



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PROVISÃO DE CARGOS POR CONCURSO PÚBLICO

Bernadete OSV Dias

Universidade Federal de São João del Rei

bernadete@ufsj.edu.br

Maria do Carmos Santos Neta

Universidade Federal de São João del Rei

snet@ufsj.edu.br

Pablo Luiz Martins

Universidade Federal de São João del Rei.

pablo@ufsj.edu.br

RESUMO

O presente trabalho descreve o processo de recrutamento e seleção para o serviço público. Por meio de análise documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, o objetivo é comparar as tendências para a Gestão de Pessoas, notadamente no processo de recrutar, com as nuances do que se pede em um edital para a provisão de cargos para nível médio frente aos novos papéis e perfis do homem nas organizações. O marco teórico da presente pesquisa embasou-se na proposição de um novo modelo da gestão pública – gerencial – Bresser-Pereira (1996/1998) e o processo de provisão de cargos para o serviço público de acordo com o Regime Jurídico Único, especificamente no âmbito federal. Genericamente, entendeu-se a ideia de que, o processo de recrutamento e seleção, pra o serviço público, encontra-se na contramão das práticas relacionadas à atração de candidatos. Assim, muitos são os desafios no sentido de adequar o processo de recrutamento e seleção do serviço público, principalmente ao considerar os perfis de ingressantes no mercado de trabalho em consonância com as tendências para Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Pública. Recrutamento e seleção

1 - INTRODUÇÃO

No tempo em que a certeza chama-se mudança, em que a sociedade avança para a era dos valores e o homem afasta-se da sua integralidade é hora de buscar novos procedimentos para velhas práticas. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção na administração pública, com as nuances do que se pede em um edital para a provisão de cargos, especificamente para um cargo de nível médio. Desta forma, por meio de análise documental, esse estudo de caso tem como objetivos específicos descrever o desenvolvimento da administração pública para inserir a forma de ingresso no serviço público e apresentar e analisar os últimos editais divulgados para atrair candidatos para provimento de vagas de nível médio em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Partindo do pressuposto que as técnicas administrativas evoluem a partir de um estudo teórico garantindo que as mudanças são permanentes (DRUCKER, 2004), entende-se que a forma de provisão de cargos para o Serviço Público deveria acompanhar as tendências das práticas administrativas do setor privado. O que se observa são caminhos antagônicos: de um lado o desejo de fazer gestão de pessoas com todas as tendências modernas e de outro lado um processo arcaico que continua a pensar os recursos humanos somente como recursos. Os processos de gestão de pessoas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida; ainda que pretendam utilizar mecanismos da empresa privada, no que tange, à administração para resultados, são obrigados a atender aos programas desencadeados pelas políticas públicas para provimento de vagas com contornos diferentes em seus processos administrativos.

Este trabalho segue a seguinte estrutura: inicialmente expõe a fundamentação teórica com as dimensões e perspectivas para Gestão de Pessoas e recrutamento e seleção de pessoas. A seguir apresenta o recrutamento e seleção na administração pública brasileira. Depois, apresenta o método de pesquisa, os dois últimos editais para provimento de cargo de nível médio em uma Instituição de Ensino Superior, os resultados da pesquisa com a análise e comparação do que se pede nos editais com a tendência para novos perfis para finalmente as considerações finais e sugestões de aprofundamento do tema.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: DIMENSÕES CONTEMPORÂNEAS DA GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos tem adquirido grande relevância no funcionamento das organizações. A mudança de paradigmas vigentes no mundo do trabalho, no mundo dos negócios e no contexto econômico, cultural, social, a inovação tecnológica e o aumento da competição desenvolveram a gestão de recursos humanos e uma consequente complexidade da força - de - trabalho, pressionando as organizações a resultados, a melhoria no desempenho e qualidade, a redução de custos e aumento de produtividade.

Desde Taylor, enquanto a raiz dessa evolução histórica, passando pela abordagem das relações humanas, pela busca de excelência e pela perspectiva da teoria do capital humano,

mudou-se não apenas o papel da gestão de recursos humanos, mas também o papel das pessoas na organização ou o que representam na organização.

Atualmente, a gestão de pessoas passa a ser vista como parceira, com uma função não só operacional (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e recompensas) como também com uma participação estratégica. Parece haver um consenso em algumas características desse conceito: ênfase na necessidade de integrar suas atividades e a orientação estratégica da organização; o novo papel da gerência de linha com mais responsabilidade no gerenciamento dos indivíduos; a ênfase no desempenho organizacional; o relacionamento entre o indivíduo e a organização, com ênfase nas formas coletivas de interação e representação e finalmente o impacto da gestão de recursos humanos na estratégia organizacional.

