



POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

PUBLIC SECTOR PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES: STUDY AT A FEDERAL UNIVERSITY OF HIGHER EDUCATION

Ananias Costa Oliveira

Email: ananias.staff@gmail.com

Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Amapá - UNIFAP e Graduação em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista, Chefe da Divisão de Acompanhamento e Avaliação e Assistente em Administração do quadro efetivo da Universidade Federal do Amapá, Brasil.

Francisco Roberto Pinto

Email: roberto.pinto@uece.br

Pós-doutorado em Administração pelo PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco, é Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (2008), Doutor em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2004), Brasil.

Claudio Márcio Campos de Mendonça

Email: cmarcio@gmail.com

Pós-Doutorado em Gestão na Católica Porto Business School (2018), Doutorado em Administração pelo PPGA/UFRN (2015), Professor com Dedicção Exclusiva na Universidade Federal do Amapá, Brasil.

RESUMO

O objetivo desta investigação foi descrever a representatividade das políticas e práticas de gestão de pessoas em políticas governamentais e instrumentos estratégicos institucionais, na Universidade Federal do Amapá. O delineamento metodológico consistiu em uma pesquisa documental, de natureza exploratória, predominantemente qualitativa, cuja coleta de dados decorreu de legislações governamentais e planejamentos institucionais. Para decompor os dados, utilizou-se da técnica análise de conteúdo, com o auxílio do *software* ATLAS.ti 8 - *Qualitative*

Data Analysis, cujas categorias de discussão foram: Políticas Governamentais, Políticas Institucionais e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Identificou-se, que a política com maior ênfase, tanto na esfera governamental quanto nos instrumentos institucionais de planejamento, foi Treinamento e Desenvolvimento. Verificou-se também que, apesar do engessamento legal nas instituições federais de ensino, a UNIFAP tem envidado esforços para prestar ações diferenciadas de políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente em ações voltadas para promover a qualidade de vida dos servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Setor público. Políticas governamentais.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe the representativeness of people management policies and practices in government policies and institutional strategic instruments at the Federal University of Amapá. The methodological design consisted of a documentary, exploratory, predominantly qualitative research, whose data collection resulted from governmental legislation and institutional planning. To decompose the data, we used the content analysis technique, with the help of ATLAS.ti 8 - Qualitative Data Analysis software, whose discussion categories were: Governmental Policies, Institutional Policies and People Management Policies and Practices. It was found that the policy with the greatest emphasis, both in the governmental sphere and in the institutional planning instruments, was Training and Development. It was also found that, despite the legal stagnation in federal educational institutions, UNIFAP has made efforts to provide differentiated actions of people management policies and practices, especially actions aimed at promoting the quality of life of public servers.

KEYWORDS: People management. Public sector. Government policies.

1 INTRODUÇÃO

O avanço meteórico das tecnologias e a sofisticação de ferramentas administrativas, resultantes do fenômeno da globalização, contribuíram para tornar o cenário organizacional ainda mais instável, contingencial e altamente competitivo. Nesse contexto, no intento de assegurar eficiência e eficácia na oferta de serviços prestados à sociedade, as instituições públicas também buscam se remodelar gerencialmente, adotando instrumentos estratégicos para alcançar objetivos e metas.

A priori, voltada somente para disfunções burocráticas e questões administrativas, a difusão da filosofia da gestão de pessoas, comumente conhecida como administração de recursos humanos (ARH), tem sido gradual no setor público. Contudo, vem assumido papel cada vez mais relevante no processo de modernização do aparelho estatal, sustentando a implantação de políticas públicas e contribuindo para a quebra de diversos paradigmas organizacionais (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Nas universidades federais brasileiras, a discussão das políticas e práticas de gestão de pessoas ganhou relevância a partir da entrada em vigor da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, seguida do Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Por conseguinte, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, criou o Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração indireta. Esse contexto de legalização ensejou novos meios para as instituições federais de ensino superior (IFES) impetrar modificações em seu sistema estrutural administrativo. Um marco desse processo consistiu na criação de pró-reitorias, exclusivamente para gerenciar os processos de gestão de pessoas no âmbito institucional, viabilizando o fortalecimento sistêmico da gestão universitária.

Contudo, além de possuir estrutura administrativa limitada, pois o processo de tomadas de decisões deve estar à luz de normas superiores do governo federal, o gerenciamento de políticas nas universidades brasileiras tem enfrentado fortes barreiras. As principais dificuldades de instituições de ensino superior resultam do

cenário de alta tensão política e econômica, que também têm reflexos no desempenho institucional (SANT'ANA; CARMO; ORTIZ, 2016).

A partir de 2004, antes do Decreto nº 5.707/2006, as IFES já haviam adotado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de planejamento estratégico, por possuir uma filosofia que compreende toda organização, com eixos temáticos voltados a direcionar ações relativas à gestão de pessoas. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Amapá foi construído no início de 2015, para o quinquênio de 2015-2019. Nesse instrumento estratégico, foram alocadas as políticas relativas ao ensino, pesquisa e extensão, tríade norteadora das instituições de ensino superior brasileiras, além de elencadas as diretrizes e ações de gestão voltadas para as áreas administrativas, financeiras e as relacionadas com o desenvolvimento, capacitação e avaliação de pessoal (UNIFAP, 2015).

Nessa linha, a partir da criação por meio da Resolução nº 01/2013–CONDIR, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) recebeu competências e desafios para gerenciar uma nova filosofia na oferta de políticas e práticas de gestão de pessoas, no âmbito da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Anteriormente, no campo da gestão de pessoas, a instituição promovia basicamente atividades burocráticas, sob a égide do tradicional Departamento de Recursos Humanos (DRH).

