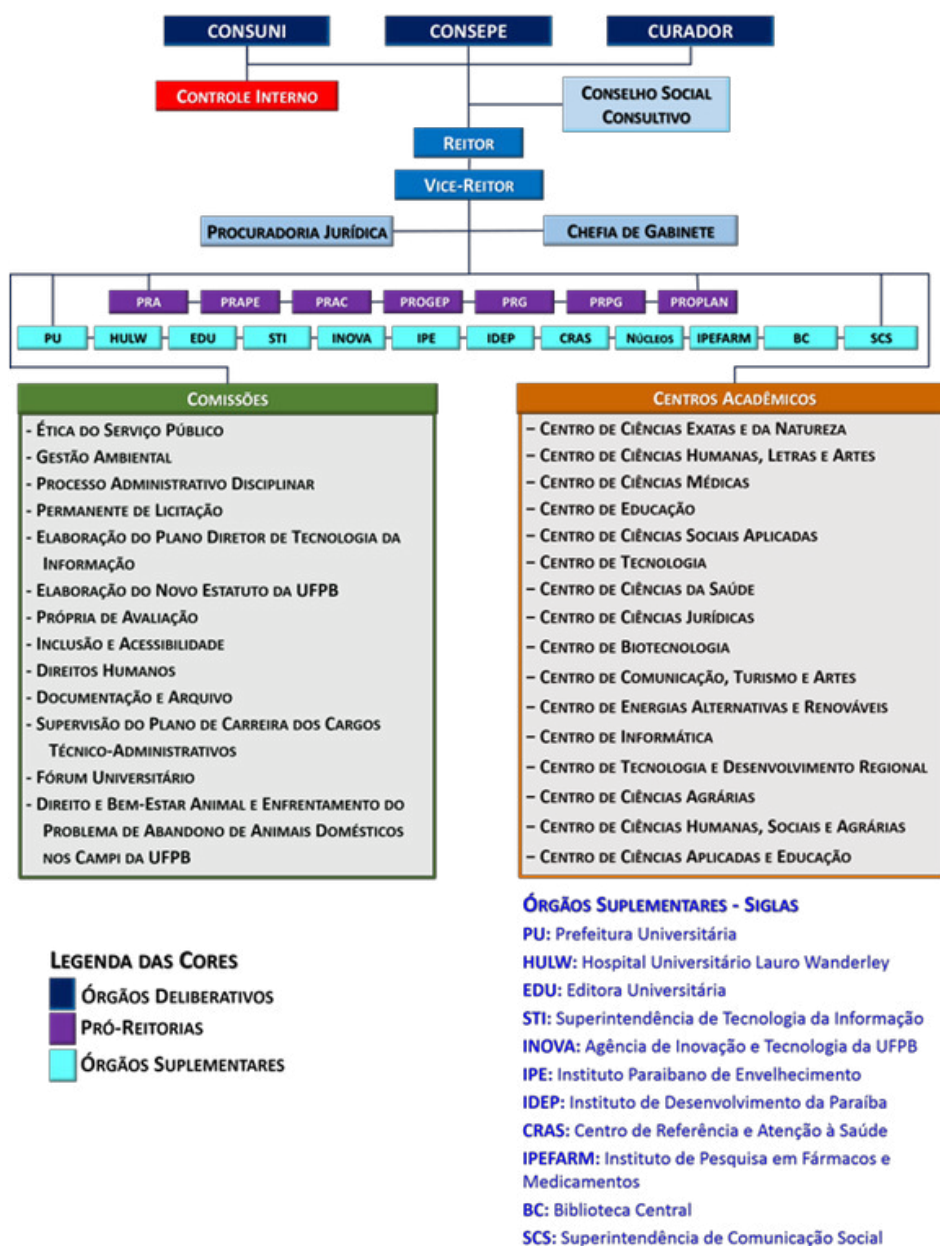
A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A UFPB foi criada pela Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955 e sua federalização ocorreu no dia 13 de dezembro de 1960, pela Lei nº. 3.835. Esta Instituição é regida, em sua estrutura hierárquica e funcional, pelo seu Estatuto, aprovado pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (Parecer nº. 112/2002) e pelo Ministério da Educação (Portaria nº. 3.198 de 21/11/2002), e pelo seu Regimento, que disciplina as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão (CASTELO BRANCO et al, 2014). Atua nas cidades de João Pessoa (Campus I), Areia (Campus II), Bananeiras (Campus III) e Rio Tinto e Mamanguape (Campus IV)<sup>18</sup>.

A estrutura organizacional da UFPB, regulamentada pelo seu Estatuto e Regimento, é composta pelos seguintes órgãos conforme figura abaixo:

---

<sup>18</sup> Informações disponibilizadas no site da UFPB. Disponível em: <http://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 20 set. 2017

Figura 5 – Organograma –UFPB



Fonte: Site oficial da UFPB<sup>19</sup>.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), criada através da Resolução CONSUNI nº 28/2010 como órgão auxiliar de direção superior da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, subordinada à Reitoria, é o órgão responsável pela elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao

<sup>19</sup> Dados disponíveis no site oficial da PROGEP/UFPB: <http://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/imagens/organograma-completo.png/view>

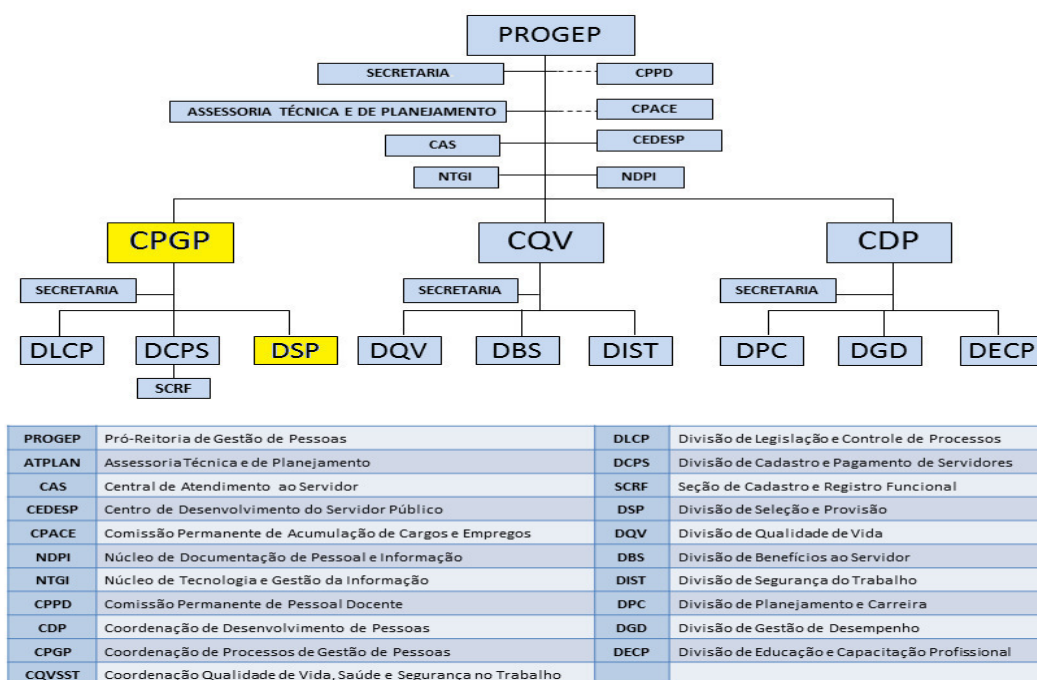


gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais<sup>20</sup>.

Integram a estrutura organizacional da PROGEP: a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas; a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas; a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho; o Núcleo de Tecnologia e Gestão de Informação; o Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação; a Assessoria Técnica e de Planejamento; a Secretaria Executiva da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; a Central de Atendimento ao Servidor; a Comissão Permanente de Acumulação, Cargos e Empregos; a Comissão Permanente de Pessoal Docente, e; o Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP).

A figura abaixo demonstra a estrutura organizacional da PROGEP:

Figura 6 – Organograma – PROGEP/UFPB



Fonte: Site oficial da PROGEP<sup>21</sup>.

As unidades administrativas responsáveis pelo processo de ingresso dos servidores técnico-administrativos da UFPB, objeto desse estudo, são a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, junto com a Divisão de Seleção e Provisão.

<sup>20</sup> Dados extraídos da Resolução nº 28/10 – Conselho Superior/UFPB

<sup>21</sup> Dados disponíveis no site oficial da PROGEP/UFPB:

<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/a-progep>

A Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas é responsável pelo planejamento, supervisão e controle dos processos de gestão de pessoas, e possui a seguinte estrutura administrativa: Divisão de Legislação e Controle de Processos; Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores; e Divisão de Seleção e Provisão.

A Divisão de Seleção e Provisão tem como algumas de suas atribuições: organizar, controlar e operacionalizar as atividades relacionadas aos processos provisão dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da UFPB.

Quanto à escolha dos **sujeitos**, para Lakatos (2003, p. 45), “o sujeito é a realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa. É o universo de referência”. “A amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano” (SILVA, MENEZES, 2001, p. 32). Assim, para propor um plano para a provisão dos servidores TAE no âmbito da UFPB, foram convidados, como sujeitos da pesquisa, um total de 18 (dezoito) servidores, sendo: 4 (quatro) Assistentes em Administração; 6 (seis) Agentes de Gestão de Pessoas; 2 (dois) ex-gestores da PROGEP; 6 (seis) gestores da PROGEP que estão envolvidos com os processos de provisão de servidores TAE da UFPB.

Dessa forma, a escolha dos sujeitos da pesquisa deu-se de forma intencional, a partir da importância de cada um em relação aos objetivos desse estudo.

Quadro 7 - Critérios para seleção dos sujeitos da pesquisa

SUJEITOS CONVIDADOS	CRITÉRIOS
Assistentes em Administração	Acessibilidade da pesquisadora a esses servidores; Servidores técnico-administrativos ingressados na UFPB no cargo de estudo da presente pesquisa, podendo colaborar com suas experiências em relação aos seus ingressos na instituição;
Agentes de Gestão de Pessoas	Acessibilidade da pesquisadora a esses servidores; Servidores técnico-administrativos que podem colaborar com a percepção e experiência quanto à gestão de pessoas nos Centros de ensino;

<b>SUJEITOS CONVIDADOS</b>	<b>CRITÉRIOS</b>
Ex-gestores da PROGEP	Acessibilidade da pesquisadora a esses servidores; Servidores técnico-administrativos que tiveram a experiência quanto à gestão de pessoas no que concerne à provisão dos servidores técnico-administrativos da UFPB;
Gestores da PROGEP	Acessibilidade da pesquisadora a esses servidores; Servidores técnico-administrativos que têm a visão atual e experiência quanto à gestão de pessoas no que concerne à provisão dos servidores técnico-administrativos da UFPB;

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa apresentam idade entre 27 a 50 anos; com grau de escolaridade que permeiam do nível superior completo ao doutorado. Esses servidores ingressaram na UFPB de 1995 a 2017; compreendendo um percentual de 85% (oitenta e cinco por cento) de nível intermediário e 15% (quinze por cento) de nível superior, os quais detêm tempo de serviço público de 2 a 24 anos, abrangendo a UFPB e outros entes públicos, conforme quadro abaixo.

Quadro 8 - Perfis dos Sujeitos da Pesquisa

<b>CARGO</b>	<b>IDADE</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	<b>ANO DE ENTRADA UFPB</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO</b>
Assistente em Administração	38	Doutorado	2007	12 anos
Assistente em Administração	34	Especialista	2008	10 anos
Assistente em Administração	37	Mestre	2008	14 anos
Assistente em Administração	38	Mestre	2011	8 anos
Assistente em Administração	32	Superior Completo	2013	6 anos
Assistente em Administração	31	Especialista	2013	11 anos
Assistente em Administração	27	Mestre	2013	10 anos
Assistente em Administração	37	Mestre	2004	15 anos
Contador	35	Mestre	2008	11 anos
Auxiliar em Administração	50	Superior Completo	2017	1 ano e 10 meses
Técnico em Assuntos Educacionais	42	Especialista	2007	15 anos
Técnico em Contabilidade	49	Mestre	1995	24 anos e 3 meses

<b>CARGO</b>	<b>IDADE</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	<b>ANO DE ENTRADA UFPB</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO</b>
Auxiliar em Administração	43	Especialista	1999	19 anos e 6 meses

Fonte: Elaboração própria, 2019.

### 4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de análise bibliográfica sobre o tema, análise histórico-documental; grupo focal e entrevista semiestruturada.

Conforme Gil (2008, p.50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Realizamos este estudo através de fontes bibliográficas, a partir de levantamento bibliográfico preliminar, logo após, foi realizada seleção do referencial teórico da pesquisa que orientou as construções teóricas desse estudo, com base no objeto de estudo e fenômeno da investigação. Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é vantajosa principalmente quando o problema de pesquisa demanda dados muito disseminados no espaço, pois proporciona ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa documental “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). Assim, compreende-se também tratar-se de uma pesquisa documental, pois se fez necessária a utilização de documentos oficiais, como a legislação local e nacional, que Gil (2008) define-os como documentos de primeira mão ou fontes primárias, aqueles que não receberam qualquer tratamento analítico; e também foram utilizados documentos produzidos pela UFPB, que o autor mencionado (2008) trata-os como documentos de segunda mão ou fontes secundárias, aqueles que, de alguma forma, já foram analisados.

Portanto, para atender aos objetivos específicos e ao objetivo geral da pesquisa, foi realizada análise histórico-documental com os documentos listados no quadro a seguir:

Quadro 9 - Documentos utilizados na Análise Histórico-Documental

TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTO
Legislação referente aos concursos públicos federais	- Constituição Federal de 1988; - Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990; - Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009; - Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, revoga o Decreto nº 6.944/2009.
Legislação referente aos cargos técnico-administrativos em educação	- Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005; - Decreto 7.232, de 19 de julho de 2010.
Editais	- Editais de concursos para servidores técnico-administrativos da UFPB (2008 – 2018)
Relatórios de Gestão - UFPB	Relatório de Gestão UFPB (2008 – 2017): Relatório de Gestão apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com ex-gestor e com atual gestor que participou e participa de comissões organizadoras dos concursos para Técnico-administrativo da UFPB, a partir de um roteiro, conforme (ApêndiceA).

Para Traviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois permite que o entrevistado colabore com o conteúdo da pesquisa, com sua experiência, pensamento e vivência. Conforme Richardson (2017), a utilização dessa técnica apresenta como vantagem a flexibilidade, visto que há possibilidade de rápida adaptação quanto às circunstâncias ou ao indivíduo. Assim, a utilização dessa técnica teve como objetivo a observação aprofundada quanto aos conhecimentos dos entrevistados em relação ao processo de provisão dos servidores técnico-administrativos da UFPB. Assim, pretendeu-se explorar e detalhar como ocorreu o processo de provisão de servidores técnico-administrativos na UFPB, nos últimos dez anos, bem como caracterizar as etapas da provisão dessa categoria.

Para a realização das entrevistas, bem como do Grupo Focal, que será discutido logo em seguida, foi solicitada a assinatura de um termo de autorização (Apêndice B), tendo como finalidade a concordância quanto à participação na pesquisa, bem como a oficialização da ciência sobre os objetivos do estudo, o uso dos resultados, e ainda o consentimento de divulgação do nome da instituição que

será utilizado durante todo o trabalho. Após esse procedimento junto à PROGEP, realizou-se um contato prévio com os sujeitos, a fim de averiguar o interesse de participação na pesquisa. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas nos locais e horários previamente agendados, sob um clima agradável. O tempo de duração das entrevistas foi de 47(quarenta e sete) minutos uma e outra de 1 (uma) hora e 42 (quarenta e dois) minutos, na ocasião foram solicitadas as assinaturas do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C). Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas com tecnologia digital e transcritas de forma integral.

Ainda para atender os objetivos da pesquisa, foram realizados encontros previamente agendados e gravados, utilizando-se da técnica de Grupo Focal (GF). Segundo Trad (2009), esse instrumento de coleta de dados tem como objetivo apreender percepções, opiniões e sentimentos dos sujeitos envolvidos, em relação a um determinado tema, num ambiente de interação. Para Aschimadamin e Saupe (2014), o GF tem como principal objetivo a interação entre os participantes e o pesquisador e a coleta de dados através de discussões organizadas e sistematizadas.

Portanto, o GF permitiu um debate aberto, onde as pessoas interagiram e manifestaram suas percepções em relação ao objetivo da investigação, para a obtenção de dados necessários à pesquisa.

De acordo com Oliveira e Freitas (2010), o Grupo Focal pode-se dividir em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados.

Na fase do planejamento, foram considerados os seguintes dados (OLIVEIRA, FREITAS, 2010):

- reflexão do propósito do grupo focal;
- desenvolvimento do plano;
- elaboração do roteiro;
- seleção dos sujeitos e;
- seleção da data e do local.

Assim, o grupo focal foi utilizado nesta pesquisa para que fossem exploradas dos participantes suas compreensões, a partir de reflexões sobre procedimentos e a eficácia da gestão, no tocante à provisão de pessoal técnico-administrativo, especificamente no cargo de Assistente em Administração.

Foi desenvolvido um roteiro (Apêndice D), bem como elaboração da apresentação em Power Point para uma melhor condução do encontro.

A seleção dos sujeitos foi dada a partir da identificação das características necessárias a atender o objetivo da pesquisa. O recrutamento dos sujeitos foi realizado através de contato pessoal, bem como enviado convite por meio de aplicativo de mensagem instantânea, informando o tema proposto para a discussão do Grupo Focal, a data, horário e local, conforme (Apêndice E).