Nessa conjuntura, o objetivo geral deste estudo buscou descrever a representatividade das políticas e práticas de gestão de pessoas em políticas governamentais e instrumentos estratégicos institucionais, na Universidade Federal do Amapá. A gestão de pessoas tem função estratégica na preparação de colaboradores comprometidos em tornar viável a missão, a visão e os valores das instituições. Nas IFES, atua estrategicamente no gerenciamento da carreira e no desenvolvimento profissional de servidores públicos, agregando valor para o alcance dos objetivos organizacionais.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto evolutivo da reforma administrativa

No bojo da evolução da administração pública, a busca pela eficiência esteve no centro de todos os modelos de gestão adotados no Brasil, desde o patrimonialismo, perpassando pelo modelo *weberiano* ou burocrático, até o modelo gerencial. Esses arquétipos de gestão seguem uma cadeia sucessória ao longo do tempo, entretanto não é possível considerar que algum deles tenha sido completamente suprimido, sendo totalmente viável que existam resquícios de um modelo já superado no que está em vigência (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

O marco de discussão deste recorte teórico é o modelo gerencial e sua influência para administração pública, especialmente quanto ao aspecto de adoção de ferramentas de planejamento no âmbito de instituições públicas. Cabe enfatizar, que o start da reforma gerencial na administração pública brasileira foi marcado pela elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), no ano de 1995, que foi posteriormente endossado pela Emenda Constitucional 19/1998, que ficou conhecida como “reforma administrativa” (BRESSER-PEREIRA, 2000).

No contexto evolutivo, o patrimonialismo clientelista e corporativista deu lugar à burocracia com seus mecanismos de legalização, controles rigorosos e procedimentais, entretanto esta também já não tinha mais espaço na administração pública, por sua ineficiência diante do contexto mais democrático que se consolidava, e especialmente diante da crise instaurada nos anos 1980, que Bresser-Pereira (1998, p. 07) caracterizou como: “uma crise fiscal, uma crise do modo de intervenção do Estado, uma crise da forma burocrática pela qual o Estado era administrado e uma crise política”.

O modelo de administração gerencial parte do entendimento cultural e político de que tanto as práticas patrimonialistas quanto burocráticas já estão superadas, e que existe agora a necessidade de apostar em ferramentas estratégicas e administrativas focadas na delegação de autoridade e no controle de resultados. Portanto, os objetivos da reforma gerencial brasileira de 1995, no curto prazo, visava mediar o ajuste fiscal, especialmente no âmbito dos estados e municípios, nos quais era evidente o excesso do quadro de pessoal, enquanto que,

no médio prazo, a finalidade era impetrar eficiência e modernização na administração pública, atendendo o cliente-cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, a formulação do PDRAE ficou sob o encargo do antigo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), capitaneado pelo então ministro Luís Carlos Bresser-Pereira. Assim, sob uma ótica positiva, a reforma gerencial ganhou contornos relevantes, criando mecanismos para aperfeiçoamento dos serviços e aferição do desempenho da chamada nova administração pública, sob o forte discurso de eficiência e eficácia no processo de gestão (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; SILVEIRA, 2015).

O PDRAE, nesses aspectos, consolidou-se em um paradigma de caráter político, que influenciou demasiadamente no redimensionamento da forma de atuação das políticas sociais brasileiras. Essa ação interventora do Estado, especialmente a partir dos anos 1995, tinha como principal fulcro direcionar os interesses públicos e suas demandas aos contornos das mudanças advindas do caráter modernizador da economia, das novas tecnologias e dos modelos competitivos (BASTOS, 2012).

A redefinição do modelo de gestão na esfera governamental afetou todas as grandes frentes de atuação da administração pública brasileira, especialmente as de caráter social como: educação, saúde, cultura e seguridade social. Na educação superior a ênfase do PDRAE incidiu, especialmente, sobre as questões de descentralização dos serviços, dos financiamentos e sobre a criação de mecanismos de avaliação do desempenho das instituições educacionais e científicas brasileiras (BASTOS, 2012; SILVEIRA, 2015). Assim, essas ações fizeram com que o Estado diminuísse sua responsabilidade no processo de oferta desses serviços, especialmente saúde e educação, atuando mais fortemente nas frentes de regulação, controle e fiscalização (BRASIL, 1995).

2.2 Gestão de pessoas no setor público

Apesar da necessidade de estarem integradas, na gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas são termos com significados distintos. As políticas são fundamentos que norteiam o comportamento organizacional e ajustam a relação dos colaboradores com a organização, enquanto que as práticas consistem nas ferramentas, processos, metodologias e técnicas utilizadas para potencializar a

implantação das ações planejadas e balizar o relacionamento da organização com seu ambiente exógeno (DUTRA, 2002; FORONI, 2014).

Os processos de gestão de pessoas estão concentrados em diversos subsistemas, apresentam múltiplos agrupamentos e nomenclaturas diferenciadas, de acordo com a abordagem do autor. Para sustentação teórica e discussão deste estudo, com base em diferentes autores, foram delimitadas as seguintes políticas e práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, remuneração e incentivos, treinamento e desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, gestão por competências, saúde e segurança no trabalho e qualidade de vida no trabalho (HÖPNER, 2008; SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; ALMEIDA, 2016; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*, 2017; MARTINS *et al.*, 2017; PAIVA *et al.*, 2017).

A gestão pública enfrenta o frequente desafio de se tornar mais eficiente, atualizar-se e agregar valor ao servidor público, interagindo diretamente com as mudanças situacionais, normas e processos. Nesse contexto, a gestão de pessoas também vive um intenso processo de mudanças, uma vez que os procedimentos tradicionalistas apresentam dificuldades para se sustentar no ambiente mutável que circunda as organizações públicas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; TEIXEIRA, 2013).

A gestão estratégica de pessoas tem papel relevante no alcance dos objetivos organizacionais, pois é responsável por promover um ambiente com sinergia, fomentar o trabalho em equipe, bem como incentivar a criatividade e o desenvolvimento de visão inovadora nos colaboradores. No entanto, as instituições públicas brasileiras começaram a abordar essa temática com bastante atraso, na contramão da urgência de se tratar sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nesse âmbito (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; AMORIM; SILVA, 2012; MOURA; SOUZA, 2016).