Na fase da condução das sessões, a moderadora, que foi a própria pesquisadora, realizou os seguintes passos:

- Acolhimento dos participantes, com apresentação da pesquisadora e do tema da pesquisa;
- Entrega de Termo de Consentimento;
- Informação sobre gravação da reunião;
- Esboço da finalidade e do formato da reunião;
- Apresentação do contexto e da justificativa da pesquisa; os conceitos que poderiam ser discutidos durante o grupo focal; o problema da pesquisa; eos objetivos da pesquisa;
- Justificativa da escolha dos participantes;
- Solicitação da apresentação dos participantes;
- Início das questões para debate, após saber se algum participante teria dúvidas;
- Registro das discussões tanto por meio de gravações como pela percepção da moderadora.
- Oferta de um *coffee-break* pela pesquisadora, ao final do grupo focal.

Foram realizados dois grupos focais, no mesmo dia, mesmo local, um no turno da manhã e outro no turno da tarde, conforme quadro abaixo:

Quadro 10 - Turno, Tipo e Duração do Grupo Focal

<b>TURNO</b>	<b>TIPO DO GRUPO</b>	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>TEMPO DE DURAÇÃO</b>
Manhã	Grupo Focal com Assistentes em Administração e Agentes de Gestão de Pessoas.	07	1h20
Tarde	Grupo Focal com Assistentes em Administração, Ex-gestor da PROGEP e representante da DECP/PROGEP	04	2h12

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Optamos por não mesclar os grupos, para que os assistentes em administração e os agentes de gestão de pessoas ficassem mais à vontade para expor suas percepções quanto ao processo de provisão realizado pela PROGEP.

#### 4.4 Procedimentos para Análise de Dados

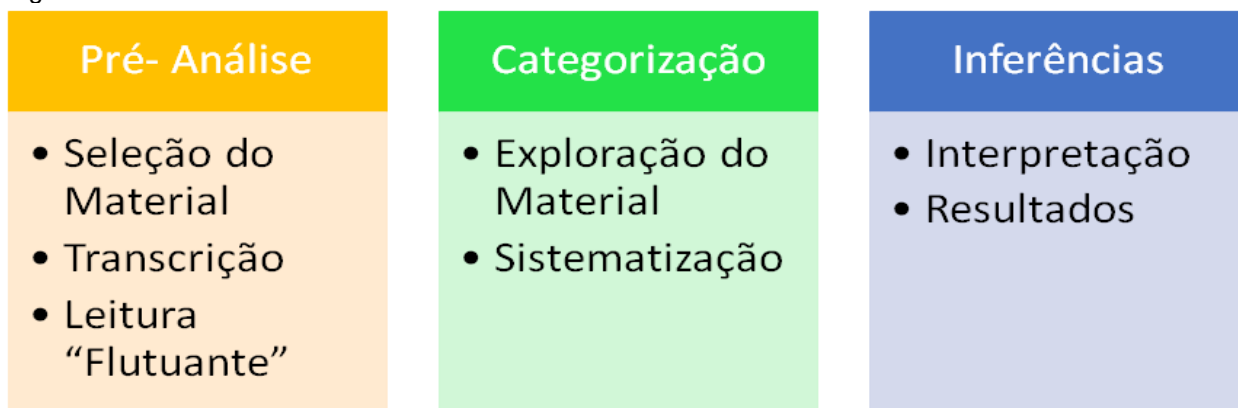
Para a construção de conhecimento na área de planejamento e avaliação das provisões de servidores técnico-administrativos na UFPB, na intenção de obter mais qualidade e eficiência para a gestão, foi utilizada para o tratamento dos dados a serem coletados nesta pesquisa uma análise de conteúdo (AC), técnica proposta por Bardin (1977), pois, segundo Flick (2009), a AC constitui-se um método bastante utilizado na abordagem qualitativa, além disso, possui meios que trabalham com a preparação dos dados de forma peculiar podendo fornecer ao pesquisador melhor fundamento para seu estudo.

Conforme Bardin (1977, p.38), Análise de Conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para Bardin (1977, p 95), a análise de conteúdo se desenvolve em três fases: - a pré-análise; a exploração do material e; o tratamento dos resultados, conforme figura abaixo.

Figura 7 –Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (1977).



A pré-análise é a fase de organização propriamente dita, que abrange a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados (RICHARDSON, 2017; BARDIN 1977). Nessa fase, ocorreram as transcrições das entrevistas bem como do grupo focal para que os mesmos se tornassem operacionais. Foi nessa fase, ainda, que os documentos coletados foram lidos para que, de forma organizada, fossem selecionados aqueles que realmente seriam relevantes para essa investigação. Após essa coleta, foram feitas as leituras superficiais do material, o que Bardin (1977) chamou de leitura “flutuante”, que proporcionou à pesquisadora maior contato com o material que, posteriormente, foi utilizado para a devida categorização.

A fase da exploração do material, “consiste basicamente na codificação, categorização e quantificação da informação” (RICHARDSON, 2017, p. 252). Nessa fase, a pesquisadora organizou todo material selecionado, categorizando-os conforme referencial teórico bem como os objetivos propostos pelo estudo. Segundo Bardin (1977), essa fase se constitui numa fase essencial para o enriquecimento do estudo, pois a mesma permite uma familiarização do pesquisador com o *corpus*, produzindo uma significação do conteúdo a partir de unidades de análise que “conversam” com o pesquisador trazendo uma percepção de sua significação. Para o delineamento dessa pesquisa, foram pré-estabelecidas as seguintes categorias de análises: benefícios e entraves da legislação acerca da provisão dos servidores técnico-administrativos na UFPB; história da provisão dos servidores técnico-administrativos na UFPB; e as etapas da provisão dos servidores técnico-administrativos na UFPB.

Por fim, a terceira etapa na qual Bardin (1977) definiu que seria a etapa das inferências, ou seja, o tratamento dos resultados alcançados, foi empreendida a interpretação do conteúdo sistematizado em categorias, permitindo a análise dos resultados e inferências que responderam ao problema proposto nesse estudo. Além disso, foi nessa fase e com base nos resultados obtidos que foi possível propor um plano de provisão para o cargo de assistente em administração, que, embora a presente pesquisa se atem a esse cargo, acredita-se que o plano proposto poderá ser utilizado para os demais cargos da UFPB.

Ademais, para preservar o sigilo das informações, atribuímos a cada sujeito da pesquisa um número e letras, para o instrumento de coleta de dados atribuímos para as entrevistas a letra E, e para o Grupo Focal, as letras GF; assim, passamos a

chamá-los conforme o quadro 12. Na descrição das falas dos sujeitos, utilizamos a fonte Lucida Calligraphy, para diferenciarmos em relação as demais citações do texto.

Quadro 11 – Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

<b>SUJEITO DA PESQUISA</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO</b>
Assistentes em Administração	GFA1, GFA2, GFA3, GFA4
Agente de Gestão de Pessoas	GFAGP1, GFAGP2, GFAGP3, GFAGP4, GFAGP5
Gestor da PROGEP	GFG1, EG2
Ex-Gestor da PROGEP	GFEG1, EEG2

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Buscou-se, nesta fase, responder os propósitos deste trabalho por meio da exploração dos dados e informações levantadas durante a realização da pesquisa a partir das análises das pesquisas bibliográficas, documental, das entrevistas semiestruturadas realizadas com Gestor e ex-Gestor da PROGEP e dos Grupos Focais realizados com Assistentes em Administração, Agentes de Gestão de Pessoas, Gestor e ex-Gestor da PROGEP.

### 5.1 Compreendendo a Legislação Acerca da Provisão de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, no Âmbito da Administração Pública Federal

A partir da promulgação da Constituição de 1988, ficou estabelecido o concurso público como processo de seleção e ingresso de pessoal no setor público, por meio de provas ou de provas e títulos, assegurando aos interessados que preencham os requisitos legais, a igualdade da oportunidade de acesso a cargos e empregos públicos, com o intuito de fazer a melhor escolha, observando-se aos princípios de legalidade, isonomia, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Assim, dispõe em seu inciso II do artigo 37:

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Portanto, a partir de 1988, não se admite mais o concurso interno, ele deve ser realizado abrangendo acesso a todos os interessados que preencham os requisitos legais, não se permitindo mais a aprovação apenas com base em títulos.

Ainda no artigo 37 da Constituição de 1988, encontram-se, em alguns de seus incisos, disposições gerais que tratam sobre o concurso público. Fontainha et al. (2014, p. 17) descrevem os incisos da seguinte forma: inciso I trata do amplo acesso aos cargos, empregos e funções públicas; inciso II, da universalidade do concurso público prévio para admissão; inciso III, da validade dos concursos e possibilidade de

sua prorrogação; inciso IV, da observância da lista sequencial de aprovados para nomeação; e inciso VIII dispõe que a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

Ao tratar especificamente dos servidores públicos, a Constituição de 1988 determinou, no “caput” do artigo 39, a instituição do regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. Assim, foi editada a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, trazendo em seu arcabouço legal conceitos e critérios para a provisão (provisamento, nomeação, concurso público, posse e exercício, estabilidade) dos cargos públicos. Fontainha et al. (2014, p. 19) apresentam os seguintes dispositivos relacionados à provisão de servidores públicos federais na Lei nº 8.112/90:

Art. 5º, § 2º (reserva de vagas para deficientes); art. 10 (provisamento em cargo efetivo somente por concurso público; convergência com os incisos II, III e IV do art. 37 da CF); art. 11 (previsão de possibilidade de duas fases — provas e títulos); art. 11 (previsão de taxa de inscrição para custeio e de isenção, nos termos do Decreto n. 6.593/2008); art. 12 (validade de até dois anos com prorrogação; sintonia com o art. 37, III, da CF); art. 12, § 1º (previsão de publicação do edital, com publicação no DOU e em jornal de grande circulação); art. 12, § 2º (vedação à abertura de novo concurso durante a validade de anterior, com aprovados; detalhamento do art. 37, IV da CF); art. 20, § 4º (possibilidade de afastamento para participar do curso de formação de novo cargo); art. 61, IX e art. 76-A (previsão da gratificação por participação em banca de concurso ou de regência em curso de formação ou capacitação).

Destacamos aqui que a Lei nº 8.112/90 quando, em seu artigo quinto, inciso segundo, assegurou às pessoas portadoras de deficiência o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargos cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras, sendo reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso, regulamentou o artigo 37, inciso oitavo da Constituição Federal de 1988 que diz que a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

Também, conforme determinado pelo artigo 39 da Constituição Federal, o Governo Federal reestruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.O

referido Plano é composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos, que integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino. Está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada; os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir dos requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, riscos e esforço físico, para o desempenho de suas atribuições.

Os cargos que integram o Plano de Carreira têm como atribuições gerais: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; e executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

No artigo nono da referida lei e em seus incisos primeiro e segundo dispõem sobre o ingresso no cargo de técnico-administrativo em educação:

Art. 9º O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do 1º(primeiro) nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas no Anexo II desta Lei.

§ 1º O concurso referido no caput deste artigo poderá ser realizado por áreas de especialização, organizado em 1 (uma) ou mais fases, bem como incluir curso de formação, conforme dispuser o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira.

§ 2º O edital definirá as características de cada fase do concurso público, os requisitos de escolaridade, a formação especializada e a experiência profissional, os critérios eliminatórios e classificatórios, bem como eventuais restrições e condicionantes decorrentes do ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas (BRASIL, 2005).

Portanto, o ingresso na carreira dos cargos de Técnico-administrativos em Educação dar-se-á através de concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a Constituição Federal de 1988, no nível I de cada classe, observando a escolaridade e experiência requerida no anexo II da Lei nº 11.091/2005.

Para uma melhor organização dos concursos públicos, foi instituído o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, dispondo sobre as normas gerais relativas a concursos públicos, uniformizando os concursos públicos realizados pela Administração Pública Federal, direta e indireta. O referido decreto revogou o Decreto nº 4.175, de 27 de março de 2002, que regulava os certames de forma muito genérica.

O capítulo II do Decreto nº 6.944/2009 divide-se em duas seções, onde a primeira trata da disposição geral e a segunda seção trata do edital do concurso público.

Quanto às disposições gerais o citado Decreto delega competência ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão para autorizar a realização de concursos públicos nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e decidir sobre o provimento de cargos e empregos públicos, bem como expedir os atos complementares necessários para este fim; bem como, poderá autorizar a realização de concurso público para formação de cadastro de reserva para provimento futuro, de acordo com a necessidade, de cargos efetivos destinados a atividades de natureza administrativa, ou de apoio técnico ou operacional dos planos de cargos e carreiras do Poder Executivo federal. Ainda nessa seção, prevê que durante o período de validade do concurso público, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão poderá autorizar, mediante motivação expressa, a nomeação de candidatos aprovados e não convocados, podendo ultrapassar em até cinquenta por cento o quantitativo original de vagas. Discorre também sobre a forma de realização e as etapas do concurso público, que pode ser de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuser a lei ou o regulamento do respectivo plano de carreira. Quando houver previsão legal específica, caberá avaliação psicológica, que deverá ser realizada após a aplicação das provas escritas, orais e de aptidão física, quando houver. A realização dessa avaliação deverá estar prevista no edital. Quanto a título de inscrição no concurso público, o valor cobrado deverá ser fixado no edital, e para sua estipulação, deverá levar em consideração os custos estimados indispensáveis para a sua realização, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas. E, finalizando a seção I, caberá ao órgão ou entidade responsável pela realização do concurso público homologar e publicar no Diário Oficial da União a relação dos candidatos aprovados no certame, classificados de acordo com Anexo II do referido Decreto, por ordem de classificação; os

candidatos não classificados, no número máximo de aprovados de que trata este anexo, ainda que tenham atingido nota mínima, estarão automaticamente reprovados no concurso público (BRASIL, 2009).

Quanto ao edital do concurso público, ele deverá ser publicado integralmente, no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de sessenta dias da realização da primeira prova; e divulgado no sítio oficial do órgão ou entidade responsável pela realização do concurso público e da instituição que executará o certame, logo após a sua publicação. Caso haja alguma alteração em qualquer dispositivo do edital, deverá também ser publicada no Diário Oficial da União e divulgada da mesma forma de divulgação do edital. Mencionam-se, ainda nesta seção, em seu artigo 19, os requisitos mínimos que devem constar no edital de abertura de inscrições do concurso público, tais como, identificação da instituição realizadora do certame e do órgão ou entidade que o promove; número de cargos ou empregos públicos a serem providos; quantitativo de cargos ou empregos reservados às pessoas com deficiência e critérios para sua admissão; denominação do cargo ou emprego público, a classe de ingresso e a remuneração inicial, discriminando-se as parcelas que a compõem; descrição das atribuições do cargo ou emprego público; indicação do nível de escolaridade exigido para a posse no cargo ou emprego; indicação precisa dos locais, horários e procedimentos de inscrição, bem como das formalidades para sua confirmação. Trata ainda que, sobre a exigência da escolaridade mínima, e da experiência profissional, só deverão ser comprovadas no ato de posse no cargo ou emprego, vedada a exigência de comprovação no ato de inscrição no concurso público ou em qualquer de suas etapas, ressalvado o disposto em legislação específica (BRASIL, 2009).

Portanto, o Decreto nº 6.944/2009 trouxe significativas mudanças, objetivando organizar melhor os procedimentos administrativos em relação às seleções públicas, aumentando a transparência e dando segurança jurídica ao candidato e ao órgão público.

Para o provimento dos servidores Técnico-administrativos em educação, as universidades precisavam de autorização do Ministério do Planejamento, conforme estabelecido no artigo 10 do Decreto nº 6.944/2009, porém com a edição do Decreto nº 7.232 de 19 de julho de 2010, as universidades passaram a ter autonomia para preencher esses cargos vagos, realizando novos concursos públicos, ou nomeando candidatos que estivessem aprovados em concursos válidos, atentando ainda para as

regras do Decreto nº 6.944/2009. Assim, o Decreto nº 7.232/2010 possibilitou uma melhor agilidade nos processos de seleção em relação aos cargos de técnico-administrativos, bem como um melhor planejamento, uma vez que além de dar autonomia às universidades para preenchimento de vagas, disponibilizou, como instrumento de gestão, o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, delimitando o quantitativo de vagas autorizadas para as universidades vinculadas ao Ministério da Educação, podendo repor a força de trabalho na medida em que houver vacância, podendo ser decorrentes de exoneração, aposentadoria, falecimento, entre outras.

Atentando à inclusão de pessoas com deficiência e de negros e pardos no quadro de pessoal do serviço público, bem como ao princípio de isonomia, foram asseguradas as garantias de participação, percentuais de reserva e procedimentos para seleção e provisão dos cargos na Administração Pública Federal através de Leis e Decretos. A Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015, institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência; o Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018, reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta; e a Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014, reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

Todavia, a partir de 01 de junho de 2019, entrará em vigor o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que revoga o Decreto nº 6.944/2009, que estabelece um conjunto de medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, define normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). Esse Decreto traz novas regras para a solicitação e a realização dos concursos da Administração Pública Federal. O supracitado Decreto trata de realização de novos concursos públicos e de provimento de cargos públicos como meio para alcançar fortalecimento da capacidade institucional e, para solicitar ao Ministério da Economia proposta para novo concurso ou provimento, o órgão deverá, conforme seu artigo terceiro, apresentar: justificativa a proposta, caracterizada a necessidade de fortalecimento; identificar sucintamente os



macroprocessos, os produtos e os serviços prestados pelos órgãos e pelas entidades; e informar os resultados a serem alcançados com o fortalecimento institucional. Para atender esse dispositivo, o artigo sexto apresenta, nos seus quatorze incisos, informações que deverão constar no pedido de autorização de concurso público. Trata-se de uma organização da “casa”, onde solicita, dentre outras informações, a descrição do processo de trabalho a ser desenvolvido pela força de trabalho pretendida e o impacto dessa força de trabalho no desempenho das atividades finalísticas do órgão ou da entidade; a base de dados cadastral atualizada do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e o número de vagas disponíveis em cada cargo público; a evolução do quadro de pessoal nos últimos cinco anos, com movimentações, ingressos, desligamentos e aposentadorias e a estimativa de aposentadorias, por cargo, para os próximos cinco anos; as descrições e os resultados dos principais indicadores estratégicos do órgão ou da entidade e dos objetivos e das metas definidos para fins de avaliação de desempenho institucional nos últimos três anos; demonstração de que a solicitação ao órgão central do SIPEC referente à movimentação para composição da força de trabalho de que trata o § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112/1990, foi inviável ou inócua.

Além das regras mais rígidas impostas à abertura de concurso público pelo Decreto nº 9.739/2019, também chama a atenção para a nossa pesquisa o disposto no inciso XIV, do artigo sexto, que trata de mais uma medida para o pedido de autorização de concurso público: demonstração de que os serviços que justificam a realização do concurso público não podem ser prestados por meio da execução indireta de que trata o Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, pois vimos então que, diante desse inciso, o Decreto nº 9.739/2019 poderá dar celeridade ao processo de terceirização e precarizar o serviço público.

Ademais, em relação ao referido Decreto, também nos chamou atenção o seu artigo 27, que delega competência ao Ministro de Estado da Economia para autorizar a realização de concursos públicos nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Porém, em seu inciso segundo, o Decreto isenta dessa autorização o provimento de cargo de docente e a contratação de professor substituto em instituições federais de ensino, observado o limite autorizado para o quadro docente de cada uma e a necessidade de informar previamente o órgão central do SIPEC, conforme ato conjunto dos Ministros de Estado da Economia e da Educação. Por sua vez, não tratada isenção da autorização

para o provimento dos servidores técnico-administrativos em educação. Entretanto, permanece vigente o Decreto nº 7.232/2010, que em seu artigo segundo dispõe:

Observados os quantitativos do Anexo I e o disposto nos arts. 20e21 da Lei Complementar nº101, de 4 de maio de 2000, as universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação poderão realizar, mediante deliberação de suas instâncias competentes, na forma do respectivo estatuto, **independentemente de prévia autorização** dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação, concursos públicos para o provimento dos cargos vagos (BRASIL, 2010a, grifo nosso).

Assim sendo, não há, neste momento, elementos capazes para se afirmar que a autonomia para a realização de concursos públicos para o segmento técnico-administrativo, no âmbito das universidades, tenha deixado de existir, haja vista que o Decreto nº 7.232/2010 trata de norma específica que prevalece sobre a norma geral, conforme um dos princípios gerais do direito, salvo interpretações e orientações a serem emanadas pelo Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), até a entrada em vigor do decreto recém editado.

Destarte, a Constituição, ao trazer o concurso como forma obrigatória de entrada no serviço público, acata os princípios da legalidade, eficiência, publicidade, moralidade, entre outros princípios constitucionais.

Conforme Bergue (2010, p. 537), “o concurso público presta-se à garantia de eficiência e moralização no processo de ingresso de pessoal no serviço público”,garantindo a igualdade relativa de acesso aos cargos e empregos públicos, observando a lei. Para Coelho e Menon (2018, p. 158):

o concurso público é o instituto jurídico que representa a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública, baseado no ordenamento constitucional – com a consagração de seus princípios – para o preenchimento de cargo ou emprego público.

Segundo Fontainha et al. (2014, p. 17), o debate jurídico, ao que concerne o concurso público na Constituição de 1988, avançou bastante no sentido de identificar esse procedimento “como peça fundamental ao estabelecimento e à manutenção de uma forma avançada e justa de seleção de pessoal”.

Apesar do atendimento aos princípios legais e constitucionais, alguns autores como Fontainha et al. (2014); Omur e Pinto (2015); e Coelho e Menon (2018)apresentam, em seus estudos, os entraves que as normas constitucionais

trazem a forma do órgão público selecionar, a partir do concurso público, objetivando a escolha do melhor candidato de acordo com às necessidades organizacionais.

Para Fontainha et al (2014), percebe-se a ausência de maiores detalhes sobre a política de seleção de pessoal na administração pública na Constituição, assim como na legislação infraconstitucional, acerca de critérios para composição da banca, de normalização entre o Estado e a empresa organizadora do concurso, permitindo que essas empresas ditem o referido processo, sem o necessário conhecimento do órgãos públicos para poder selecionar candidatos com os perfis necessários a esses órgãos.

Da mesma forma, para Omuro e Pinto (2015, p.28), “os concursos públicos, por sua vez, apresentam-se limitados pelas normas constitucionais e as interpretações que órgãos de controle fazem do capítulo da administração pública da Carta Magna”.

Para Coelho e Menon (2018, p.159), “ainda que a doutrina dos concursos públicos se fundamente, sobretudo, nos princípios de impessoalidade e da eficiência tal como exposto, muitos de seus processos e resultados são disfuncionais na administração pública brasileira nas últimas décadas”. Os autores identificam que alguns juristas, diante de casos de concursos que desobedecem aos princípios constitucionais, e da recorrente judicialização dos certames e suas jurisprudências, defendem a regulamentação por uma lei nacional dos concursos públicos, alegando que as diretrizes da Constituição Federal são insuficientes para normatizar os certames.

Portanto, a partir das análises levantadas nessa pesquisa, vimos que a partir da Constituição Federal de 1988, com a instituição do concurso público como processo de seleção e ingresso de pessoal no setor público, houve uma tentativa de coibir as práticas patrimonialistas como o nepotismo e clientelismo político quanto aos provimentos nos cargos públicos. As leis e os decretos que foram regulamentando a provisão dos cargos públicos organizaram e normatizaram esse processo. Assim, a legalidade traz, ao processo de provisão de cargos públicos, especificamente aos técnico-administrativos, objeto de estudo, tanto benefícios como entraves.

Como benefícios, o ex-gestor da UFPB, a partir de anos de experiência em participação de comissões de concursos, compreende que a legislação trouxe progressos, no sentido de disciplinar questões que não eram bem especificadas, conforme a fala seguinte:

*A gente tinha um marco legal que era um decreto anterior ao [decreto] 6.944 que é de 2009. Era um regulamento anterior, o Decreto 4.175 de 2002. Esse decreto era bem mais genérico que o 6944. Então, assim, inclusive algumas coisas que não tinham limites, como por exemplo, a questão do número de servidores que poderiam ir pra a portaria de homologação do resultado. Então, assim, houve um disciplinamento no 6944, que no anterior eram só duas vezes o número de vagas, né? Então, algumas questões que eram limitadas em um, no outro deu uma certa leitura melhor, né? Ai, também, nesse período todo teve mudanças significativas na legislação quanto aos portadores de necessidades especiais, que foi algo que foi mudando bastante nesse período, né? Por exemplo, a gente chegou a pegar um concurso que o deficiente auditivo, quando tinha uma perda unilateral, já era considerado uma deficiência, já em outro momento, a perda unilateral já não era considerada deficiência auditiva, tinha que ser bilateral. [EEG2]*

Já como entraves, os servidores técnico-administrativos, sujeitos dessa pesquisa, expressaram preocupações, tendo como percepção geral um engessamento nos concursos públicos promovidos pela legislação regente. Podemos verificar essa compreensão nas falas seguintes:

*Mas a gente também tem dificuldades com a legislação. A legislação ela às vezes te engessa pra você fazer um processo seletivo, digamos mais democrático, mais dinâmico e menos frio, nessa questão da pessoa fez uma prova, passou e pronto, né? [EEG2]*

*Infelizmente é a legislação que “engessa” o concurso público. [GFA3]*

*Infelizmente o concurso não tem como avaliar as intenções dos candidatos, ele é muito objetivo. Não pode ser diferente devido às normas e às leis. Também temos dificuldades com a extensão no tempo em relação aos prazos que são dados nos concursos, que é da própria legislação, o Decreto 6.944 de 2009, que estabelece prazos para recursos, prazos para impugnar, prazos e mais prazos. [GFEG1]*

Mais especificamente, no tocante à legislação em relação aos concursos para os servidores técnico-administrativos, temos as seguintes falas:

*O sistema legal de provisão de um cargo desse (assistente em administração) ele é bem rígido, não pode apenas olhar para as competências do servidor, tem que olhar também o cargo, para não haver desvio de função. Daí a dificuldade de planejar. Também seria bom se pudesse solicitar experiência dos cargos aos candidatos, mas no concurso em 2009, para o cargo de auxiliar em administração que foi solicitado experiência, o Ministério Público entrou com uma ação civil pública, o que travou todo o concurso para esse cargo por bastante tempo. [GFEG1]*

*No tocante ao que estabelece os requisitos para o cargo de assistente em administração é apenas o ensino médio, não solicita qualquer tipo de experiência, então vai ter que encaixar o servidor num setor que tenha necessidade. [GFAGP2]*

*Infelizmente, pela Lei 11.091 não é permitido fazer o curso de formação como parte da seleção para todos os cargos técnico-administrativos, pois o ideal seria que esse processo fizesse parte da seleção, para depois decidir onde seriam lotados os novos servidores. [TEG2]*

Assim, verificamos, diante das análises documentais, bibliográficas, das entrevistas e dos grupos focais, os benefícios e os entraves que a legislação em relação à provisão dos servidores técnico-administrativos em educação, conforme sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 12 –Benefícios e Entraves

<b>BENEFÍCIOS:</b>
Institui juridicamente processos administrativos que acatam os princípios constitucionais, como os da legalidade, da eficiência, da publicidade, da moralidade, evitando atos de pessoalidade no serviço público.
Serve como um guia para melhor organizar os certames.
Estabelece maior segurança jurídica tanto para os órgãos públicos, como para os candidatos.

<b>ENTRAVES:</b>
Engessamento aos concursos públicos para a realização de um concurso mais dinâmico, mais voltado às necessidades institucionais.
Ausência de normas que regulamentem a relação entre o Estado e a empresa organizadora do concurso, ficando as empresas organizadoras livres para compor a banca, para a elaboração das provas, que muitas vezes não condiz com a realidade das necessidades institucionais.
Recorrente judicialização dos certames e suas jurisprudências.
Impossibilidade legal de realizar, na fase da seleção, o curso de formação para o cargo de Assistente em Administração, observando suas competências e os alocando conforme as competências institucionais.

**Fonte:** Elaboração Própria, 2019.

Assim, através das análises documentais/legais, bem como das análises dos grupos focais e das entrevistas semiestruturadas, percebemos que, apesar de grandes benefícios trazidos pelo avanço da legislação, melhor organizando os certames, disciplinando o processo de provisão, dando segurança jurídica tanto aos órgãos públicos, como aos candidatos, ainda temos muitos entraves legais que deixamos órgãos públicos, especificamente, as universidades distantes de modernizar o processo de provisão de servidores técnico-administrativos em educação, de torná-lo mais eficiente. A rigidez legal aos concursos, as constantes judicializações ao processo seletivo, a falta de previsão legal para importantes pontos nos certames, acabam não permitindo inovar esse processo de provisão. Deixando assim de selecionar os candidatos mais competentes ao desempenho das funções alinhadas à missão, à visão e aos objetivos institucionais.

## 5.2 Identificando como Ocorreu o Processo de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, na UFP, nos Últimos Dez Anos

A provisão de servidores técnico-administrativos em educação na UFPB nos últimos dez anos, isto é, de 2008 a 2018, passou por diversas mudanças, desde legais como nas formas procedimentais, que serão sentidas conforme coleta nos editais dos certames, bem como nas falas dos participantes da presente pesquisa.

Nesse espaço de tempo (2008 – 2018), foram publicados os seguintes editais de abertura de concurso na UFPB, para os cargos de técnico em administração: edital nº 22/2008, edital nº 37/2009, edital nº 093/2011, edital nº 61/2012, edital nº 53/2015, e edital nº 122/2018.

Quanto à legislação que os certames deveriam ser norteados, os concursos de 2008 e de 2009, publicados em 26 de março de 2009, consideraram o Decreto nº 4.175/2005 que se limita em seis artigos e as Portarias que autorizavam a realização do concurso público e dos provimentos. Já os próximos concursos tiveram uma melhor organização, com a instituição do Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, que se dispõe em trinta e dois artigos. EEG2 tem essa mesma visão, quanto à organização, conforme sua fala:

*Nos concursos que já utilizamos o Decreto 6.944 de 2009, já contamos com uma melhor organização, com segurança jurídica pra instituição. A questão dos deficientes ficou mais esclarecida também. O Decreto veio para especificar o que era muito genérico. [EEG2]*

Percebeu-se que, no ano de 2012, o certame também atendeu à recomendação nº 34/2012<sup>22</sup> da Procuradoria da República na Paraíba - Ministério Público Federal (MPF), emitida após consulta da Comissão Organizadora do Concurso Público – PROGEP/UFPB, acerca da legalidade da exigência do requisito da experiência para os cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração. O MPF entendeu que os referidos cargos são de baixa complexidade e as atribuições não justificam a exigência de experiência mínima, violando normas constantes da Constituição Federal e da Lei nº 8.112/90. Assim, o Edital nº 61/2012 foi divulgado sem a necessidade de comprovação de experiência de 12 meses como requisito para a investidura nos cargos técnico-administrativos da instituição. Essa consulta ao MPF se deu devido ao fato que, no ano de 2009, o Edital nº 37/2009 foi publicado com a exigência de experiência de doze meses para o cargo de Auxiliar em Administração, e o MPF propôs uma ação civil pública, que interrompeu o certame para o referido cargo, perdurando por muito tempo, o que prejudicou o atendimento das necessidades de pessoal da instituição, conforme fala a seguir.

---

<sup>22</sup> Dados obtidos a partir do site: <https://pr-pb.jusbrasil.com.br/noticias/100036142/ufpb-atende-recomendacao-do-mpf-e-publica-edital-sem-exigencia-de-experiencia?ref=serp>

*Lembro muito bem do concurso em 2009, para o cargo de auxiliar em administração. O Ministério Público entrou com uma ação civil pública porque no edital nós cobramos experiência, conforme a Lei 11091 de 2005. O Dr. Guilherme, procurador da República, entrou na justiça com pedido de antecipação de tutela. Não saiu liminar, demos sequência ao concurso, entendendo que o edital estava correto. Aí saiu a sentença, dizendo que o Ministério Público tinha razão, que não era para pedir experiência. Mas a sentença não tinha efeito imediato, então o concurso continuou. Aí o Ministério Público entrou com apelação, pedindo tutela recursal. Nesse intervalo de tempo, já estavam sendo convocados os candidatos. Depois saiu a tutela e o concurso foi suspenso. Permanecendo assim por muito tempo, o concurso venceu e não tinha sido resolvido, prejudicando tanto a instituição como os candidatos. Os auxiliares desse concurso só foram convocados em 2014. [GFEG1]*

A partir do concurso de 2015, foi reservado 20% (vinte por cento) das vagas dos cargos aos candidatos que se autodeclararam pretos ou pardos, onde o número de vagas oferecidas no Concurso Público fossem igual ou superior a 3 (três), conforme previsto na Lei nº 12.990/2014, que busca amenizar as desigualdades sociais e econômicas entre raças.

Quanto à distribuição e número de vagas, nos concursos realizados em 2008 e 2009, essa distribuição era realizada pelo MEC. Em 2008, a Portaria nº 1.264/2008 destinou os provimentos autorizados à consolidação dos campi, cursos e unidades acadêmicas das universidades integrantes do programa de Expansão Universitária etapa I. Em 2009, a Portaria nº 1.226/2008 destinou os provimentos autorizados ao atendimento das demandas das IFES em cumprimento as pactuações e termos de acordo de metas dos Programas de Expansão 2008 e 2009, Reuni 2008, 2009 e parcialmente 2010, e Universidade Aberta do Brasil 2008.

Quanto à definição e distribuição das vagas destinadas ao REUNI/UFPB, percebe-se pela fala de EEG2 que não houve um planejamento que pudesse verificar quais cargos técnico-administrativos seriam necessários para atendimento das reais necessidades institucionais, devido à falta de tempo para a submissão e aprovação do Projeto REUNI, bem como o desconhecimento dos gestores dos Centros sobre os



cargos e suas respectivas atribuições. Outro fator que contribuiu negativamente foi a ausência de diálogo entre a Superintendência de Recursos Humanos, à época, com as direções dos Centros de Ensino e ou Unidades Suplementares, no que tange à elaboração da proposta atinente à área de gestão de pessoas, especificamente com relação aos cargos técnico-administrativos necessários para o desenvolvimento do projeto, no âmbito de sua unidade.

*Nós tivemos uma situação que foi o concurso de 2008, que veio com todo o arcabouço já do REUNI. Foi um concurso enorme com muitas vagas e tal. Só que tinha um problema, foi um negócio muito rápido. Foram criadas propostas de cursos para o REUNI que não houve nem estudo do mercado pra saber, por exemplo, se aqui em João Pessoa havia necessidade de criação do curso. Aí, se houve essa pressa pra se fazer os cursos, imagina a provisão. Então, era assim, o diretor fazia as escolhas dos cargos sem ter uma relação com a superintendência de Recursos Humanos, isso não era conversado, ou seja, não era uma ação articulada com a Gestão de Pessoas e as direções. Era algo estanque, cada um fazia isso isoladamente. Não havia essa conversa da gestão acadêmica com a gestão superior. E o RH só sabia das coisas porque estava nos documentos, no projeto REUNI, sem ter feito junto ao SRH. Mas foi aprovado em resolução. Então, paciência, cumpra-se! Por isso que eu digo que há uma dificuldade do gestor em compreender a função de um técnico administrativo na instituição, e aí eu faço uma leitura geral porque técnico-administrativo é uma categoria que tem uns trezentos e tantos cargos. [EEG2]*

O concurso de 2011 foi realizado especificamente para o preenchimento de vagas para o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW). A distribuição de vagas e os números de vagas se deram conforme as vacâncias disponibilizadas no Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, estabelecido pelo Decreto nº 7.232/2010. A partir desse certame, a distribuição de vagas e os números de vagas se deram conforme as vacâncias disponibilizadas no Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, estabelecido pelo citado Decreto, cabendo às universidades o preenchimento dos cargos vagos, nomeando candidatos que estivessem aprovados em concursos válidos ou realizar novos concursos, sem que houvesse a necessidade de autorização do MPOG,

possibilitando assim mais agilidade à gestão. Atualmente, o Quadro de Referência tem sido gerido conforme explicitado por EG2, na fala a seguir.