Fatores como o meio institucional, usos e costumes, estruturas e até mesmo a escassez de material bibliográfico sobre essa temática podem influenciar de forma limitadora no processo de tomadas de decisão dos órgãos de gestão de pessoas das instituições públicas, bem como nos seus alinhamentos à estratégia organizacional. Como alternativa, o planejamento estratégico é de suma importância para delinear ações de recursos humanos como: dimensionamento do contingente de pessoal, mapeamento de perfis profissionais e elaboração de políticas de

incentivo que estimulem o desenvolvimento dos servidores e da instituição (MARCONI, 2010; FONSECA *et al.*, 2013).

Para que os processos de gestão de pessoas tenham pleno êxito no âmbito organizacional público, é necessário construir um instrumento de planejamento que integre ações estratégicas baseadas nas políticas e práticas de recursos humanos, considerando as especificidades desse setor. Para isso, o órgão responsável pelo gerenciamento dessas políticas necessita de maior participação e representatividade efetiva nas decisões estratégicas das instituições, não podendo ser visto de maneira fragmentada das demais áreas da administração pública, dada sua relevância para o processo de execução dessas estratégias (HÖPNER, 2008; FERREIRA *et al.*, 2010; GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

O modelo de planejamento implantado na PROGEP possui algumas especificidades, pois em nível institucional é considerado tático, sendo adstrito ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIFAP e comporta ações de médio prazo. Contudo, quando se trata da macrounidade Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, assume característica de planejamento estratégico, pois tem visão conceitual das políticas de gestão de pessoas e se desdobra em planos de ação, que são executados por departamentos e divisões internas. Portanto, o planejamento de gestão de pessoas é parte integrante do planejamento estratégico global da instituição, cuja finalidade está direcionada para atender uma área de caráter peculiar, fato que o caracteriza, dentro da composição sistêmica da organização, como planejamento de nível tático (PINTO, 2006).

2.3 Legalização das políticas de gestão de pessoas no setor público

O desenvolvimento de pessoal no setor público, especialmente no contexto das universidades federais, teve maior evidência com a edição da Lei nº 11.091/2005, que se trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), e o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na administração pública federal indireta.

As principais práticas, diretrizes e finalidades previstas no PCCTAE e PNDP, que estão relacionadas com o desenvolvimento do servidor, são: qualidade do processo de trabalho, reconhecimento do saber, desenvolvimento do servidor

vinculado aos objetivos institucionais, capacitação continuada, avaliação de desempenho e gestão por competências (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006).

O PCCTAE estrutura a carreira dos servidores técnicos administrativos em cinco níveis de classificação, de categorias A, B, C, D e E, sendo “D” para cargos de nível médio, “E” para cargos de nível superior (BRASIL, 2005; OLIVEIRA; MORAES, 2014). Outras políticas relevantes que a lei normativa são as progressões profissionais na carreira.

A progressão por capacitação é a alteração dos níveis de capacitação, a cada dezoito meses, “decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida” (BRASIL, 2005). Para fazer jus à progressão por mérito profissional, que é a mudança do padrão de vencimento, o servidor deve ter dezoito meses de efetivo exercício e resultados positivos nos programas de avaliação institucional (BRASIL, 2005).

Os principais instrumentos recomendados pelo PNDP para viabilização das políticas de pessoal na administração pública federal são: plano anual de capacitação, sistema de gestão por competências e o programa de avaliação de desempenho institucional (BRASIL, 2006). O decreto incentiva diversas práticas de capacitação visando o desenvolvimento do servidor na carreira e adequação das competências individuais às institucionais. A capacitação é o “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, 2006).

A legislação também preconiza a implantação de ferramentas que propiciem organicidade, economicidade, mensuração e otimização de resultados, de modo que promova o desenvolvimento permanente tanto de servidores quanto das instituições (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006). Apesar da essência burocrática, por se tratar de instrumentos normativos, esses documentos representam quebra de paradigmas quanto às políticas e prática de gestão de pessoas para servidores públicos, e avanços significativos diante do engessamento que impera na estrutura da administração indireta (BRANTES, 2012).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Os aspectos metodológicos visam proporcionar sustentação, relevância e entendimento à pesquisa, bem como correlacionar os métodos ao objeto de estudo (SHIGAKI; PATRUS, 2016). Quanto aos objetivos, este estudo se classifica como exploratório. No aprofundamento da realidade investigada, o viés exploratório visa ampliar e aproximar a percepção sobre um fenômeno, por meio de revisão literária e discussão com outros estudiosos (GIL, 2008). Quanto ao método de abordagem ao problema, esta pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa. Esse enfoque ocupa-se de representar uma realidade que geralmente não pode ser quantificada (MINAYO, 2009).

Este estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), localizada ao norte do Brasil, no Estado do Amapá. Atualmente, a UNIFAP comporta uma estrutura física distribuída em quatro *campi*, os quais são: Marco Zero, Mazagão, Santana e Binacional. O *lócus* deste estudo foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, criada pela Resolução nº 01/2013, Conselho Diretor da Universidade Federal do Amapá, cujas competências são: “planejar, coordenar, orientar, promover a execução, acompanhar políticas de Gestão de Pessoas; [...] promover as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano de Gestão.” (UNIFAP, 2013, p. 05).