*O quadro de referência ele é gerido sempre acompanhando um batimento entre as vacâncias e aposentadorias ocorridas entre, também, o cotejo com as nomeações e os provimentos, com as portarias publicadas pelo Ministério da Educação e sempre com um controle eletrônico feito por uma equipe que faz a checagem pelo menos, minimamente, quinzenal, fazendo essa atualização junto ao sistema SIAPF. [EG2]*

Quanto à Comissão Organizadora dos concursos, nos anos de 2008 a 2012, a organização dos certames foi realizada pela própria instituição; já nos anos de 2015 e de 2018, foi por organizações externas. Entenderemos com as falas de EEG2 e EG2 como foram realizadas essas escolhas pelas Comissões organizadoras dos referidos certames:

*Até 2012, era entendido pela instituição que havia a necessidade de uma comissão organizadora interna, mesmo que tenha a COPERVE<sup>23</sup>, que era uma comissão permanente, mas a COPERVE nunca se intitulou comissão para provimentos de concursos, então ela só fazia o vestibular. Então era necessário ter uma comissão interna e essa comissão meio que trabalhava em diálogo com a COPERVE, porque a COPERVE tinha infra-estrutura e nós tínhamos o “know-how” pra elaboração, era pra captar as pessoas certas que a COPERVE não tinha, porque o foco dela eram provas para vestibulares. Então a instituição sempre trabalhou pra concursos públicos com comissões internas, e assim, eu sou suspeito em falar, mas eu tenho dados, digamos, né, nós nunca tivemos um concurso com contas não aprovadas pelos órgãos de controle. Então todos os concursos foram aprovados pelos órgãos de controle, o provimento também. Olha, eu sempre sou da seguinte opinião, eu não questiono essas empresas organizadoras que estão aí fazendo, mas jamais uma empresa dessa vai ter o conhecimento de uma dinâmica, de um funcionamento da instituição do que os próprios servidores dela. [EEG2]*

---

<sup>23</sup> Comissão Permanente do Concurso Vestibular - UFPB

*A prioridade sempre é tentar se fazer internamente, só que a questão de fazer internamente, com a comissão interna requer além de uma equipe numerosa de pessoas na própria comissão que irá ficar à frente, ainda requer a busca de profissionais de várias áreas de conhecimentos que irão trabalhar na elaboração das provas, que irão trabalhar na questão da segurança, que irão trabalhar na questão de serviço de apoio, então você precisa ter um número de pessoas que tenham condições de desenvolver essas atividades. Além do que você precisa de ter equipamentos como editora adequada, como questão de segurança pra acompanhar até as questões das elaboração das provas, a questão das rodagens das provas, de transporte, de armazenamento das provas, a questão de leitores ópticos para a leitura dos gabaritos. Então se precisaria ter uma estrutura adequada para que o concurso acontecesse dentro de uma comissão própria da instituição. Por sua vez, quando a gente contrata uma empresa terceirizada, o risco de todas essas operações fica por conta dessa instituição. E o critério de busca sempre delas é uma empresa que tenha um “know-how” nacionalmente, que não tenha margem de dúvidas sobre a sua reputação de tal modo que ela seja ilibada, não tenha questionamentos, observa também empresas que estejam estabelecidas já no mercado há bastante tempo e que tenham um capital suficiente para realizar um concurso, de tal modo a evitar que de uma hora pra outra uma empresa entre, ganhe e fuja. E também a gente observa sempre critérios também do menor valor. A gente sempre convoca as maiores empresas e organizadoras do país e elas vêm, submetem suas propostas, dentro daquele padrão de proposta elaborado do que se quer. Todas elas se enquadram dentro da mesma situação, a gente pega a de menor custo para a instituição, desde que assegurados os requisitos que a gente estabeleceu, né? [EG2]*

Diante do exposto, sintetizamos os principais pontos dos editais supracitados.

Quadro 13 – Editais de Concursos TAE (2008-2018)

EDITAL Nº/ANO	LEGISLAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS	NÚMERO DE VAGAS	ORGANIZADORA DO CONCURSO
22/2008	Decreto nº 4.175/2005; Lei nº 8.112/90; Lei nº 11.091/2005; Portaria MP nº 450/2007; Portaria MEC nº	Realizada pelo MEC, através de Portarias.	98	Comissão organizadora interna da UFPB

EDITAL Nº/ANO	LEGISLAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS	NÚMERO DE VAGAS	ORGANIZADORA DO CONCURSO
	1264/2007; Portaria MEC nº 172/2008; Portaria MEC nº 212/2008			
37/2009	Decreto nº 4.175/2005; Lei nº 8.112/90; Lei nº 11.091/2005; Portaria MEC nº 1226/2008; Portaria MP nº 370/2008; Portaria MEC nº 1500/2008	Realizada pelo MEC, através de Portarias.	235	Comissão organizadora interna da UFPB
093/2011	Decreto nº 6.944/2009; Decreto nº 7.232/2010; Lei nº 8112/90; Lei nº 11091/2005; disposições do Estatuto e do Regimento Geral da UFPB	Decreto nº 7.232/2010 – QRSTA – vagas para o Hospital Universitário Lauro Wanderley - HULW	67	Comissão organizadora interna da UFPB
61/2012	Decreto nº 6.944/2009; Decreto nº 7.232/2010; Lei nº 8112/90; Lei nº 11091/2005; Lei nº 10.741/2003, os Decretos nº 6.135/2007 e nº 6.593/2008, recomendação nº 34/2012 da Procuradoria da República na Paraíba - Ministério Público Federal, Estatuto e o Regimento Geral da UFPB	Decreto nº 7.232/2010 - QRSTA Programas REUNI e EXPANSÃO	149	Comissão organizadora interna da UFPB
53/2015	Decreto nº 6.944/2009; Decreto nº 7.232/2010; Lei nº 8112/90; Lei nº 11091/2005; Lei nº 12.990/2014; Decreto nº 6.135/2007, Decreto nº 6.593/2008 Estatuto e Regimento Geral da UFPB	Decreto nº 7.232/2010 - QRSTA	154	Comissão organizadora externa à UFPB
122/2018	Decreto nº 6.944/2009; Decreto nº 7.232/2010; Lei nº 8112/90; Lei 11091/2005; Lei nº 12.772/2012; Decreto nº 6.135/2007; Decreto nº 6.593/2008; Decreto nº 3.298/1999; Lei nº 12990/2014; Estatuto e Regimento Geral da UFPB	Decreto nº 7.232/2010 - QRSTA	132	Comissão organizadora externa à UFPB

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Portanto, diante das análises, decorremos que o processo de provisão de servidores técnico-administrativos em educação, na UFPB, nos últimos dez anos se deu a partir de diversas mudanças, como na legislação que passou a organizar melhor os certames, os concursos realizados nos anos de 2008 e de 2009 não tinham tantos elementos jurídicos para a realização do processo seletivo, como já nos próximos concursos com o Decreto nº 6.944/2009. A partir do concurso de 2012

também foi dada maior autonomia à universidade para gerir seu quadro de pessoal, através da criação do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação, por meio do Decreto nº 7.232/2010; também foi introduzida a lei de cotas raciais, atendendo à inclusão de minorias no serviço público. Quanto às vagas do REUNI para os cargos de técnico-administrativos, apesar de um número grandioso, não houve planejamento quanto à escolha dos cargos a serem definidos para o atendimento das necessidades funcionais da UFPB, devido, entre vários fatores, ao tempo que foi curto para a submissão e aprovação do Projeto REUNI, a falta de conhecimento de alguns gestores da nomenclatura e atribuições dos cargos, bem como da falta de diálogo dos gestores da área de gestão de pessoas com os demais gestores envolvidos no processo do REUNI.

Percebemos também a dificuldade de organizar um concurso com a interferência de órgãos de controle externo, conforme aconteceu no concurso de 2009, que foi solicitado experiência de 12 (doze) meses para o cargo de auxiliar em Administração, respeitando a Lei nº 11.091/2005, impedindo, assim, que em outros concursos fossem solicitado experiência para o citado cargo, como para o cargo de Assistente em Administração, que a referida Lei também confirma para ele essa experiência mínima de 12 (doze) meses.

Vimos também que, nos anos de 2008 a 2012, a gestão entendia que a organização dos certames deveria ser realizada pelos próprios servidores da instituição, uma vez que eles teriam o conhecimento de todo o funcionamento da UFPB, podendo a seleção refletir essa imagem. Já nos anos de 2015 e de 2018, apesar da gestão entender que a prioridade da escolha é por uma comissão interna, diante dos fatores de estrutura, organização e segurança, os certames foram realizados por organizadoras externas à UFPB. Importante mencionar que, em 2013, houve a extinção da Comissão Permanente do Concurso Vestibular (COPERVE/UFPB), de acordo com a Resolução/CONSUNI/UFPB nº 24/2013, comissão esta que atuava na execução e logística dos concursos, auxiliando as Comissões internas.

### 5.3 Caracterizando as Etapas para a Provisão de Servidores Técnico-Administrativos da UFPB

A unidade administrativa responsável pela provisão de servidores técnico-administrativos na UFPB é a PROGEP, por meio da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas em conjunto com a Divisão de Seleção e Provisão.

Nesta seção, seguiremos com as etapas para a provisão proposta por Bergue (2010): o recrutamento, a seleção de pessoas nas universidades (avaliação e seleção de candidatos), o processo admissional (nomeação, posse e exercício), alocação e acompanhamento de pessoas, que dividiremos em subseções.

#### 5.3.1. Recrutamento

Compreende-se o recrutamento pelas seguintes fases: identificação das necessidades de pessoal dentro de uma organização; análises legais quanto à existência da vaga; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processo de inscrições; homologação das inscrições (BERGUE, 2010).

Atualmente, conforme EG2, **a identificação das necessidades de pessoal técnico-administrativo** da UFPB é realizada através da observação da RAT (relação aluno/técnico-administrativo) e da RAP (relação aluno/professor), observando o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, e a projeção de possíveis vacâncias que poderão ocorrer até a realização do concurso. Também se atenta à formação específica e competências dos cargos. É o que se pode constatar nos discursos descritos a seguir:

*A preparação sempre ocorreu de uma forma de estipular um marco limite onde redistribuições ocorreriam de tal modo que, daquele marco em diante, os cargos que viessem a vagar ficariam reservados para os concursos. Paralelamente, já se faz um levantamento de todos os cargos vagos que existem e uma projeção dos índices de vacâncias e aposentadorias que podem ocorrer nos próximos anos, de tal modo que o concurso viesse a abarcar maior quantidade de vagas e cargos possíveis.[...]a distribuição de vagas ela observa alguns critérios, por exemplo, a relação aluno/técnico-administrativo, a relação aluno/professor, observa também a quantidade de*

*vacâncias ocorridas em cada área, observa é... a questão de se alguma área nova foi criada, algum curso novo, algum departamento novo, alguma unidade administrativa nova também criada, observa a questão de subdimensionamentos de áreas que já existem mas que não tenham ocorrido o atendimento de forma adequada ao funcionamento. [...] além da formação específica e do conhecimento das competências específicas também de cada cargo, porque muitas vezes a gente tem determinados cargos que, por mais que outra área tenha necessidade de outro perfil de servidor, a gente não consegue colocá-lo porque entraria em desvio de função. [EG2]*

Porém, percebe-se, pelos discursos da maioria dos sujeitos da pesquisa, principalmente dos AGPs, que a PROGEP precisa melhor observar essas necessidades de pessoal técnico-administrativo, através de informações dos Centros, assim como das unidades setoriais administrativas, bem como realizar um dimensionamento de pessoal para uma melhor aferição da quantidade de cargos e quais serão necessários aos setores. Nesse sentido, vejamos os discursos a seguir:

*A PROGPEP precisa fazer levantamento de previsão de aposentadorias dos técnico-administrativos para melhor se programar para distribuir as vagas. Os gestores, tanto os que vão receber como a PROGEP, não devem interferir politicamente na provisão. Verifica que alguns setores recebem mais servidores sem necessidade que outros que precisam. [GFA3]*

*[...] no meu Centro é feito o levantamento de previsão de aposentadoria dos técnicos, mas nunca foi solicitado pela PROGEP. Inclusive chegam cargos que nem estávamos esperando e não sabemos onde alocá-los no Centro. [GFA3]*

*[...] acho que não é visto realmente quais os cargos são necessários, o que a UFPB está precisando, faz apenas a reposição da vaga sem verificar se há necessidade dessa reposição. [GFA3]*

*A PROGEP antes precisa fazer um real redimensionamento para saber as necessidades atuais e futuras. [...] deve redistribuir as atividades. Muitas vezes*

*há muitos servidores, mas a delegação de atividades sobrecarrega poucos. [...] precisa também fazer uma previsão das saídas de servidores, como aposentadorias, para saber se há necessidade de substituição dessa mão de obra. Precisa fazer um planejamento das necessidades.[...] deve-se fazer reunião setorial interna e depois ir ampliando com a PROGEP, Reitoria, Diretores para que não haja interferência política. [GFA1]*

*[...] tem que observar a demanda de atendimentos por setor para conseguir uma distribuição mais eficaz. Pois existem setores com muitos servidores onde não há muitas demandas e setores faltando servidores, às vezes com apenas um servidor, e com muitas demandas. Tem que se fazer um dimensionamento. Precisa também de um planejamento estratégico com a previsão de aposentadorias. [GFAGP5]*

Para uma melhor análise dessas necessidades, devemos atentar também aos aspectos externos e internos que impactam a provisão dos referidos servidores TAE na UFPB. Temos como aspectos externos que interferem na provisão: a legislação, a política de governo, os órgãos de controle externo, orçamento. E como interna: a política local, unidades de controle interno, conforme os discursos a seguir.

*Acredito que a legislação interfere no que estabelece os requisitos para os cargos, não solicita qualquer tipo de experiência, tendo que encaixar o servidor num setor que tenha necessidade. [GFAGP2]*

*Vejo como um fator externo a política de governo, ainda mais nos tempos de hoje. A legislação também que muda sempre. E externo e interno, o controle, como o TCU, CGU, AGU, Sistema de Ouvidoria, CPPRAD. O gestor é acuado pelos órgãos de controle. Esses órgãos determinam o que a instituição vai fazer. [GFEG1]*

*O controle, na minha visão, melhorou bastante em relação às documentações recebidas no momento de nomeação na DSP/PROGEP. Foi melhorando a cada controle, pois foi consertando o que estava errado. E a legislação que engessa o concurso. [GFA3]*

*A política externa também interfere na provisão, a tendência hoje é enxugar a máquina. Com a contenção de*



*gastos, a gente não sabe até quando poderemos fazer concursos. Internamente, acho que a questão política ainda interfere muito. O cargo vago ainda fica atrelado ao setor de origem, sem haver um planejamento. Mesmo com o QRSTA, não vejo a PROGEP dizer não para alguns Centros, mesmo eles tendo pessoas suficientes. [GFA1]*

*[...] é a questão de orçamento de recurso próprio que aí depende de liberação do próprio Ministério da Economia hoje, de orçamento para trabalhar com recurso próprio, caso não se consiga e está bem difícil se liberar recurso próprio, a instituição tem que fazer com parte de recurso de custeio dela e esse recurso de custeio já está bem reduzido, já vem sendo reduzido, diante das políticas do governo federal nos últimos dois, três anos aí. [EG2]*

*Acho que a política interna interfere muito na proposição de um planejamento de provisão. [GFG1]*

*A dificuldade maior é a questão política interna, pois deveriam fazer um dimensionamento para uma melhor organização nos setores, pra isso tem que ter muita coragem, e acabar com essas questões políticas. [GFA4]*

Em relação à fase das **análises legais quanto à existência da vaga de técnico-administrativo na UFPB**, a PROGEP observa o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação. Para um ex-gestor, além da previsão legal, deve-se avaliar se o cargo que está vago deve permanecer no quadro de pessoal para uma reposição ou fazer uma permuta por outro cargo que seja necessário à instituição. Conforme um gestor, a dificuldade está na disponibilidade dos cargos que o MEC oferece para permuta, sendo cargos obsoletos, que não atendem mais as necessidades da instituição. Vejamos os discursos:

*É preciso ver o sistema legal, o decreto 7232, que prevê os cargos de técnico-administrativos das IFES. Depois tem que observar se o cargo está ameaçado de extinção. Se estiver, vai continuar com ele ou vai trocar? [GFEG1]*

*[...] a limitação que a gente tem encontrado é que o governo federal ele tem limitado, tem realizado uma ação de estrangulamento. Eles não têm criado novos cargos, novos códigos de vagas de cargos e o MEC não tem mais*

*um banco à disposição para nos distribuir na maioria dos cargos. Os cargos que eles têm disponíveis são cargos que hoje são de áreas obsoletas e que não atendem mais as necessidades da instituição. Então na verdade o que MEC tem hoje disponível pra permutar com as instituições são cargos que hoje não nos interessa tanto. [EG2]*

Quanto ao **edital de abertura** do concurso para cargos técnico-administrativos da UFPB, são de responsabilidade da Comissão interna organizadora do concurso público a sua elaboração. A publicação é de responsabilidade da administração superior, devendo ser publicado integralmente no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de sessenta dias da realização da primeira prova, e divulgado no sítio oficial do órgão ou entidade responsável pela realização do concurso público e da instituição que executará o certame, logo após a sua publicação. Qualquer alteração de seus dispositivos deverá ser publicada no Diário Oficial da União e divulgada (BRASIL, 2009). Sobre o processo em si, vejamos os seguintes discursos:

*Acho que ainda a burocracia que se exige chegar a uma conclusão de um edital, o trâmite burocrático ele ainda é muito grande, tem que se passar por uma Procuradoria Federal é... Há uma exigência de uma série de requisitos como questão de orçamentos, como questão de modelos formais de contratos que se não tiver dentro daquele modelo específico não se aprova e coisas que na verdade não se influenciam tanto no resultado final, mas que criam dificuldades também na elaboração. [EG2]*

*O Edital já é bem minucioso. Ele é gigantesco devido a própria legislação, o Decreto 6.944 de 2009. Porém, acho que ainda é preciso deixar claro nos editais as atribuições para que não haja desvio de função. [GFEG1]*

*A gente faz um edital não é nem só pra esclarecer as pessoas, é pra se proteger mesmo, por que assim, às vezes o edital tem uma função muito maior de nos resguardar, tipo: ah perdi o prazo de não sei o quê. Isso está lá no edital, pessoal. O edital traz a segurança jurídica ao processo. [EEG2]*

Alguns sujeitos da pesquisa ainda deram sugestões para a elaboração do edital, conforme as seguintes falas:

*E como sugestão, quando colocar que não serão aceitas nenhum tipo de redistribuição ou remoção durante três anos, informar que o candidato irá assinar um termo de aceite. Acho que o recrutamento deve ser mais transparente, o edital deve ser mais transparente. [GFEG1]*

*Eu acho que no edital já deveriam solicitar experiência no concurso, pois, assim, o candidato já vinha com uma bagagem que pudesse ser aproveitada na instituição. [GFAGP5]*

*Seria bom se pudesse, mas isso (solicitação de experiência) já aconteceu na UFPB, porém foi impugnado pelo Ministério Público, devido essa exigência [GFAGP1]*

*Acho que deveria ser colocado no Edital uma melhor descrição do cargo. É muito superficial a descrição do cargo. Hoje não há muita diferença nas atribuições dos cargos como auxiliar em administração, assistente em administração e administrador, assim evitaria um desvio de função. [GFA1]*

Percebemos, pelos discursos dos sujeitos da pesquisa, que o edital apresenta um conteúdo extenso, devido às exigências legais e burocráticas, trazendo esclarecimentos aos candidatos, bem como segurança jurídica à instituição, porém ainda necessitando de maior clareza em alguns pontos para um melhor entendimento aos candidatos e melhor resultado para a instituição.

Quanto ao **processo de inscrições**, que é de responsabilidade da Comissão Organizadora do certame, a qual pode ser interna ou externa, percebemos pelas leituras dos editais que, durante esses dez anos, as inscrições para os concursos de técnico-administrativos foram todos realizados exclusivamente via Internet, contendo endereço eletrônico, período e horário, conforme estabeleceu o Decreto nº 6.944/2009. Quanto à **homologação das inscrições**, é de responsabilidade da autoridade máxima da UFPB tornar público o edital de deferimento das inscrições. No concurso público aberto pelo Edital nº 22/2018, a administração superior publicou o edital<sup>24</sup> de deferimento das inscrições, com seus anexos, e, após análises dos

<sup>24</sup> Edital disponível no site: <http://www.institutoaocp.org.br/concurso.jsp?id=218>

recursos impetrados contra o Edital de Deferimento das Inscrições, e revisão geral das inscrições, foi publicado novo Edital de deferimento das inscrições.

### 5.3.2 Processo Seletivo de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB

A fase da seleção compreende a avaliação e seleção dos candidatos que são considerados mais aptos ao ingresso do cargo público, no caso específico, a tornar-se servidor técnico-administrativo da UFPB, por meio de provas que abrangem conteúdos como os de conhecimentos gerais e específicos. O Edital já deve prever o tipo de prova, a área de conhecimento, número de questões, a pontuação, enfim, as informações que definirão se o candidato será selecionado. Para EG2, atualmente as provas são elaboradas por instituições externas, porém a PROGEP direciona os conteúdos conforme as necessidades da UFPB.

*Hoje como os concursos são elaborados mais pelas instituições externas que a gente contrata, a elaboração fica muito a cargo deles, mas os conteúdos ainda a gente dá um direcionamento nos conteúdos que a gente quer. E os conteúdos que a gente direciona são aqueles conteúdos que a gente sente que o servidor tenha a necessidade no seu dia a dia, né? Bem como os conteúdos necessários a um atendimento ao cidadão ou ao próprio conhecimento dos deveres e direitos do próprio servidor sobre as condutas que o servidor pode e não pode ter dentro do serviço público. Então os conteúdos já visam um prévio conhecimento de preparação do servidor para as realidades que eles vão encontrar dentro de uma instituição e principalmente dentro de uma universidade, né? Então a gente direciona os conteúdos, mas a elaboração em si, como as questões são abordadas aí fica com a empresa elaboradora. [EG2]*

Porém, um dos pontos bem debatidos nas discussões foi sobre a prova objetiva não ser capaz de selecionar o candidato de acordo com as competências imprescindíveis ao atendimento das reais necessidades da instituição, sendo uma das consequências da elaboração das provas serem realizadas por empresas externas, não tendo o conhecimento funcional da universidade, assim, não consegue reproduzir nas provas os objetivos da UFPB requeridos na seleção. É o que se infere das falas a seguir:

*As provas deveriam refletir as competências dos cargos solicitados nos concursos. Não é cobrado o básico de legislação que se é necessário. [...] diante do que eu já vi, a parte da seleção feita pela própria UFPB e feita por instituição externa, acredito que sendo feita pela UFPB a realidade é muito mais próxima das atividades que são feitas na prática. [GFA1]*

*O que poderia cobrar em concurso público deveria ser de acordo com o planejamento das necessidades, feito anteriormente (à elaboração do edital e das provas), sabendo quais os setores que têm necessidade de quais cargos e quais os perfis necessários. Pensar o que cobrar no conteúdo da prova para que tenhamos pessoas com maior competência em determinadas áreas dentro da instituição. Uma das dificuldades para isso é que a universidade é feita como um “trampolim” para outros concursos. [GFA3]*

*[...] a gente não sabe o profissional que a gente tá contratando, há uma imprevisibilidade do perfil do candidato que vai chegar, porque a gente sabe que ele teve um bom desempenho na prova. Agora, academicamente falando, será que uma prova é de fato a maneira mais adequada pra você contratar o melhor profissional? Então é uma questão polêmica, né? [...] o que eu percebi nesses últimos concursos é que houve uma queda no sentido de que você olha para os editais e você vê pouco a cara da UFPB, você tá vendo que as coisas são mais genéricas. Não sei se isso é uma onda, se todos estão fazendo isso. Mas sei que os concursos que eram realizados pela UFPB, eram concursos muito mais criteriosos. [...] no nosso tempo, a gente tinha essa preocupação da pessoa olhar bem para a carreira, olhar questões com foco pra trazer pessoas voltadas às práticas da universidade, a legislação... De acordo com o perfil do universo de uma universidade pública. [TEG2]*

### 5.3.3 Processo Admissional de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB

O processo admissional dos servidores técnico-administrativos da UFPB se dá através da nomeação, posse e exercício.

Após a seleção, devem ser divulgadas as homologações dos resultados, conforme transcrição do último edital de abertura de concurso da UFPB para a referida categoria:

O resultado final do Concurso Público, após decididos todos os recursos interpostos, será homologado pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB, publicado no Diário Oficial da União, e no endereço eletrônico [www.institutoaocp.org.br](http://www.institutoaocp.org.br) em três listas, em ordem classificatória, com pontuação: a primeira lista conterà a classificação de todos os candidatos (ampla concorrência), respeitados os cargos para os quais se inscreveram, incluindo aqueles inscritos como pessoas com deficiência e candidatos inscritos às vagas reservadas aos negros, que tenham obtido classificação na ampla concorrência, conforme parâmetros da Lei Federal nº 12.990/2014; a segunda lista conterà especificamente a classificação dos candidatos inscritos como pessoas com deficiência, respeitados os cargos para os quais se inscreveram; a terceira lista conterà especificamente a classificação dos candidatos inscritos às vagas reservadas aos negros, respeitados os cargos para os quais se inscreveram.<sup>25</sup>

O próximo passo é a nomeação dos candidatos, forma originária de provimento dos cargos públicos, que far-se-á mediante ato da autoridade competente, no caso, o(a) Reitor(a) da UFPB, conforme a Lei nº 8.112/90. Conforme o Edital nº 122/2018, é de inteira responsabilidade do candidato o acompanhamento dos editais de convocação que serão publicados. Os candidatos selecionados serão nomeados sob o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, previsto na Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 11.091/2005, alterada pelas Leis nº 11.233/2005 e 11.784/2008.

Em seguida será dada a posse, segundo o Edital supracitado:

A posse no cargo dependerá de prévia inspeção médica oficial, realizada pelo Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). O candidato nomeado somente será empossado se for julgado APTO física e mentalmente para o exercício do cargo. Caso seja considerado inapto para exercer o cargo, não será empossado, perdendo automaticamente a vaga, sendo convocado o próximo habilitado da lista, obedecida a ordem de classificação.

A posse é dada pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo

---

<sup>25</sup> Transcrição do ponto 17 do Edital de Concurso Público – UFPB nº 122/2018, disponível no site [http://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/ed\\_abert\\_ufpb.pdf?](http://www.institutoaocp.org.br/concursos/arquivos/ed_abert_ufpb.pdf?)

ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei. A posse poderá dar-se mediante procuração específica. O prazo para o candidato nomeado tomar posse é de trinta dias contados da publicação do ato de provimento, caso não ocorra a posse nesse prazo previsto, o ato de provimento será tornado sem efeito. A posse dependerá de prévia inspeção médica oficial, e só será empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo (BRASIL, 1990). São exigidas dos candidatos, para essa fase, comprovações legais requeridas no edital do concurso.

Em seguida, vem o exercício, que “é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança”(BRASIL, 1990). Esse ato, na UFPB, compete à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O servidor nomeado e empossado tem o prazo de 15 dias para entrar em exercício. A não realização desse ato culminará na exoneração “*ex officio*”.

#### 5.3.4 Alocação e Acompanhamento de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB

Essa fase compreende a forma de alocar os servidores recém-ingressados na UFPB, em setores de trabalho e atividades laborais, às práticas e políticas de gestão de pessoas quanto ao acolhimento e acompanhamento do servidor para adaptação, no seu ambiente de trabalho, para melhor gerenciar suas competências, seu desempenho diante de suas atividades laborais.

Como já foi discutido, a prova nem sempre seleciona os melhores candidatos, como também não é capaz de identificar os seus perfis. Assim, para se obter um melhor resultado na seleção para a instituição, pode-se avaliar, nessa fase, qual a mais adequada lotação para esses novos servidores, conforme seus perfis qualitativos e as necessidades da UFPB. De acordo com o último concurso para TAE/UFPB, aberto pelo Edital nº 122/2018, a UFPB definirá a Unidade de exercício, condicionada a sua necessidade e a sua conveniência. Quanto aos critérios utilizados para essa alocação, conforme EG2, observam-se a área específica do cargo, suas atribuições, as competências, de acordo com as necessidades das unidades, porém, atualmente, a lotação do novo servidor está atrelada ao processo de remoção, conforme o relato do entrevistado.

*A gente utiliza como critérios pra lotação, primeiramente a área específica do cargo, as competências e atribuições dos cargos, observando as unidades em que aqueles cargos tem necessidades, verifica a relação de aluno/técnico, olha a quantidade de vacâncias ocorridas, olha a quantidade de cursos, de disciplinas que precisam de laboratórios, então essas questões hoje, elas terminam refletindo diretamente na hora de você lotar o servidor e lógico associado também a um edital de remoção, que também já tem estabelecido na instituição. Para o edital de remoção a gente já verifica as áreas que tem necessidades previamente e o edital de remoção ele se concretiza sempre antes de qualquer nomeação do concurso. A gente realiza o concurso, mas o edital de remoção sai antes. Para haver o provimento do pessoal do concurso, primeiro tem que fazer a remoção do pessoal, é uma ação casada. [...] aqueles que são do mesmo cargo, eles vão ficar numa lista de aprovados e na hora de se fazer o provimento de alguém do concurso pra uma determinada área que tenha carência, se tiver gente no edital de remoção e se encaixe naquele perfil, primeiro se faz a remoção e depois em seguida faz o provimento para a unidade de origem do removido. [EG2]*

Ao analisarmos o último edital de remoção aplicado pela PROGEP, vimos que o servidor classificado no processo seletivo de remoção assumirá o compromisso de realizar o processo de transição das atribuições para o novo servidor pelo período de até cinco dias úteis

Ao ouvirmos as experiências relatadas por alguns participantes do Grupo Focal, percebemos algumas diferenças nos critérios analisados para as suas alocações de acordo com o ano de entrada de exercício, isto é, de acordo com a gestão que, no momento, estava à frente do processo, como podemos observar nas seguintes falas.

*Pela minha experiência, quando fui empossada, em 2017, fui encaminhada para dois locais em que não me senti bem. No primeiro local que fui lotada nem se importaram em relação aos meus receios ao ambiente em que eu iria desenvolver as atividades, eu não me sentia bem lá. Depois fui para outro local que eu detestava trabalhar, não dormia direito, pensando já no próximo dia de trabalho. Não havia ninguém para passar o serviço pra ela. Sentiu falta de alguém para passar as atividades setoriais. Depois*



*surgiu a vaga onde estou lotada hoje. A pessoa que estava saindo passou o serviço para mim. Hoje estou satisfeita. Mas quando a pessoa entra na UFPB tem muita dificuldade em relação à lotação. No meu ingresso não foi solicitado “currículo”. [GFAGP4]*

*Quando eu ingressei na UFPB, em 2012, foi solicitado o “currículo”. Achei muito interessante essa ação. Estou satisfeita onde estou. [GFAGP2]*

*Quando ingressei na UFPB [2013] também foi solicitado o “currículo” [GFAGP1]*

*Quando vim para a UFPB [2011], os gestores solicitaram o “currículo” e observaram que eu tinha formação em contabilidade, tinha experiência em setor financeiro em RH, então fui bem lotada, onde estive satisfeita por um bom tempo. [GFA4]*

Quanto às demais percepções dos sujeitos envolvidos da pesquisa sobre a lotação do servidor ingressante, percebe-se que deveria seguir critérios, conforme as aptidões profissionais e pessoais desse novo servidor, para que ele possa desenvolver suas atividades com mais satisfação, contribuindo assim para a instituição, conforme inferimos nas falas a seguir:

*A questão é que vai muito de acordo com a necessidade do local, o servidor entra no lugar de alguém que se aposentou. E pode também ter o problema de colocar o servidor em desvio de função, de acordo com a habilidade do servidor. Porém ele daria mais frutos para a instituição. Acho uma questão complicada verificar a formação acadêmica do servidor para saber onde vai lotá-lo. Porém o servidor desenvolve com mais prazer seus serviços quando lotado de acordo com suas experiências profissionais [GFAGP3]*

*[...] é diferente o servidor trabalhar num ambiente organizacional que envolva suas experiências acadêmicas e você ter desvio de função, você exercer algo além da competência do seu cargo. Por exemplo: uma pessoa formada em direito, pode trabalhar num ambiente organizacional que envolva direito, a parte da legislação,*

*mas não necessariamente ela tenha que emitir parecer jurídico. Eu vejo como uma grande dificuldade é que a maioria das pessoas que passam nos concursos atualmente têm mais conhecimentos que a exigência feita pelos cargos. [...] muitas vezes o local que os servidores são lotados não tem nada a ver com nossa prática profissional [GFA1]*

*Eu sei de exemplos de sucessos de servidores que foram alocados devido as suas experiências profissionais e que se encaixaram nas necessidades desses setores que foram lotados. [GFEG1]*

*Observa-se que tudo depende muito da gestão. Em 2012 havia uma política de se fazer uma triagem, 2015 já não houve. [GFAGP5]*

*A lotação deveria ser feita de acordo com as competências, como nossa lei coloca: gestão por competências. [GFA3]*

Diante de tal discussão, alguns sujeitos da pesquisa deram sugestões quanto à alocação dos servidores técnico-administrativos da UFPB, conforme falas a seguir.

*Quando tiver remoção, deve publicar o perfil das vagas para que as pessoas possam se candidatar, para atingir a satisfação da administração e do servidor, dentro do aspecto da legislação. Deve haver uma melhor administração de pessoal. Acredito que para saber onde melhor lotar esses servidores, a entrevista é o melhor instrumento para analisar o perfil. [GFA2]*

*Acho que poderia ser feita uma análise do “currículo” dos técnicos, para serem alocados. Na medida do possível, direcionando de acordo com a formação de cada um em um ambiente que ele se sinta mais útil e qualificado para desenvolver suas atividades, sendo bom para a instituição e para o servidor. [GFG1]*

*Antes do servidor ser lotado, deveria ter uma equipe multiprofissional, assistente social, psicóloga, para enxergar o perfil de cada servidor, e aí sim, faria sua lotação. Isso seria um fator muito importante para uma melhor prestação de serviço. [GFG1]*

Quanto ao acolhimento realizado pela UFPB, mais precisamente pela PROGEP, aos novos servidores técnico-administrativos, vimos pelos relatos dos entrevistados que, desde 2010, vem sendo realizada essa política de acolhimento aos novos servidores, através de posse coletiva e cursos de capacitação.