Para alcançar o objetivo, o delineamento metodológico consistiu em uma pesquisa documental, nas seguintes etapas: a) levantamento teórico-empírico; b) seleção documental; c) tratamento dos dados; d) discussão dos resultados. Quanto à natureza da fonte, recorreu-se a documentos estrategicamente selecionados, quais são: Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), Decreto nº 5.707/2006 (PNDP), Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFAP (PDI 2015-2019), Planejamento estratégico da PROGEP. A pesquisa documental utiliza-se de materiais que não passaram por procedimentos científicos, sendo fontes primárias que exigem análise aprofundada do pesquisador (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Os dados coletados foram submetidos à Análise de Conteúdo (AC), difundida nos estudos de Bardin (1977). Para auxiliar essa etapa e atribuir validade ao método de tratamento, utilizou-se o *software* ATLAS.ti 8 - *Qualitative Data Analysis*. O uso deste *software* é recomendado para aplicação em pesquisas qualitativas, pois é uma ferramenta que propicia ao pesquisador concatenar, ordenar

e tratar volumes elevados de dados qualitativos, e permite a codificação e a sintetização categórica, além de subsidiar conclusões e inferências acerca do produto extraído (SANTOS, 2018).

A triangulação metodológica foi realizada principalmente a partir de tabulação cruzada do *software* ATLAS.ti. 8, que permitiu a conversão dos elementos qualitativos em predominantemente quantitativos, fenômeno chamado por Creswell e Clark (2011) de abordagem multimétodo, que abandona os antagonismos conflituosos entre o positivismo e o preditivismo, tornando-se um modelo mais completo de estudo. Por meio do recurso *Networks* (rede), do *software* ATLAS.ti. 8, foram elaborados os fluxos de formulação estratégica e o mapa demonstrativo dos pontos de encadeamento entre esses instrumentos. Para auxiliar as discussões, delimitaram-se categorias e subcategorias de análise, identificadas a partir da literatura consultada e dos dados da pesquisa documental.

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias	Base teórica
Políticas governamentais	Desenvolvimento de competências	Bresser-Pereira (1998); Brasil (2005); Brasil (2006); Brantes (2012)
	Capacitação continuada Avaliação de resultados	
Políticas institucionais	Diretrizes estratégicas	Brasil (2006);
	Políticas institucionais	Brantes (2012);
	Objetivos estratégicos	Oliveira e Moraes (2014).
Políticas práticas de gestão e de Pessoas	Ingresso de Servidores	(2016); Gil (2016);
	Capacitação	Lima e Barreto (2016);
	Avaliação de Desempenho	Garlet, Beuron e Scherer (2017);
	Qualidade de Vida no trabalho	Klein <i>et al.</i> (2017); Martins <i>et al.</i> (2017);
	Saúde e segurança no trabalho	Paiva <i>et al.</i> (2017).
	Dimensionamento	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Frisa-se que é comum o surgimento de novas categorias a partir da mineração realizada nos documentos selecionados, sendo essa uma das riquezas características da pesquisa qualitativa e certamente o aspecto que lhe confere maior relevância.

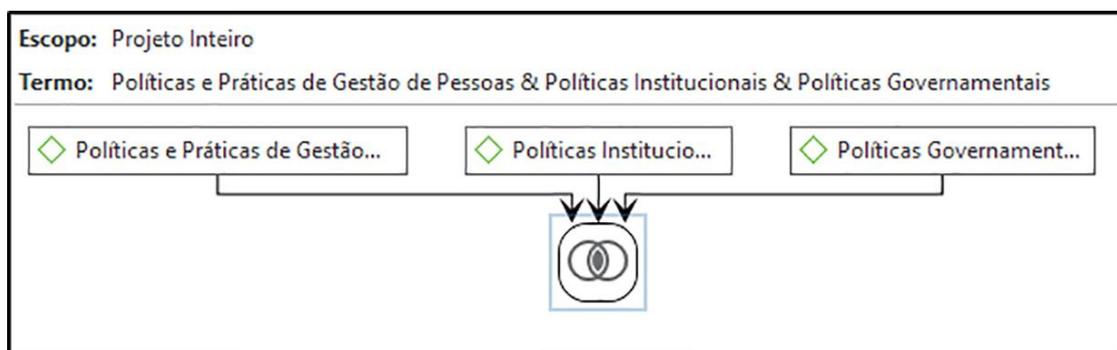
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas na UNIFAP

Para descrever como se dá a ocorrência de políticas e práticas de gestão de pessoas, inicialmente, partiu-se de uma análise mais genérica, a partir da combinação de dados coletados nos documentos previamente selecionados, após submissão à análise do *software* ATLAS.ti. 8, onde foi possível realizar a codificação das categorias de análise deste estudo, conforme pré-estabelecidas nos procedimentos metodológicos.

Para esta raia de discussão, visou-se identificar se nos referidos documentos constam citações, ocorrências, fragmentos ou palavras com significação relevante, que pudessem ser alocadas e classificadas nas seguintes categorias: políticas e práticas de gestão de pessoas, políticas governamentais e políticas institucionais. A análise do recurso *Query Tool / ATLAS.ti.8* demonstra que foram identificados conteúdos relevantes no processo de interseção entre as categorias.

Figura 1: Interseção entre categorias pré-estabelecidas



Fonte: Elaborada pelos autores.

O operador “interseção” (E), representado pelo símbolo localizado no epicentro de encontro das três categorias, possui caráter demasiadamente seletivo, o que confere elevada precisão quando submetido a um baixo conjunto de dados. Assim, de forma isolada na análise, a categoria “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas” obteve 49 ocorrências, a categoria “Políticas Institucionais” 12 ocorrências, e a categoria “Políticas Governamentais” 19 ocorrências.

Quando as três categorias foram analisadas de maneira simultânea, a interseção obteve sete ocorrências. Isso significa que as três categorias foram aplicadas a um conjunto de documentos, neste caso, o PDI (2015-2019), Planejamento Estratégico da PROGEP, PCCTAE e PNDP. O fato de o operador (E) não apresentar conjunto vazio diante da alta precisão que possui, permite afirmar que todos os documentos previamente analisados referenciam, proporcionalmente, conteúdos que representam políticas de cunho institucional, políticas governamentais e políticas específicas de gestão de pessoas.

Deduz-se que há sincronia entre essas categorias, ponto positivo especialmente para o processo de formulação estratégica da UNIFAP, pois existe um conjunto de políticas governamentais que se desdobram para as políticas internas da instituição e se expressam por meio dos seus instrumentos estratégicos.

4.2 Frequência dos documentos nos subsistemas de gestão de pessoas

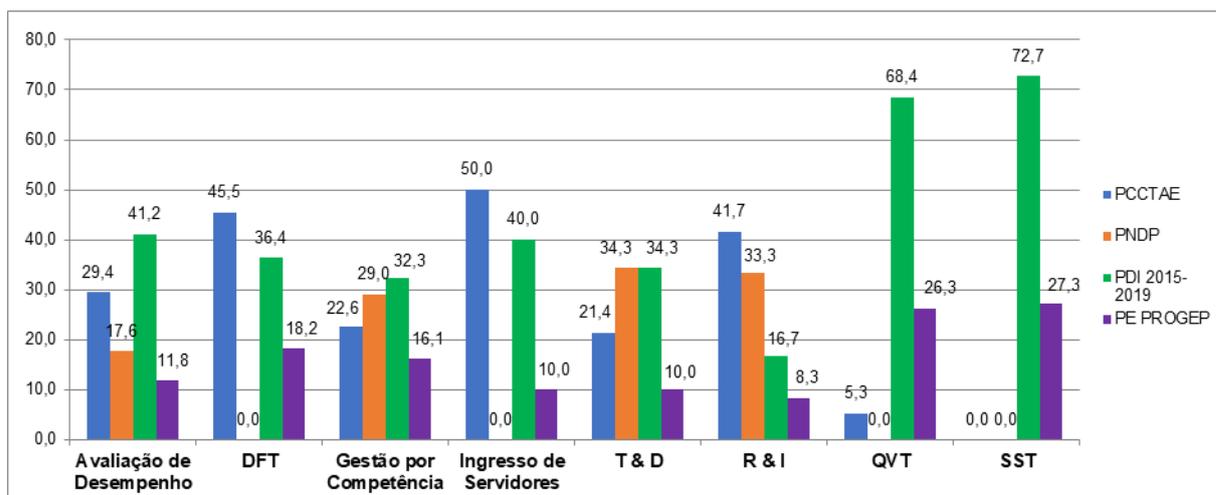
A análise genérica parte das políticas e práticas de gestão de pessoas mais recorrentes nos documentos de análises, com base na revisão da literatura. Para permitir a categorização dos conteúdos dos documentos, as políticas foram codificadas e adequadas com base no marco teórico deste estudo, as quais são: Ingresso de Servidores (IS), Remuneração e Incentivos (R&I), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), Avaliação de Desempenho (AD), Gestão por Competências (GPC), Saúde e Segurança no Trabalho (SST) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (HÖPNER, 2008; SOUZA; MARQUES; JORGE, 2014; ALMEIDA, 2016; LIMA; BARRETO, 2016; GIL, 2016; GARLET; BEURON; SCHERER, 2017; KLEIN *et al.*, 2017; MARTINS *et al.*, 2017; PAIVA *et al.*, 2017).

Para maior profundidade e relevância nas inferências, partimos da análise do *software* ATLAS.ti. 8, utilizando a técnica tabulação cruzada de dados, por meio

do recurso Tabela Código-Documento, que disponibiliza uma gama de *ribbons* para ampliar as possibilidades de análise no referido aplicativo. A busca nos conteúdos dos documentos de análise resultou no enquadramento de fragmentos, frases ou citações com valor significativo para as respectivas categorias.

As extrações advindas da tabulação cruzada entre os documentos de análises e as políticas de gestão de pessoas, codificadas no *software* ATLAS.ti. 8, foram elaboradas inicialmente com base na identificação da frequência relativa à linha, que se resume no número de ocorrências resultantes do cruzamento entre a política selecionada com cada um dos documentos de análise, da qual se chegou ao grau de magnitude, que é o número absoluto que representa o somatório das ocorrências com todos os documentos.

Figura 2: Tabulação cruzada de subsistemas de gestão de pessoas (%)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na leitura do gráfico, apesar da ausência de equilíbrio nas distribuições de frequências entre os documentos, é possível identificar quatro políticas com ocorrências em todos os documentos de análise. Com base na maior representatividade, a política de Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências possuem maior concentração no PDI, com 41,2% e 32,3% de suas ocorrências, respectivamente. A política Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apresenta o mesmo percentual de 34,3%, tanto no PDI quanto no PNDP, enquanto que Remuneração e Incentivos (R&I) destoam das anteriores, alcançando seu maior pico no PCCTAE, com 41,7%. Assim, é possível afirmar que essas políticas

possuem simultaneidade nas diretrizes governamentais e nos instrumentos internos de planejamento, que orientam as estratégias institucionais da UNIFAP.

As políticas de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e Ingresso de Servidores apresentaram maior representatividade no PCCTAE, com 45,5% e 50%, respectivamente, enquanto que a política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) concentrou maior número de ocorrência no PDI, chegando a 68,4%. No entanto, essas três políticas registraram 0,0% de representatividade no PNDP, o que significa que não existe previsão explícita de ações voltadas para essas políticas no referido documento governamental.

A política de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) obteve registros de ocorrências somente nos instrumentos internos, com representatividade de quase 73% no PDI, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 27,3%, o que demonstra que é uma variável assíncrona quando se trata das políticas preconizadas nos documentos normativos governamentais analisados - PCCTAE e PNDP.

A justificativa para essa lacuna consiste no fato de que, quando se trata da esfera federal, a temática SST tem previsão majoritária na Lei nº 8.112/1990, que é o estatuto jurídico dos servidores públicos federais, seguida de dispositivos específicos como: Lei nº 1.234/1950, que confere direitos e vantagens a servidores que operam com Raios X e substâncias radioativas; Decreto-Lei 1.873/1981, que regulamenta a concessão de adicionais de Insalubridade e de Periculosidade; Lei nº 8.270/1991, que trata do adicional de irradiação ionizante; Decreto nº 6.833/2009, que cria o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS (MARTINS *et al.*, 2017; ALMEIDA, 2016).