*A partir de 2010, pra o concurso de 2009, nós fizemos o processo de acolhimento. Em fevereiro de 2010, fizemos o primeiro acolhimento com curso pra cento e setenta e tantas pessoas, no auditório do CCJ, fizemos o curso pra uma turma muito grande que entrou naquele ano. E foi muito bom, porque eles tiveram oportunidade de conhecer, e assim, os principais gestores, as principais pastas passaram lá pra falar um pouco sobre suas atuações, foram muitas informações, que eram muitas, mas foi muito válido pra isso. E ainda havia a parceria da DSP com a DECP, oferecendo o curso introdutório que era presencial, que acho que tem toda a diferença. Acho que quando entra um novo servidor, o mínimo que a instituição deve fazer é que ela conheça a instituição, pelo menos isso. E fazer algo mais que é capacitar a pessoa para o exercício do cargo, que era mais importante ainda. E, já em 2012, acho que já houve um trabalho da DSP pra tentar fazer um cadastro das pessoas, a preferência do local de lotação, começou a se ter a primeira tentativa de se ter uma provisão mais adequada, conversando mais com o candidato recém-nomeado. Então isso foi importante. [EEG2]*

*O processo de acolhimento, a gente vem tentando estabelecer uma praxe de fazer sempre uma posse coletiva, de tal modo que possibilite aos servidores serem recepcionados, fazer também de tal modo que a gente sempre tenta fazer um evento cultural, um evento dentro da instituição para o recebimento desses servidores pra que eles se sintam acolhidos, além disso, a gente sempre tenta associar ao evento da posse coletiva já um início de capacitação deles. É onde se esclarecem os direitos e deveres, se trabalha na área de conhecimento da estrutura organizacional para que eles conheçam a instituição para que as pessoas não entrem na instituição tão perdidas e sem saber o que é a universidade. Então, sempre é feito um processo de provimento associado a um processo de*

*capacitação, onde essas horas que eles se capacitam já vão contar para futuras progressões deles. [EG2]*

Observamos pelos relatos a seguir que os servidores têm conhecimento de que há um processo de acolhimento para os novos técnico-administrativos que estão ingressando na UFPB, porém para alguns há a necessidade de aprimorar essa ação, no sentido de ser mais atuante em relação às atribuições que serão desenvolvidas por esses servidores.

*Em 2010 houve uma posse coletiva e os servidores passaram uma semana fazendo cursos para depois serem lotados. [GFAGP3]*

*Já existe uma posse coletiva e se faz cursos para os servidores que estão entrando. [GFAGP1]*

*Já está sendo feito o acolhimento. Todo servidor que ingressa na instituição é obrigado a fazer um curso de iniciação ao serviço público, com vários módulos, com a parte da legislação, estrutura da universidade, funcionamento, avaliação de desempenho, estágio probatório. [GFG1]*

*Houve o curso, porém demorou muito para dar início a esses cursos. Fui lotada e não sabia como desenvolver as minhas atividades. [GFAGP4]*

*Acho que há uma necessidade de se ter uma melhor ação para o acolhimento dos servidores que estão entrando na UFPB. Acho que diminuiria a questão de servidor desmotivado com curso de capacitação e de recepção. Como já foi realizado em 2010 ou 2012, quando os gestores da UFPB mostraram o funcionamento institucional. [GFEG1]*

*Acho que a PROGEP pode melhorar a integração de iniciação no serviço público. Hoje se faz uma posse coletiva, cursos EAD, porém precisa de cursos mais presenciais voltados para a prática. Deve capacitar sobre a legislação para esses servidores que estão chegando. Também seria importante o acolhimento setorial. Conhecer as pessoas que estão chegando, mostrar o funcionamento do setor. Precisa melhorar até a sensibilização dos que ingressam, em relação ao serviço público, através de cursos*

*de formação ou integração e acompanhá-las no desenvolvimento da carreira. [GFA1]*

Já a fase do acompanhamento a esses servidores recém-ingressados, conforme análises, deve ser feita através de avaliações para verificar o desempenho desse servidor, na unidade de lotação, quanto às suas atribuições desempenhadas no setor, seus relacionamentos interpessoais, entre outros fatores que verifiquem se aquele servidor está bem alocado ou se é necessária alguma outra medida que beneficie tanto o servidor como a instituição. Vimos, nos relatos a seguir, a visão da gestão de como é feito esse acompanhamento atualmente, bem como as sugestões dadas por alguns sujeitos envolvidos na pesquisa para aprimorar esse processo.

*O acompanhamento desse servidor é sempre pelas avaliações periódicas que a gente tem, de tal modo que a gente possa verificar a realidade, o desempenho desse servidor, como ele está se dando com o ambiente organizacional, com as atribuições, com as atividades que eles desenvolvem, com a relação interpessoal, com a chefia e equipes que trabalha. Então, é feito por meio dessas avaliações periódicas. [EG2]*

*Então, eu não sei como está se fazendo hoje esse acompanhamento. Até onde eu estava, estavam pensando em se criar um projeto de tutoria para o servidor que entra. Acho que seria fundamental ter um servidor no setor onde esse outro servidor vai ser recebido que vai acompanhar esse servidor durante o processo de estágio probatório. Acho importantíssimo isso. É algo fácil de fazer. No caso, o tutor teria uma ferramenta, um sistema, não sei se no SIGRH que pudesse alimentar esse sistema com as informações desse servidor. E, ao mesmo tempo, o servidor que está chegando ter alguém para acompanhá-lo, tirar suas dúvidas, informar sobre como está seu relacionamento. [EEG2]*

*A PROGEP, de forma periódica, deveria fazer uma pesquisa de satisfação da pessoa no setor. De uma forma que o servidor seja preservado dessa informação. Saber se o servidor está gostando do que faz, se está bem alocado, assim, os resultados serão melhores. Pensando como minha formação de administrador, um servidor satisfeito gera um melhor resultado para a instituição. [GFA2]*

Diante do que foi visto, em relação às etapas para a provisão de servidores técnico-administrativos da UFPB, sintetizamos, no quadro a seguir, a forma como essas etapas são realizadas atualmente, com algumas sugestões emitidas pelos sujeitos da pesquisa.

Quadro 14 – Etapas da Provisão de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB, com sugestões dos sujeitos da pesquisa

<b>ETAPA</b>	<b>PROCEDIMENTO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>SUGESTÕES</b>
Recrutamento	Identificação das necessidades de pessoal técnico-administrativo	A PROGEP estipula uma data limite para a ocorrência das redistribuições, a partir dessa data as vagas são reservadas para concursos, observando o QRSTA, as formações específicas e as competências dos cargos.	- Melhor observar as necessidades dos Centros de Ensino da UFPB; - Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo.
	Análises legais quanto à existência da vaga	A análise é realizada a partir da observância do Quando de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação – QRSTA, instituído pelo Decreto nº 7.232/2010.	
	Elaboração e publicação do edital de abertura do concurso	O Edital traz segurança jurídica ao certame. Atualmente, é regido pelo Decreto nº 6.944/2009. O Edital deverá ser publicado integralmente no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de sessenta dias da realização da primeira prova, e divulgado no sítio oficial do órgão ou entidade responsável pela realização do concurso público e da instituição que executará o certame, logo após a sua publicação. Qualquer alteração de seus dispositivos deverá ser publicada no Diário Oficial da União e divulgada (BRASIL, 2009).	- Mais transparência no edital, maior clareza quanto à descrição das competências dos cargos; - Informar que não será aceito nenhum tipo de redistribuição ou remoção durante três anos, com termo de aceite do candidato.
	Processo de inscrições	É de responsabilidade da Comissão Organizadora do certame. As inscrições são realizadas exclusivamente via Internet, contendo	

ETAPA	PROCEDIMENTO	METODOLOGIA	SUGESTÕES
		endereço eletrônico, período e horário, conforme estabelece o Decreto nº 6.944/2009.	
	Homologação das inscrições	A autoridade máxima da UFPB tornar público o edital de deferimento das inscrições, publicando no sítio oficial do próprio órgão.	
Processo Seletivo de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB	Seleção	Atualmente os concursos são realizados por comissões organizadoras externas, ficando para elas a elaboração das provas para a seleção, porém a PROGEP direciona os conteúdos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comissão organizadora ser interna;</li> <li>- As provas devem refletir as competências dos cargos solicitados nos concursos;</li> <li>- Cobrar nas provas a legislação que é utilizada no dia-a-dia do servidor.</li> </ul>
Processo Admissional de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB	Nomeação	É realizada mediante ato da autoridade competente do(da) Reitor(a), conforme a Lei nº 8.112/90. Conforme o último edital de concurso realizado para técnico-administrativo da UFPB, é de inteira responsabilidade do candidato o acompanhamento dos editais de convocação que serão publicados.	
	Posse	É dada através de Termo; pode ser realizada mediante procuração específica. Deve conter no Termo de Posse: as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado. Depende de prévia inspeção médica oficial, e só será empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo. O prazo para posse é de trinta dias, caso não ocorra nesse prazo previsto, o ato de provimento será tornado sem efeito.	
	Exercício	É o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança. Ato que compete à PROGEP. O prazo para o	

ETAPA	PROCEDIMENTO	METODOLOGIA	SUGESTÕES
		servidor entrar em exercício é de 15 dias, caso não ocorra o exercício, o servidor será exonerado.	
Alocação e Acompanhamento de Pessoal Técnico-Administrativo na UFPB	Alocação	A UFPB, através da PROGEP, define a Unidade de exercício, observando a área específica do cargo, as atribuições, as competências, de acordo com as necessidades das unidades. Porém, a lotação do novo servidor está atrelada ao processo de remoção anterior ao concurso público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A alocação dos servidores deveria ser feita por meio da gestão por competências;</li> <li>- Deveria seguir critérios conforme as aptidões profissionais e pessoais desse novo servidor para que ele possa desenvolver suas atividades com mais satisfação, contribuindo assim para a instituição;</li> <li>- Realizar uma análise do currículo para que seja realizada a alocação dos servidores;</li> <li>- Realizar entrevistas com os servidores ingressantes para identificar a melhor lotação para eles;</li> <li>- O servidor ingressante deveria passar, para que se possa fazer a escolha de sua lotação, por uma equipe multiprofissional, com assistente social, psicóloga.</li> </ul>
	Acolhimento	O processo de acolhimento é realizado pela PROGEP/UFPB, através da posse coletiva e cursos de capacitação presenciais e à distância.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoar a ação para o acolhimento dos servidores que estão entrando na UFPB;</li> <li>- Que os cursos de capacitação sejam mais voltados para as atividades laborais dos servidores, com suas respectivas legislações, e que sejam, principalmente, presenciais.</li> </ul>
	Acompanhamento	A PROGEP/UFPB faz avaliações periódicas para verificar como está o desempenho do servidor no ambiente organizacional, sua	- A PROGEP poderia empregar o processo de tutoria para acompanhar os novos servidores, para uma melhor



ETAPA	PROCEDIMENTO	METODOLOGIA	SUGESTÕES
		adaptação quanto às suas atribuições desenvolvidas, como estão seus relacionamentos interpessoais.	adaptação aos serviços que irão prestar, e dar um retorno a essa pró-reitoria como está o desenvolvimento desse servidor. - A PROGEP, de forma periódica, deveria fazer uma pesquisa de satisfação da pessoa no setor, para saber se ele está bem alocado, seus resultados, preservando a identidade do pesquisado.

**Fonte:** Elaboração Própria, 2019.

Portanto, conforme analisado, percebe-se que a PROGEP realiza as etapas da provisão dos servidores TAE de acordo com os preceitos legais exigidos. Quanto às etapas em que os atos são discricionários à gestão, percebemos que, apesar da PROGEP apresentar um discurso assertivo, os demais pesquisados demonstraram não estar totalmente satisfeitos com essas ações, sugerindo uma melhor análise das reais necessidades da instituição, com um dimensionamento de pessoal antes de fazer a distribuição de vagas; fazer a seleção através de comissão organizadora interna, para que as provas possam refletir a imagem da UFPB, o que ela necessita, as atribuições que serão demandadas diariamente; fazer uma alocação dos servidores por meio de gestão por competências, a partir de avaliações por entrevistas, através do *curriculum*, e até por uma equipe multiprofissional para analisar seus comportamentos; enfim, sugeriram determinadas formas para aperfeiçoar algumas fases.

Percebemos, diante das falas dos sujeitos, que a PROGEP deve implementar estratégias para o processo de provisão de servidores técnico-administrativos que tenham critérios que contribuam à identificação das necessidades institucionais; ao recrutamento e seleção de pessoal mais qualificado às atribuições dos cargos requeridos nos certames; à alocação de pessoas conforme suas competências profissionais e comportamentais; e ao acompanhamento desses novos servidores para o desenvolvimento dessas competências.

## 6 PROPOSTA DE PLANO DE PROVISÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFPB

Nesta seção, explanaremos a importância de haver um plano para a provisão de servidores técnico-administrativos da UFPB, no cargo de Assistente em Administração; em seguida, será proposto um plano para a provisão dos servidores TAE na UFPB.

### 6.1 Importância de um Plano de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação, no Cargo de Assistente em Administração, na UFPB

A proposta de um plano de provisão de servidores técnico-administrativos da UFPB, no cargo de assistente em administração é de tamanha importância para a gestão de pessoas na UFPB, para que não sejam realizados concursos apenas para uma reposição de vagas, devendo observar as competências dos servidores ingressantes alinhando às necessidades da UFPB, conforme as percepções dos sujeitos de pesquisa, a seguir.

*Eu acho que o plano de provisão seria extremamente importante, porque como você falou no início, a gente tem um problema muito sério com relação a esses cargos que a exigência de ingresso é, por exemplo, o ensino médio completo, e, normalmente, a gente sabe que o perfil das pessoas que fazem concurso público, eles são pessoas que já estão com qualificação acima dessas. Então, o que é que acontece, um cargo que exige o ensino médio completo, ele vai receber aqui na universidade pessoas com inúmeras profissões formais e já com uma graduação. [TEG2]*

*Entendo ser interessante, pois as atribuições do cargo são muito genéricas. Quando a gente pega um cargo de assistente em administração, a descrição do cargo é muito superficial. Na prática do dia a dia, cada centro, departamento, setor, vai dizer realmente o que se vai fazer na prática, adequando com cada realidade. Deve entender realmente a necessidade de cada local. É diferente as atribuições de um assistente em administração lotado numa pró-reitoria para um assistente lotado numa coordenação de curso. É importante que se observe as*

*competências de cada servidor para adequar ao local que será lotado. Acha importante esse plano para que não só faça apenas uma substituição de mão de obra, que era feito assim, mas não sei se ainda continua. Pois só fazia repor a vaga de um assistente aposentado por outro assistente. [GFA1]*

*Vejo a importância do plano de provisão no sentido de identificar as peculiaridades das pessoas, a formação, cursos, inclusive não formais que a pessoa tem, e conseguir alocá-la num setor que tenha necessidade, mas que aquela pessoa consiga desenvolver melhor as suas potencialidades. Então entendo que é importante para o plano de provisão tanto as necessidades do setor, como a identificação das particularidades da pessoa que está ingressando na instituição [GFAGP5]*

*De acordo com o que vivenciei na área de provisão, acho que a universidade perde muito tempo sem ter um plano, pois se houvesse esse plano poderia fazer uma provisão bem melhor. Acho que faz apenas a reposição da vaga sem verificar se há necessidade dessa reposição. Não há um pensamento sistêmico do como fazer esse provimento: quais realmente os cargos que serão necessários. Existe o discurso de dimensionamento, mas não existe na realidade. Não há planejamento para a provisão. [GFA3]*

*Nós não planejamos nada, somos “bombeiros”, no dia a dia, apagando fogo. Um trabalho como esse vem somar o que estava faltando. Hoje no setor público e na UFPB temos as funções da administração: planejar, coordenar, organizar, controlar, mas temos um excesso de controle. Há um medo do gestor público de fazer errado. Mas se houver um planejamento, não haverá erro. O sistema legal de provisão de um cargo desse ele é bem rígido: não pode apenas olhar para as competências do servidor, tem que olhar também o cargo, para não haver desvio de função. Daí a dificuldade de planejar. Entendo que o plano de provisão para o cargo de assistente em administração possa ser copiado para os demais cargos, pelo menos, as etapas serão similares, menos para os cargos especialíssimos, cargos que exigem qualificação técnica, que tem provas práticas. O concurso de assistente em administração é muito rígido, tem que atender à legislação. Cabe ao plano de provisão traçar o perfil sem invadir a competência da administração. Hoje*

*temos unidades super inchadas, e outras sem nenhum servidor. Falta um dimensionamento. Assistente em Administração é um cargo muito barato e vêm pessoas muito qualificadas. [GJFG1]*

Percebe-se, a partir das falas dos entrevistados, que a PROGEP necessita de um melhor planejamento para o processo de provisão, considerando as limitações legais e constitucionais, que tente antecipar cenários e estabeleça as reais necessidades da instituição, de acordo com seus objetivos, suas metas, sua finalidade, na tentativa de selecionar futuros servidores TAE que contribuam com suas competências individuais à instituição.

Diante da importância de um planejamento para o processo de provisão dos TAE, bem como de acordo com o objetivo dessa pesquisa, na próxima seção, iremos propor o referido plano de provisão.

## 6.2 Plano de Provisão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFPB

O referido plano foi realizado consoante o referencial teórico desenvolvido neste estudo e as análises bibliográfica, documental, do grupo focal e das entrevistas semiestruturadas. O Plano foi dividido nas seguintes etapas: Planejamento; Recrutamento; Seleção; Admissão; e Integração e Socialização, conforme figura 9.

Para a construção do plano, utilizaremos, de forma exemplificativa e específica, como modelo, o cargo de Assistente em Administração, pois se trata de cargo de natureza burocrática e atribuições repetitivas, que dá suporte nas mais diversas unidades administrativas e acadêmicas da UFPB, além de que representa o maior quantitativo de vagas existente no Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação.

Assim, esse plano pode ser aplicado a outros cargos técnico-administrativos, observadas as descrições dos cargos e suas respectivas atribuições, compatibilizando-as com as necessidades institucionais.