Esses achados demonstram que, do ponto de vista genérico, existe simetria entre políticas e práticas de gestão de pessoas e os documentos de análise que representam as políticas governamentais, institucionais e setoriais. No entanto, de forma detalhada, é possível identificar que algumas políticas estão explícitas apenas nos instrumentos de planejamento da Universidade. Isso evidencia que, apesar de haver certo engessamento legal para a formulação dessas políticas no âmbito das instituições federais de ensino, a UNIFAP tem buscado transcender a essas questões, ampliando práticas e políticas para o desenvolvimento de pessoal.

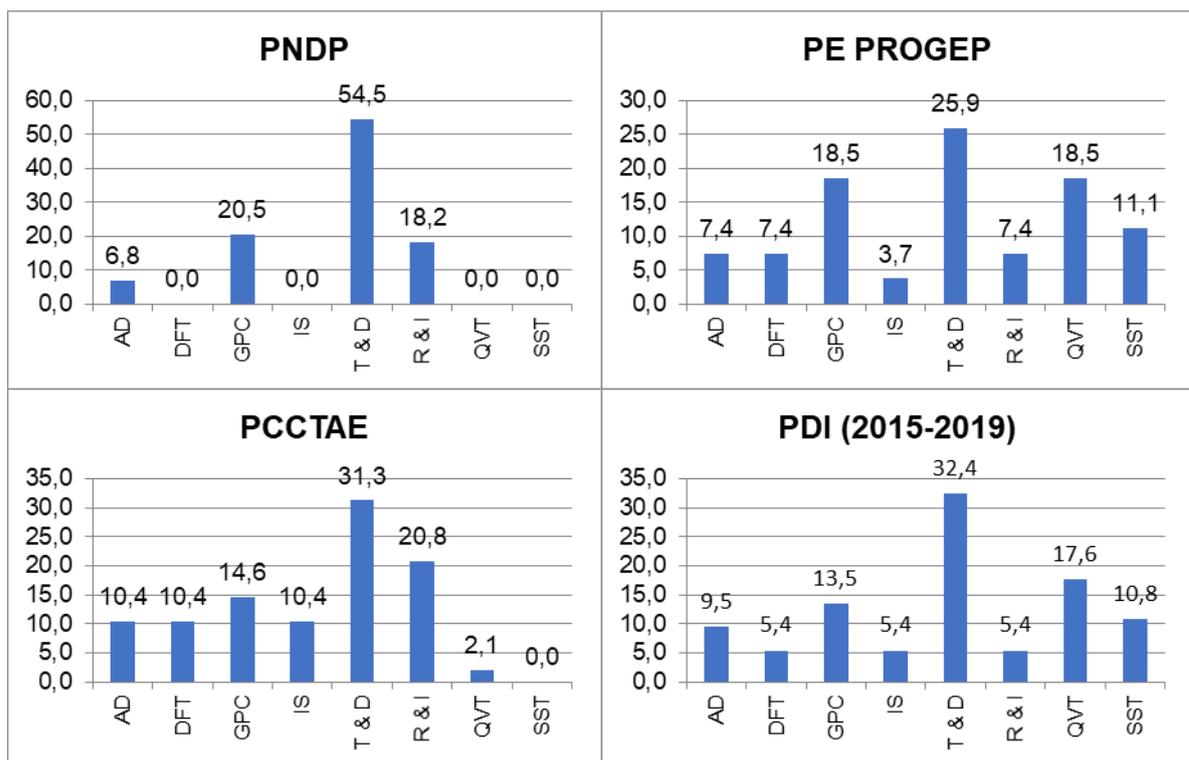
Esse aspecto de engessamento também foi identificado nos estudos realizados em uma autarquia federal, (CARMO *et al.*, 2018), entretanto, os esforços

da UNIFAP para ofertar políticas e práticas de gestão de pessoas, elaborar um planejamento estratégico, e alocar essas políticas em um modelo de gestão estratégica, representam diferenciais da Instituição, diante das singularidades que normalmente permeiam o serviço público.

4.3 Frequência das políticas e práticas de RH nos documentos estratégicos

A análise específica e individual dos documentos, para confirmar e validar as ocorrências de políticas e práticas de gestão de pessoas, foi possível por meio de extração da frequência relativa à coluna, ainda resultante da tabulação cruzada, multimétodo (CRESWELL; CLARK, 2011).

Figura 3: Ocorrência individual dos subsistemas da gestão de pessoas (%)



Fonte: Elaborada pelo autor.

De maneira geral, nota-se que, quando se individualizam os documentos, a política com maiores picos de representatividade entre todos é Treinamento e Desenvolvimento (T&D), sendo do total de 100% de cada uma, 32,3% no PCCTAE, 32,4% no PDI (2015-2019), com maior representatividade no PNPD, com 54,5%, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 25,9%. Enquanto que a política que

possui menor ocorrência entre os documentos de análise é Saúde e Segurança no Trabalho (SST), que possui representatividade apenas no PDI (2015-2019), com 10,8%, e no Planejamento Estratégico da PROGEP, com 11,1% do total das ocorrências.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), representado no gráfico do primeiro quadrante, foi instituído pela Lei nº 11.091/2005, sendo uma política de cunho governamental para promover o desenvolvimento dos servidores que atuam no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES). As ocorrências de cada política de gestão de pessoas representadas no gráfico do PCCTAE advieram de termos como: qualidade do processo de trabalho, reconhecimento profissional, investidura em cargos, desenvolvimento, dimensionamento da força de trabalho e outros.

Contudo, as políticas centrais desse documento são Treinamento e Desenvolvimento (31,3%), Remuneração e Incentivos (20,8%) e Gestão por Competências (14,6%). Esses números se justificam pelo fato de que, nesse documento, estão delineados os principais requisitos que regulamentam as questões salariais do servidor, progressão na carreira em virtude de capacitação e avaliação de desempenho, estes últimos integrados ao modelo de gestão por competências. Desse modo, existem grandes incentivos para que o servidor se capacite e para que a Instituição implante programas de avaliação de desempenho e planos de capacitação, além da política de incentivo à qualificação, para fomentar o desenvolvimento de habilidades.

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) é uma política governamental que foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, que traz em seu bojo uma série de ações relevantes para a melhoria dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente dos servidores. No gráfico do PNDP, foi possível identificar ocorrências apenas de quatro políticas de gestão de pessoas, sendo a com maior representatividade Treinamento e Desenvolvimento (54,5%), seguida de Gestão por Competências (20,5%), Remuneração e Incentivos (18,2%) e Avaliação de Desempenho (6,8%).

A ordem dos percentuais justifica-se por constarem, no referido documento, inúmeros conteúdos de estímulos para que ocorra a capacitação continuada dos servidores, integrada também ao modelo de gestão por competências. Assim, as 13

diretrizes instituídas pelo referido documento referem-se à capacitação continuada, à gestão por competência e incentivos à qualificação, inclusive propondo um modelo integrado da política de capacitação com a avaliação de desempenho. Como principais ferramentas instituídas por este Programa, citam-se o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação, e o sistema de gestão por competência.

Portanto, quando se mesclam os documentos que concatenam as políticas governamentais, PCCTAE e PNDP, verifica-se que apenas a política de Saúde e Segurança no Trabalho não possui ocorrências. Cabe ressaltar que a análise considerou citações, fragmentos e palavras-chave consideradas significativas e com relação direta com as políticas e práticas de gestão de pessoas, não considerando ligações indiretas ou reflexas.

Quando se trata da análise dos gráficos do PDI (2015-2019) e do planejamento estratégico da PROGEP, é possível constatar todas as políticas delimitadas teoricamente para esta análise. A maior representatividade em ambos os gráficos é da política Treinamento e Desenvolvimento, com 32,4 no PDI e 25,9% no planejamento da PROGEP. Em seguida vem Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com 17,6% no PDI e 18,5% no PE PROGEP, e Gestão por Competências, com 13,5% no PDI e 18,5% no PE PROGEP.

Com base nesse levantamento, resguardadas as proporcionalidades, infere-se que dentre as políticas e práticas de gestão de pessoas delimitadas neste estudo, algumas são prioridades, dependendo da esfera em que se encontram. Nos documentos da esfera governamental, PCCTAE e PNDP, as políticas que se referem à Capacitação do Servidor (T&D), Remuneração e Incentivos, Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho estão em maior evidência e denotam certa prioridade em relação às outras. Esse resultado foi similar ao evidenciado em outras sete universidades públicas federais investigadas, cujas prioridades definidas foram gestão por competências, a avaliação de desempenho e capacitação (PAPALARDO, 2016). Essa convergência pode ser considerada positiva para a UNIFAP, pois demonstra uma atuação, no âmbito das políticas de gestão de pessoas, igualitária com relação a outras instituições.

Nos documentos internos, PDI (2015-2019) e PE PROGEP, as prioridades são as ações de Capacitação (T&D), Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão por Competências. É possível observar, ainda, que a política treinamento e

desenvolvimento é a mais enfatizada e possui maior relevância, tanto na esfera governamental quanto nos instrumentos institucionais de planejamento.

Com base na análise descritiva do gráfico, pode-se considerar que a maior evidência de alinhamento entre os documentos de análise encontra-se nas políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Gestão por Competências, Remuneração e Incentivos e Avaliação de Desempenho, que estão presentes simultaneamente nos quatro documentos. Já o ponto de desalinhamento foi constatado na política saúde de segurança no trabalho, que está presente apenas nos documentos internos, PDI e PROGEP, não possuindo ocorrências nos documentos governamentais, PCCTAE e PNDP, nas extrações de frequências relativas à linha e à coluna, do cruzamento de dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa visou descrever a representatividade das políticas e práticas de gestão de pessoas em políticas governamentais e instrumentos estratégicos institucionais, na Universidade Federal do Amapá na estratégia institucional. A materialização de resultados significativos demandou a estruturação de um arcabouço teórico, metodológico e analítico em torno da seleção dos seguintes documentos oficiais: PCCTAE, PNDP, PDI 2015-2019 e Planejamento Estratégico da PROGEP.

A discussão dos resultados ocorreu a partir das categorias de análise, delimitadas no estudo teórico e na pesquisa documental: *Políticas Governamentais, Políticas Institucionais, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Instrumentos*. Constatou-se que, na esfera governamental (PCCTAE e PNDP), as políticas de Capacitação do Servidor (T&D), Remuneração e Incentivos, Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho estão em maior evidência e denotam certa prioridade em relação às outras, enquanto que, no PDI (2015-2019) e PE PROGEP, as prioridades são as ações de Capacitação (T&D), Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão por Competências. De forma geral, a política com maior ênfase, tanto na esfera governamental quanto nos instrumentos institucionais de planejamento, foi Treinamento e Desenvolvimento.

De maneira genérica, identificou-se que existe alinhamento entre os documentos que representam as políticas governamentais, institucionais e setoriais,

quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas delimitadas teoricamente. De forma específica, verificou-se que a política Saúde e Segurança no Trabalho (SST) é uma variável assíncrona quando vista a partir das políticas preconizadas nos documentos normativos governamentais analisados, PCCTAE e PNDP, por estarem preconizadas em outros dispositivos legais, na esfera federal.