Figura 8 – Plano de Provisão – Servidores TAE/UFPB



Fonte: Elaboração própria, 2019

## 6.2.1 Planejamento

### **PASSO 1: Identificação das Necessidades**

Para uma melhor identificação das necessidades e distribuição das vagas, sugerimos a criação de uma comissão permanente formada pelo Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas, Coordenador(a) de Processos de Gestão de Pessoas, Coordenador(a) de Desenvolvimento de Pessoas, Diretor(a) da Divisão de Seleção e Provisão, Agentes de Gestão de Pessoas e representação do seguimento técnico-administrativo.

Competirá a essa comissão:

1. realizar o diagnóstico externo: identificar e analisar as variáveis exógenas que impactam na provisão dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFPB, para o cargo de Assistente em Administração, avaliando as potenciais futuras mudanças em relação a esse ambiente.

2. Avaliar diagnósticos setoriais, considerando as potenciais futuras mudanças em relação ao ambiente organizacional. Deverão constar nos diagnósticos setoriais:

- quantitativo de servidores por Centro/unidade setorial, inclusive dos servidores do quadro suplementar;

- relatório de previsão das aposentadorias;

- relatório descritivo da estrutura do ambiente e das atividades realizadas pelos servidores nessa unidade, analisando se há a compatibilidade de suas funções com as atribuições setoriais requeridas;

3. Analisar possíveis estratégias internas para suprir as necessidades atuais e futuras, como remanejamentos internos e externos à unidade de lotação (redimensionamento), considerando o cenário diagnosticado e aplicado preferencialmente no âmbito de cada campus;

4. Analisar as atribuições legais do cargo de Assistente em Administração, verificando se são compatíveis com as necessidades pleiteadas pelas unidades.

5. Alinhar as demandas aos objetivos estratégicos e à visão de futuro da organização;

6. Apontar o número de vagas necessário, com seus respectivos cargos e unidades setoriais deficitárias de servidores técnico-administrativos. Ressalte-se que

essas unidades setoriais poderão ser contempladas no processo de remoção interna, aproveitamento ou redistribuição, que precedam o concurso público.

7. Identificar o perfil para as demandas setoriais referentes às vagas do concurso público e ou da remoção interna;

8. Definir os tutores que serão responsáveis pelo processo de acolhimento e acompanhamento dos servidores ingressantes e removidos, após a publicação do edital de abertura do concurso público;

## **PASSO 2: Análises Legais Quanto à Existência da Vaga**

Após identificação do quantitativo de cargos necessário, proceder-se-á análise legal quanto à existência de vagas junto ao Quadro de Referência dos Servidores Técnico-administrativos em Educação, que delimita o quantitativo de vagas autorizadas para as universidades, conforme o Decreto nº 7.232/2010, a fim de verificar se as necessidades poderão ser contempladas com as vagas disponíveis no banco legal de vagas.

Caso não haja vagas ou cargos disponíveis, conforme as necessidades identificadas, a administração superior poderá fazer gestão junto ao Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Ensino Superior (SESU), visando ajustes necessários ao quadro de referência que possam contemplar as necessidades.

Essa análise compreende os cargos vagos, bem como os cargos previstos à vacância, como futuras aposentadorias e solicitações de exoneração.

## **PASSO 3: Avaliação quanto aos critérios para a abertura de concurso público e consequentes provimentos dos cargos, previsto no Decreto nº 9.739/2019**

Após a realização dos procedimentos do passo anterior, a Comissão apresentará à administração superior a minuta de justificativa da necessidade de abertura do concurso público, de acordo com o Decreto nº 9.739/2019<sup>26</sup>.

Para tanto, deverá ser observado o conjunto de medidas de eficiência organizacional estabelecido pelo referido Decreto, que objetiva o fortalecimento

---

<sup>26</sup> Importante observar a legislação em vigor no momento da elaboração e execução do Plano de Provimento.

institucional, na busca de melhorar o funcionamento organizacional e aprimorar o desempenho no exercício de suas competências institucionais. Assim, para solicitar autorização de concurso público, a UFPB deverá atentar para o art. 6º do referido decreto, respeitando critérios mais específicos e rigorosos para justificar a necessidade de novo concurso, bem como, demonstrando que realizou outros atos para atender as necessidades da instituição quanto ao seu pessoal técnico-administrativo, como um dimensionamento de pessoal.

Uma vez acatada a justificativa e autorizada a realização do concurso público, a administração prosseguirá com os passos adiante elencados.

#### **PASSO 4: Definição da Comissão Organizadora do Certame**

A PROGEP junto à administração superior da UFPB definirá a modalidade de execução do Concurso Público, que poderá ser por meio de execução direta, feita pela própria administração, com seus próprios meios; ou execução indireta, feita através de empresa contratada.

Diante dos resultados desta pesquisa, sugerimos que a comissão organizadora seja composta por servidores desta instituição, que possuam grau de conhecimento, instrução e habilidade apropriados à execução das atribuições da referida comissão, uma vez que a comissão formada por servidores da própria instituição terá mais competência para realizar um certame voltado às necessidades da UFPB.

A comissão deverá ser formalizada por ato administrativo e publicizado.

Caberá a essa comissão, além dos passos 4, 5, 6, 7 e 8 descritos abaixo, planejar um cronograma para as etapas do certame; identificar os tipos das provas que serão submetidos aos candidatos; definir os locais de provas, bem como a sua logística; definir a banca examinadora, dando suporte e acompanhando suas atividades.

Caberá à banca examinadora a elaboração das provas, adequando-as às competências necessárias para a consecução das atribuições, conforme as necessidades institucionais definidas no passo 1.



## 6.2.2 Recrutamento

### **PASSO 5:Elaboração do Edital de Abertura do Concurso**

O edital do concurso tem como finalidade a divulgação referente ao certame, de forma a garantir a igualdade de oportunidade para a participação dos interessados.

A elaboração do edital deve estar em conformidade com as competências requeridas dos candidatos conforme as necessidades identificadas no passo 1, sem contrariar as normas legais.

Deverão constar do edital de abertura de inscrições, no mínimo, as seguintes informações, conforme o artigo 42, do Decreto nº 9.739/2019:

I - a identificação da instituição realizadora do certame e do órgão ou da entidade que o promove;

II - a menção ao ato ministerial que autorizou a realização do concurso público;

III - o quantitativo de cargos a serem providos;

IV - o quantitativo de cargos reservados às pessoas com deficiência e os critérios para sua admissão, em consonância com o disposto no art. 44 do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, e no Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018;

V - a denominação do cargo, a classe de ingresso e a remuneração inicial, com a discriminação das parcelas que a compõem;

VI - as leis e os regulamentos que disponham sobre o cargo ou a carreira;

VII - a descrição das atribuições do cargo público;

VIII - a indicação do nível de escolaridade exigido para a posse no cargo público;

IX - a indicação precisa dos locais, dos horários e dos procedimentos de inscrição e das formalidades para sua confirmação;

X - o valor da taxa de inscrição e as hipóteses de isenção;

XI - as orientações para a apresentação do requerimento de isenção da taxa de inscrição, conforme legislação aplicável;

XII - a indicação da documentação a ser apresentada no ato de inscrição e na data de realização das provas e do material de uso não permitido durante as provas;

XIII - a enunciação precisa das disciplinas das provas e dos eventuais agrupamentos de provas;

XIV - a indicação das prováveis datas de realização das provas;

XV - a quantidade de etapas do concurso público, com indicação das respectivas fases, seu caráter eliminatório ou eliminatório e classificatório e indicativo sobre a existência e as condições do curso de formação, se for o caso;

XVI - o critério de reprovação automática de que trata o art. 31;

XVII - a informação de que haverá gravação na hipótese de prova oral ou defesa de memorial;

XVIII - a explicitação detalhada da metodologia para classificação no concurso público;

XIX - a exigência, quando cabível, de exames médicos específicos para a carreira ou de exame psicotécnico ou sindicância da vida pregressa;

XX - a regulamentação dos meios de aferição do desempenho do candidato nas provas, observado o disposto na Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003;

XXI - a fixação do prazo de validade do concurso e da possibilidade de sua prorrogação; e

XXII - as disposições sobre o processo de elaboração, apresentação, julgamento, decisão e conhecimento do resultado de recursos.

Nesta lógica, a minuta do edital deverá ser elaborada pela comissão organizadora do concurso, com supervisão da PROGEP, que será submetida ao (à) Reitor(a) para apreciação final.

### **PASSO 6: Publicação do Edital de Abertura do Concurso**

Após autorização do Ministro de Estado da Economia para realização do concurso público, será fixado prazo não superior a seis meses para o órgão ou a entidade publicar o edital de abertura de inscrições, para realização do certame. O prazo de que trata o caput será contado a partir da data de publicação do ato do Ministro de Estado da Educação que realizar a distribuição das vagas autorizadas entre essas entidades (BRASIL, 2019).

O Edital deve ser publicado integralmente no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de quatro meses da realização da primeira prova; e divulgado logo após a publicação no sítio oficial do órgão ou da entidade responsável pela

realização do concurso público e da instituição que executará o certame. Caso haja alteração de qualquer dispositivo do edital, deverá ser publicada e divulgada nos mesmos termos do edital de abertura (BRASIL, 2019).

### **PASSO 7: Processo de Inscrições**

A comissão organizadora do concurso deverá: definir os locais e os procedimentos de inscrição e das formalidades para sua confirmação, indicando a documentação a ser apresentada no ato da inscrição; definir o valor da taxa de inscrição, considerando os custos estimados indispensáveis para a sua realização; orientar para a apresentação do requerimento de isenção da taxa de inscrição; e definir os prazos limites para a apresentação do requerimento de isenção, assim como da resposta ao candidato acerca do deferimento ou não do seu pedido.

### **PASSO 8: Homologação das Inscrições**

A Administração Superior da UFPB, por meio da comissão organizadora do concurso, deverá: tornar público o edital de deferimento das inscrições; e, em caso de indeferimento do pedido de isenção de inscrição, o candidato deverá ser comunicado, juntamente com a justificativa dessa negativa, antes do término do prazo previsto para as inscrições, conforme Decreto nº 6.593/2008, que poderá interpor recursos dentro do prazo estabelecido no edital.

#### 6.2.3 Seleção

### **PASSO 9: Aplicação das Provas**

Conforme inciso II, do artigo 37, da Constituição Federal, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei.

Essa etapa tem como atribuição avaliar e selecionar os candidatos aptos ao provimento dos cargos técnico-administrativos, conforme vagas constantes do

Edital de Abertura, oriundas de um processo de identificação de necessidades institucionais.

Assim, os conteúdos das provas devem observar a natureza e a complexidade dos cargos, considerando as competências necessárias à instituição, bem como a legislação que é utilizada no serviço público.

Serão aplicadas provas objetivas para os cargos técnico-administrativos, de acordo com o local, horário e conteúdo programático estabelecidos em edital.

### **PASSO 10 - Homologação e Publicação do Edital do Resultado do Concurso**

Após a comissão organizadora do concurso finalizar as correções das provas, julgar todos os recursos tempestivamente interpostos, e disponibilizar o resultado da seleção para a Administração Superior da UFPB, o(a) Reitor(a) homologará e publicará no Diário Oficial da União, bem como no site oficial da instituição, a relação dos candidatos aprovados no certame, por ordem de classificação e respeitados os limites do Anexo II do Decreto nº 9.739/2019.

#### 6.2.4 Admissão

### **PASSO 11 -Processo Admissional**

Vencida a fase de seleção, com a homologação e publicação do resultado do concurso público com a publicação no Diário Oficial da União, adentramos na fase da admissão, que se constitui nos seguintes passos: nomeação, posse e exercício.

A nomeação é a convocação formal do candidato para a investidura no cargo. A UFPB, obedecendo a ordem de classificação e o prazo da validade do certame, nomeará os candidatos, mediante ato do(a) Reitor(a), que deverá ser publicado em Diário Oficial da União.

Sugerimos que a PROGEP envie aos candidatos nomeados informações quanto suas nomeações, informando prazos e procedimentos para a posse.

O candidato nomeado terá o prazo de trinta dias, contados da publicação do ato de provimento, para tomar posse, isto é, assinar o respectivo termo, em que

deverá constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado. A posse poderá ser dada mediante procuração específica.

O candidato precisará passar antes por inspeção médica, realizada pelo Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIAS/UFPB)<sup>27</sup>, e só poderá tomar posse se julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo, bem como deverá apresentar toda a documentação exigida legalmente, constante no edital do certame. Caso o candidato não tome posse no prazo previsto, o ato de provimento será tornado sem efeito, que também deve ser publicado em Diário Oficial da União.

O servidor empossado em cargo público terá o prazo de 15 dias para entrar em exercício, a partir da data da posse. Não entrando em exercício, no prazo mencionado, o servidor será exonerado do cargo.

Sugerimos, nessa etapa, que os novos servidores fiquem com sua lotação no sistema na PROGEP, até que seja realizada a próxima fase (alocação), a seguir.

#### 6.2.5 Integração e Socialização

##### **PASSO 12: Integração**

Para que haja uma melhor integração dos servidores, a PROGEP deverá realizar um curso de ambientação e socialização para os novos servidores, que comporte informações gerais sobre a instituição, como a estrutura física e organizacional, a composição do seu quadro de pessoal, os cursos oferecidos pela instituição, número de alunos, pesquisas realizadas e projetos de extensão; bem como a legislação básica aplicada ao serviço público, a exemplo de administração pública, orçamento, gestão de pessoas, licitação, além dos aspectos da qualidade de vida no trabalho e psicologia organizacional.

##### **PASSO 13: Alocação dos Servidores**

Para a alocação dos novos servidores, deverão ser levados em consideração os seguintes aspectos: as informações colhidas nos passos anteriores, contendo as

---

<sup>27</sup> Serviços de Perícia em Saúde da UFPB

características das unidades setoriais que irão receber os ingressantes ou removidos, com o perfil identificado para a realização das atividades laborais; os perfis destes servidores, suas formações acadêmicas, bem como suas habilidades, atitudes e competências.

Assim, sugerimos, nesta etapa, a análise dos currículos, entrevistas com gestores e com equipe multiprofissional, composta por psicólogos organizacionais e assistentes sociais, de modo a identificar os perfis qualitativos para uma alocação otimizada dos cargos, em especial, dos assistentes em administração, que serviu de modelo no presente trabalho. Após essas avaliações, a PROGEP definirá o local que o servidor irá exercer suas atividades, por meio de Portaria de localização.

#### 6.2.6 Acompanhamento

##### **PASSO 14: Acompanhamento**

Para essa fase, sugerimos que a PROGEP realize um programa de tutoria, durante o estágio probatório, ou período equivalente, onde o tutor irá acompanhar o tutorando (servidor ingressante ou removido), para proporcionar a socialização do servidor, adaptando-o ao ambiente organizacional, às atribuições desenvolvidas rotineiramente, oportunizando-o ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais na unidade onde o servidor foi localizado. O tutor deverá manter a PROGEP informada sobre esse acompanhamento, através de relatórios trimestrais, reuniões semestrais entre tutores e a PROGEP, para dar um feedback à gestão de pessoas, podendo assim avaliar se há necessidade de empregar ações que contribuam para um melhor desenvolvimento desses servidores TAE, até mesmo com mudança de lotação, se for o caso.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral propor um plano de provisão para os Servidores Técnico-administrativos, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, adotando como modelo o cargo de Assistente em Administração. Para tanto, construiu-se o plano baseando-se nas seguintes fases: planejamento, recrutamento, seleção, admissão, integração e socialização; e acompanhamento.

Para alcançar o objetivo geral, foi necessário atender os seguintes objetivos específicos: compreender a legislação acerca da provisão de pessoal técnico-administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal; identificar como ocorreu o processo de provisão de servidores técnico-administrativos, na UFPB, nos últimos dez anos; e, caracterizar as etapas para a provisão de Servidores Técnico-administrativos da UFPB, através de análises bibliográficas, documentais, entrevistas semiestruturadas com gestor e ex-gestor da PROGEP, e grupo focal com assistentes em administração, agentes de gestão de pessoas, ex-gestor e gestor da PROGEP.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificamos que, no decorrer do tempo, a legislação acerca da provisão de pessoal técnico-administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal, passou por diversas transformações, instituindo juridicamente processos administrativos que acatam princípios constitucionais, como os da legalidade, da eficiência, da publicidade, da moralidade, evitando atos de pessoalidade no serviço público, atribuindo mais critérios para a organização dos procedimentos desse processo, contribuindo para a segurança jurídica da instituição e dos candidatos, porém engessando atos administrativos do processo de recrutamento e seleção. Ainda identificamos e apresentamos deficiência de normas que regulamentem atos que pudessem contribuir para uma maior eficiência quanto aos resultados da provisão dos TAE, como a falta de uma legislação que permita fazer uma seleção conforme gestão por competência, bem como a falta de normas que regulamentem a relação entre o Estado e a empresa organizadora do concurso. Nesse objetivo específico, destacam-se também o Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, que instituiu autonomia às universidades federais para proverem os cargos TAE, a partir da reposição de vagas através do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, e o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que revoga o Decreto nº 6.944/2009, e entrará em vigor a partir de 01 de junho de 2019, trazendo regras mais rígidas para a abertura de concursos públicos e

provimento, porém isenta da autorização o provimento de cargo de docente e a contratação de professor substituto em instituições federais de ensino, mas não trata da isenção do provimento do servidor TAE, portanto, não apresentando, no momento, elementos que possam afirmar se essa autonomia às universidades deixará de existir. Além do Decreto nº 7.232/2010 tratar de norma específica, que prevalece sobre a norma geral, retirar a autonomia das universidades fere a Constituição em seu artigo 207, que estabelece autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial a estas instituições, o que prejudicaria bastante às universidades, principalmente, em relação à gestão de pessoas dessas instituições, na agilidade e organização da reposição da força de trabalho.