Em outro achado verificou-se que, apesar do engessamento legal que existe nas instituições federais de ensino, o que é peculiar no setor público, a UNIFAP tem envidado esforços para prestar ações diferenciadas de políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere a ações voltadas para promover a qualidade de vida dos servidores da Instituição.

Portanto, sugere-se que este estudo e outros semelhantes sejam aplicados em outras instituições públicas, visando identificar similaridades ou divergências com os apontamentos aqui levantados. Como forma de ampliar os achados desta pesquisa, sugerem-se também estudos que visem identificar a percepção de servidores de IFES quando à oferta de políticas e práticas de gestão de pessoas nessas instituições, apontando limitações e potenciais entraves para implementação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. C. de. **A segurança e saúde no trabalho no regime CLT e no regime estatutário**: uma abordagem do planejamento governamental comparando o tema nos dois regimes. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **Raunp**, Natal, v. 1, n. 4, p.33-42, mar. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, J. D. B. **Reforma administrativa do Estado do Maranhão**: expressões do neoliberalismo na política educacional no período de 1995 a 2002. 2012. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Programa de Pós-graduação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2012.
- BRANTES, C. dos A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público**: mudanças após o Decreto 5707/2006. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 23 fev. 2006.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 30 abr. 2009.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao ministério da educação, e dá outras providências. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o programa nacional de gestão pública e desburocratização - GESPÚBLICA e o comitê gestor do programa nacional de gestão pública e desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 24 fev. 2005.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p.55-72, jul. 2000. Mensal.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p.5-42, mar. 1998. Trimestral.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p.265-284, set. 2012. Trimestral.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 69, p.163-191, jun. 2018. Trimestral.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V.L.P. 2011. ***Designing and Conducting Mixed Methods Research***. Thousand Oaks, Sage, 488 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.161-176, abr. 2000.

FERREIRA, M. R. L. *et al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p.510-528, dez. 2010.

FONSECA, D. R. da *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p.451-475, dez. 2013.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/D.12.2014.tde-14012015-170641. Acesso em: 2018-10-18.

GARLET, V.; BEURON, T. A.; SCHERER, F. L. Qualidade de vida no serviço público: uma análise das ações de qualidade de vida no trabalho das instituições federais de ensino superior gaúchas. **Estudos do Cepe**, [s.l.], n. 45, p.109-126, 27 jun. 2017. APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul. <http://dx.doi.org/10.17058/cepe.v0i45.8245>.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race UNOESC**, Santa Catarina, v. 9, n. 1, p.153-180, dez. 2010.

GIL, A C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 328 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

HÖPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. 2008. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração.

KLEIN, L. L. *et al.* Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 23, n. , p.317-344, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.158.59511>.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p.327-342, ago. 2009.

LIMA, C. L.; BARRETO, L. M. T. S. Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 143-161, 2016.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos no governo federal: diagnóstico e proposta. **Digesto Econômico**, v. 457, p. 80-98, 2010.

MARTINS, M. I. C. *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s.l.], v. 22, n. 5, p.1429-1440, maio 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232017225.33542016>.

MINAYO, M. C. de S (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOURA, A. L. N. de; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p.575-602, dez. 2016.

OLIVEIRA, L. N. de.; MORAES, G. C. de. O panorama do cargo de secretário executivo em uma instituição federal de ensino superior e as implicações da Lei 11.091/2005. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 2, p 49-71, mai./ago. 2014.

PAIVA, L. E. B. *et al.* Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p.55-69, mar. 2017.

PAPALARDO, I. M. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

Parceria Essencial. **Raunp**, Natal, v. 1, n. 4, p.33-42, mar. 2012.

PINTO, F. R. **Estratégia e planejamento de RH**. Apostila do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Ceará, 2006.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As Reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. *In*: encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F.** Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SANT'ANA, R. S.; CARMO, O. A.; ORTIZ, F. G. A universidade pública e os desafios postos a formação em serviço social no Brasil. **Serviço Social e Saúde**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.15-36, 24 out. 2016. Universidade Estadual de Campinas.
<http://dx.doi.org/10.20396/sss.v15i1.8647306>.

SANTOS, M. C. dos. **Gestão da sustentabilidade**: uma avaliação de meios de hospedagem em unidades de conservação. 2018. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

SHIGAKI, H. B.; PATRUS, R. Avaliação de artigos científicos em administração: critérios e modelos de avaliadores experientes. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 107-135, 2016.

SILVEIRA, K. C. da. A educação superior no Brasil e a reforma do estado de Bresser Pereira. *In*: Encontro Nacional da ANPEGE, 11, 2015, Presidente Prudente. **Anais do ENANPEGE**. Presidente Prudente: ANPEGE, 2015. p. 4217 - 4222.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. gestão de pessoas e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p.241-250, set. 2009.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L.; JORGE, M. A. M. Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais. **Gestão Pública: práticas e desafios**, Recife, v. 5, n. 1, p.71-87, abr. 2014.

TEIXEIRA, H. J. (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: Fia/USP, 2013. 346 p.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Planejamento Estratégico da PROGEP**. Macapá: UNIFAP, 2016. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/drh/>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Resolução nº 01, de 27 de março de 2013**. Cria a Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, Pró - Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, Pró-Reitoria de Cooperação e Relações Interinstitucionais - PROCRI e demais unidades administrativas no âmbito da UNIFAP. Macapá, AP, 27 mar. 2013.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá, Pró-Reitoria de Planejamento. **Relatório de Gestão da Fundação Universidade Federal do Amapá**: 2018. Macapá: UNIFAP, 2019. 129 p. Disponível em: < <http://www2.unifap.br/deplan/relatorios-de-gestao/>>. Acesso em: 28 maio. 2019.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá. **Consulta do quantitativo de técnico-administrativos e docentes por unidade, 2018**. Emitido pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH. Disponível em: <<https://sigrh.unifap.br>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2015-2019. Macapá: UNIFAP, 2015. 113 p. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/>>. Acesso em: 04 out. 2018.