Quanto ao segundo objetivo específico, para identificar como ocorreu o processo de provisão de servidores técnico-administrativos, na UFPB, no período de 2008 a 2018, também percebemos várias mudanças desde legais como nas formas procedimentais. Na forma como eram feitas legalmente as distribuições de vagas, vimos que, no período dos concursos abertos em 2008 e 2009, ainda não atentavam para Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, então o número de vagas distribuídas não era conforme o número de vacâncias da instituição, sendo observado o referido Quadro a partir dos concursos abertos de 2011 em diante, que fez com que a Gestão de Pessoas pudesse, além de repor as vagas decorrentes de vacâncias, também fazer permuta por vagas que achassem que teria mais necessidade para instituição. Percebemos também que, para a distribuição das vagas do Projeto REUNI para a UFPB, não houve um planejamento, principalmente devido ao tempo que foi dado para a submissão e aprovação do Projeto, e, também, pela falta de diálogo com a PROGEP, assim os gestores dos Centros e Setores não souberam informar com clareza quais os cargos que havia necessidade naquelas unidades, prejudicando o desenvolvimento das atividades laborais. Quanto à comissão organizadora dos certames, vimos que, nos anos de 2008 a 2012, os concursos foram realizados por meio de execução direta, isto é, por comissão composta por servidores da própria instituição. Nos anos de 2015 e de 2018, foram realizados por meio de execução indireta, isto é, por empresas contratadas. Diante das análises, observamos que, apesar das demandas, com atribuições de grandes responsabilidades, os servidores ainda acreditam que a comissão organizadora interna desempenha melhor esse papel, uma vez que essa comissão poderá passar para o certame, principalmente na fase de seleção, o anseio da UFPB no que requer



dos seus recursos humanos, de acordo com os objetivos institucionais, tendo como pressuposto todo seu conhecimento sobre a instituição.

Em relação ao último objetivo específico, de caracterizar as etapas para a provisão de servidores técnico-administrativos da UFPB, dividimos em processos específicos para a provisão, que segundo Bergue (2010) são: o recrutamento (identificação das necessidades de pessoal dentro de uma organização; análises legais quanto à existência da vaga; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processo de inscrições; e homologação das inscrições); a seleção, o processo admissional (nomeação, posse e exercício); a alocação e o acompanhamento de pessoas. A pesquisa observou que, apesar do discurso de gestor da PROGEP apresentar procedimentos satisfatórios a essas etapas, ainda há necessidade de aperfeiçoamento nessas fases, como realizar um dimensionamento e ouvir os AGPs para uma melhor análise das reais necessidades de pessoal TAE na instituição; ter o edital e o processo de seleção organizado pela UFPB, sem precisar contratar empresa externa para tais procedimentos, para que haja uma melhor seleção de candidatos, conforme os objetivos, as metas e a missão da UFPB, assim, as provas objetivas, forma de avaliação e seleção dos candidatos devem apresentar conteúdos que condizem com as atribuições que os cargos requerem nas atividades diárias. Notou-se que a alocação dos novos servidores foi melhor realizada quando eles foram ouvidos pela gestão, observando suas experiências e formações acadêmicas. Vimos ainda que essa alocação, atualmente, é atrelada ao processo de remoção, assim, os servidores ingressantes serão lotados, conforme mesmo cargo, nos setores de origem do candidato à remoção, esse servidor que será removido assume o compromisso de realizar o processo de transição de atribuições junto ao setor por período de até cinco dias, salvo se a chefia imediata autorizar a antecipação do processo de remoção.

Portanto, observamos que, apesar das vantagens garantidas através do concurso público, para preenchimento de cargo ou emprego público, fundamentado a partir de princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, percebe-se uma limitação de seleção de pessoas balizada em competências. Verificamos, ainda, que o processo de provisão de servidores TAE na UFPB pode ser otimizado a partir de um planejamento na busca de melhor selecionar, alocar e acompanhar os novos servidores, para que suas competências individuais sejam desenvolvidas na busca de melhores resultados para a instituição.

Assim, sugerimos, ao final da pesquisa, um plano de provisão de Servidores Técnico-administrativos na UFPB, utilizando como modelo o cargo de Assistente em Administração, por entender que esse cargo além de apresentar um maior número de vagas, atende diversas áreas dentro da instituição, através de auxílio técnico e administrativo, podendo então fazer uma alocação por avaliação dos conhecimentos, habilidades e competências dos servidores ingressantes no mencionado cargo. O referido plano é dividido em fases de Planejamento; Recrutamento; Seleção; Admissão; Integração e Socialização.

Na fase de Planejamento, sugerimos que seja criada uma comissão permanente formada pelo Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas, Coordenador(a) de Processos de Gestão de Pessoas, Coordenador(a) de Desenvolvimento de Pessoas, Diretor(a) da Divisão de Seleção e Provisão, Agentes de Gestão de Pessoas e representação do seguimento técnico-administrativo, para que haja uma melhor análise das necessidades de pessoal da instituição, podendo até identificar a precisão de um dimensionamento de pessoal para que haja uma organização, antes de verificar se é necessária a realização de um concurso e quais os cargos que vão precisar. Nesta fase, também deve ser observado pela PROGEP o processo de remoção, uma vez que a lotação dos novos servidores estará atrelada à lotação do servidor classificado no mencionado processo; assim, deverão também ser considerados, para o certame, os perfis requeridos pelas unidades que estão removendo os servidores.

Na fase de Recrutamento, sugerimos que a elaboração do edital seja feita considerando as competências requeridas dos candidatos, conforme as necessidades identificadas na fase do Planejamento, além dos demais passos dessa fase.

A fase de admissão deve atentar para a Lei nº 8.112/90, que é o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União.

Na fase de Seleção, sugerimos que as provas para seleção dos candidatos sejam elaboradas, considerando as competências necessárias à instituição, às atribuições desempenhadas para os cargos técnico-administrativos em educação, bem como à legislação que é utilizada no serviço público.

E, na fase de Integração e Socialização, sugerimos que a definição da lotação do servidor ingressante ou removido seja feita a partir de avaliação do seu perfil, através da análise dos currículos, entrevistas com gestores e com equipe multiprofissional, com psicólogos e assistente social, atendendo ao perfil solicitado

pela unidade setorial, que foi estabelecido na fase do Planejamento, para receber o servidor. Indicamos, para o acompanhamento, o processo de tutoria, onde o tutor (servidor indicado pela PROGEP) acompanhará o tutorando (servidor ingressante) durante o estágio probatório ou período equivalente, para que esse seja integrado à unidade administrativa que será localizado, bem como à instituição como todo, auxiliando nas atribuições setoriais e no desenvolvimento das competências individuais, em conformidade com as competências institucionais.

Diante dos resultados obtidos, verificamos que, para a implantação do referido plano de provisão e acompanhamento, teremos diversos desafios. Preliminarmente, a realização de um dimensionamento de pessoal, quebrando paradigmas arraigados na cultura organizacional e enfrentando os interesses políticos locais, para que possa subsidiar a identificação das reais necessidades de recursos humanos em cada unidade administrativa e acadêmica da organização. Outro desafio consiste na implantação de um programa de tutoria, capitaneado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, na condição de um processo inovador que visa aferir o desempenho e as condições de trabalho dos servidores, nas suas respectivas unidades de trabalho. Para tanto, será necessário a emissão de um ato formal instituindo esta nova política de acompanhamento, estabelecendo critérios para o planejamento, execução, controle e avaliação dos seus resultados.

Como limitações da pesquisa, apontamos as mudanças nas políticas de gestão de pessoas, decorrentes da alteração de gestão de reitorado, em 2012, dentro do período estudado (2008 – 2018); as constantes modificações da legislação que rege a matéria de provisão de servidores técnico-administrativos; e a inviabilidade de realizar o grupo focal com os gestores da PROGEP devido a imprevistos, na fase da coleta de dados.

Por fim, uma vez que as análises e discussões da pesquisa induzem a novas oportunidades de conhecimentos sobre temas relevantes, sugerimos, como futuras pesquisas, estudos que se aprofundem no processo de tutoria para acompanhamento do novo servidor, de forma que reflitam no aprimoramento das competências individuais e institucionais.

Assim, esperamos que esse estudo possa contribuir como uma ferramenta que induza a eficiência no processo de provisão e acompanhamento dos servidores técnico-administrativos da UFPB, especialmente, no cargo de Assistente em Administração, objetivando que esses recursos humanos sejam melhor aproveitados,

alinhando suas competências individuais às competências institucionais e, assim, esses servidores tenderão a ser satisfeitos e motivados, portanto, prestarão serviços de melhor qualidade à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 41, p.67-86, 2007.
- AMARAL, Daniela Patti do. **O programa universidade para todos e a ampliação do acesso ao ensino superior: diferentes discursos, difíceis consensos**. Caxambu: Texto apresentado na 33ª. Reunião Anual da ANPED, 2010.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- ARAÚJO, M. A. D. de; PINHEIRO, H. D. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. In: **Avaliação de políticas públicas da educação**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.
- ASCHIDAMINI, I. M.; SAUPE, R. Grupo focal, estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 9-14, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Bergue, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Cengage, 2010.
- BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: MPOG, 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). **Análise sobre a expansão das universidades Federais 2003 a 2012**. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012. Brasília, DF: MEC, 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Relatório do primeiro ano do REUNI. 30 out. 2009 In: **REUNI**. 2009
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:** diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SESu, dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2010a

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta 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. 2010b.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.944 de 21 de agosto de 2009.** Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de janeiro de 2005. 2006c

\_\_\_\_\_. **Lei 11.091/2005,** Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,** Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Casa Civil. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis da União das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 12 dez. 1990.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Seção 1, p. 10537.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Seção 1, p. 4.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

\_\_\_\_\_. Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (org.). Brasil: um século de transformações. p. 222-259. **Anais[...]**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luis. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. IN: SIMPÓSIO DE ESCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 12, 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EADB, 2015.

CARVALHO, Antônio Ivo de. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CODA, Roberto: **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2016.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Brasileiro? um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção? os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 151-180, 2018.

COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, A.L.; MELO, S. L. Papel da Tutoria na socialização de Servidores Públicos como Estratégica para a Gestão de Pessoas por Competências In: SILVA, A.B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** João Pessoa: Editora UFPB, 2015, p. 115-131.

DAL MAGRO, C.B.; RAUSCH, R.B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração, ensino e pesquisa**, RJ, v.13, n.3, p. 427-454, jul/ago/ set. 2012.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2005.

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMOTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas In: **Revista do Serviço Público**, n. 62, Brasília: ENAP, 2011.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1, p. 11-34.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **RBPG**. v. 2, n. 4, p. 24-29 jul. 2005.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTAINHA, Fernando de Castro *et al.* **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos**: Brasil, o país dos concursos? Relatório de pesquisa. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

GIL, Antonio Carlos **Teoria geral da administração**: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016a.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do ensino superior**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.



LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Florianópolis, **Anais do Enanpad**, 2000.

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

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Editora FUNDAP, 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641-659, maio/jun. 2003.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na administração pública: do modelo tecnocrático ao modelo democrático. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 4-24, set. 1982.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORAES, Lara Lopes; COELHO, Fernando de Souza. (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos de Gestão Pública**, São Paulo, v. 23, n. 75, p. 284-308, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.76877>

MOTTA, Fabrício (Coord.). **Concurso público e constituição**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2005.

NUNBERG, Barbara. **Gerência de recursos humanos no setor público**: lições da reforma em países desenvolvidos. Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 1998, n. 14.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group: pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 83-91, 1998.

OLIVEIRA, José Arimatés de.; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2016.

OLIVEIRA, M. M. A evolução da gestão de pessoas nas organizações públicas e nas IFE. 2015. In: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015, p. 29-54.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre realidade e legalidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, Paraíba, **Anais**, Paraíba, 2011.

OMURO, L.; PEREIRA, M.; PINTO, S. Recrutamento e seleção: Um novo processo é possível. In: BASSOTTI, I.; PINTO, S.; SANTOS, T. (org.). **Uma nova gestão é possível**. São Paulo, SP: Editora FUNDAP, 2015. p. 27-48.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História** [online], 2009, v.28, n.2, p.775-796.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO - PDRAE. Brasília. 1995.

PRODANOV, Cleber Cristino; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Ed. ASSELVI, 2007. Tópico 01

Richardson, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SÁ, Clarissa Lima de. **Entre o mundo da vida e o mundo sistêmico**: a gestão de formação continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba. 2015. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SANTOS, Gleicy Vasques. Planejamento e desenvolvimento: a exploração mineral no território nacional. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, v. 3, n. 2, p. 176-200, 2013.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências. In: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015, p. 89-111.

SILVA, A. B.; OLIVEIRA, M. M. Evolução da gestão de pessoas por competências nas organizações públicas. In: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015, p. 29-54.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

TRAD, Leny A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**[online], v.19, n.3, p.777-796, 2009.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução n. 23 de 2014**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico- administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezados Senhores,

O Presente instrumento é parte da pesquisa de campo da Dissertação intitulada **“PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE PROVISÃO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA”** como o objetivo de propor o referido plano de provisão. A sua colaboração é de extrema importância para o levantamento dos dados e construção da pesquisa.

1. Qual sua experiência quanto ao recrutamento e seleção dos servidores técnico-administrativos da UFPB?
2. Considerando a experiência vivenciada pelos senhores, qual a importância de um plano de provisão para o cargo de assistente em administração na UFPB?
3. Como ocorreu a preparação para a abertura do concurso para TAE da UFPB?
4. Quais os principais problemas e dificuldades externas ao processo de recrutamento e seleção?
5. Quais os principais problemas e dificuldades internas ao processo de recrutamento e seleção?
6. Como é gerido o Quadro de Referência dos TAE?
7. Como é realizada a distribuição de vagas?
8. Como ocorreu a distribuição das vagas p destinadas pelo REUNI para a provisão dos Servidores Técnico-Administrativos (TAEs) para as vagas?
9. Quais os critérios para escolha da empresa ou comissão organizadora dos concursos? Ou seja, banca interna ou externa?
10. Como é feita a elaboração do edital?
11. Qual a relação das questões das provas dos concursos públicos realizados pela UFPB com as atribuições dos cargos?
12. Qual o nível de segurança dos concursos realizados na UFPB?
13. Como é realizada a alocação dos servidores?

14. Como ocorre o processo de acolhimento para os novos servidores?
15. Como acontece o acompanhamento desse novo servidor após a alocação?
16. Se houver a percepção de que há servidores alocados não alinhados às necessidades institucionais, quais as medidas adotadas pela PROGEP nestes casos?
17. Como o Decreto 9.739/2019, poderá impactar na provisão dos TAE na UFPB?
18. Qual sua percepção sobre o atual processo de provisão dos servidores TAE na UFPB?

**APÊNDICE B**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**TERMO DE ANUÊNCIA DA PRÓ-REITORIA DA GESTÃO DE PESSOAS**

Eu, Francisco Ramalho de Albuquerque, Matrícula: 03313871, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, declaro estar ciente e de acordo com a pesquisa a ser realizada com os servidores técnico-administrativos da PROGEP por Mirella Rocha Ribeiro Pinto, Matrícula: 16954-1, vinculada a linha de pesquisa Gestão, Avaliação e Financiamento do Ensino Superior do Curso de Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profa. Uyguciara Veloso Castelo Branco. Cujo título do trabalho é: **PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE PROVISÃO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.**

Francisco Ramalho de Albuquerque

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Matrícula: 03313871

## APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE RESOLUÇÃO  
CNS Nº466/2012.

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Proposição de um plano de provisão para os servidores técnico-administrativos da universidade federal da Paraíba, desenvolvida por Mirella Rocha Ribeiro Pinto, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dra. Uyguciara Veloso Castelo Branco.

Os objetivos da pesquisa são: propor uma política para provimentos de cargos técnico-administrativos na UFPB, para o cargo de Assistente em Administração, que atenda às necessidades institucionais; compreender a legislação acerca do provimento de pessoal técnico-administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal; identificar como ocorreu o processo da provisão na UFPB nos últimos dez anos; caracterizar as etapas para a provisão.

A finalidade dessa pesquisa está em trazer impacto na avaliação institucional uma vez que será ferramenta para indução de uma política institucional de provimento de pessoal técnico-administrativo, servindo inclusive para definições das estruturas organizacionais na UFPB. Assim como propor estratégias que possam superar desafios que surgem, diante da necessidade do aumento da capacidade de planejamento na área de gestão de pessoas, ao que concerne à provisão de servidores técnico-administrativos, para, dessa forma, se obter maior eficiência aos serviços prestados para a sociedade.

A participação do (a) sr. (a) na presente pesquisa é de extrema importância, mas esclareço que será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora se não concordar. Esclareço, também, que da sua participação nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento, dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder as perguntas realizadas, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, estas serão ressarcidas pela pesquisadora responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano. A pesquisadora estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

---

Participante da Pesquisa

---

Mirella Rocha Ribeiro Pinto  
Pesquisadora Responsável

Caso necessite de maiores esclarecimentos acerca do presente estudo poderá contatar a pesquisadora responsável através do endereço: Universidade Federal da Paraíba, Campus I, Centro de Educação, Coordenação/Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, Cidade Universitária, João Pessoa – PB, Brasil. CEP 58051-900. Telefone para Contato: (83) 986973219 – E-mail: mirellarocharp@hotmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB. Telefone para contato: (83) 3216-7791 – E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br



## APÊNDICE D

### CONVITE – GRUPO FOCAL



### CONVITE – GRUPO FOCAL



O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Proposição de um plano de provisão para os servidores técnico-administrativos da universidade federal da Paraíba, para o cargo de Assistente em Administração, desenvolvida por Mirella Rocha Ribeiro Pinto, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dra. Uyguaciara Veloso Castelo Branco.

DATA: 20/03

HORÁRIO: 09 horas

LOCAL: Auditório 2 – CEDESP/UFPB