Porém, as práticas de gestão de pessoas variam de organização para organização, seja em diferentes países, seja dentro de um mesmo país e mesmo em setores diferentes. Brewster (2000) questiona se existe a universalização de suas práticas, ou mesmo um caminho certo, um modelo para a sua aplicação. Diferentes quadros institucionais, os sistemas públicos e privados, jurídicos, sistemas de governança corporativa, ou sistemas de ensino, levam a diversas formas de gestão local, porque derivam de estruturas de poder e crenças sociais profundamente enraizadas.

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção apresenta-se como a primeira etapa para a construção de uma equipe nas organizações. Fases de um mesmo processo, a ligação é tão estreita entre recrutamento e seleção que se pode, inclusive, considerá-las uma só; na atualidade, designada como “captação de recursos” (ALMEIDA, 2009). Palavras como atrair, suprir e identificar permeiam a ação “recrutar”.

O Quadro 1 compara os processos operacionais básicos da Gestão de Pessoas do setor público e do setor privado. As transformações ocorridas nas empresas privadas paulatinamente foram sendo inseridas na Administração Pública. Embora, as organizações privadas e públicas têm esses processos semelhantes, com algumas particularidades, o processo de recrutamento e seleção é o que mais se distancia; tendo um desenho diferenciado devido a obrigatoriedade de um concurso para o provimento de vagas.

QUADRO 1: Processos de Gestão de Pessoas: o público e o privado

PÚBLICO	PRIVADO
Provimento de pessoal- concursos	Recrutamento e seleção
Registros funcionais	Captação
Desenho Organizacional e Cargos	Cargos e salários
Desenvolvimento de pessoas	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
Políticas de remuneração	Remuneração Estratégica
Relações de trabalho	Negociação de Conflitos
Seguridade social	Qualidade de vida

Fonte: Adaptado de PDRAE (1995); Vergara (2010)

Na contramão dessa obrigatoriedade, tem-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE -, segundo Bresser-Pereira (1998), cinco mudanças nas bases conceituais, a saber:

- a) novo papel do gestor público – agente da mudança;
- b) desburocratização – simplificação de processos;
- c) relações de trabalho autoritárias x relações de trabalho democráticas;

- d) política de remuneração que busque a redução das distâncias salariais;
- e) servidor obsoleto, desnecessário e ineficiente x servidor eficiente, eficaz e necessário.

Os servidores admitidos, portanto, neste cenário deve atender aos princípios da Administração Pública Gerencial que são: publicidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e legalidade, (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Para satisfazer às premissas apontadas, pelo autor, necessário se faz um processo de recrutamento e seleção, ou melhor, provimento de pessoal que atente para o perfil do ingressante, a fim de garantir os resultados esperados.

2.1 - FORMAS DE INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO: LEI 8.112/REGIME JURÍDICO UNICO

Segundo o Regime Jurídico Único, são requisitos básicos para investidura em cargo público a nacionalidade brasileira; o gozo dos direitos políticos; a quitação com as obrigações militares e eleitorais; o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; a idade mínima de dezoito anos; aptidão física e mental (Art. 7º). São formas de provimento de cargo público a nomeação; promoção; readaptação; reversão; aproveitamento; reintegração; e recondução.(Art. 8º)

Para provimento do cargo entende-se que houve uma preocupação em atender o princípio norteador da Constituição Federal ao preconizar que “todos são iguais perante a lei”.

No entanto, pode-se observar que para o provimento não se destacam atributos referentes aos cargos. Do contrário, ao que se sabe, fica a cargo dos editais elaborados, normalmente, pelas Divisões de Recursos Humanos. Assim, aparece subjacente a primeira controvérsia e, a priori, um desafio para a provisão dos cargos. Mais adiante o Regime Jurídico Único apresenta a seção III que trata dos concursos. Essa seção estabelece de forma como se dará o concurso, ou seja, deixa para que, de acordo com os Planos de Desenvolvimento Institucionais – PDIs, se construa as diretrizes para provimento, desde que submeta as leis mestras do RJU. Ao gestor de RH no serviço público, em tese, ficará a tarefa de fazer o diagnóstico para definir e traçar um planejamento para o recrutamento.

A seção III do RJU, estabelece de forma periférica como se dará o concurso, ou seja, deixa para que, de acordo com os Planos de Desenvolvimento Institucionais – PDIs, se construa as diretrizes para provimento, desde que submeta as leis mestras do RJU. Ao gestor de RH no serviço público, em tese, ficará a tarefa de fazer o diagnóstico para definir e traçar um planejamento para o recrutamento.

Na seção IV - Da Posse e do Exercício/Estabilidade uma pequena demonstração do que se espera do futuro “agente público”: assiduidade, disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Esta mesma seção descreve os fatores que serão observados durante o estágio probatório. não ficam evidentes quais as habilidades o servidor deverá demonstrar/desenvolver.

De modo a buscar um perfil para o servidor público Matias-Pereira (2009, p. 242) alerta: “merece atenção especial a formação de equipes de trabalho, comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, em especial com a prestação de serviços de qualidade à população”

Essa abordagem vem ao encontro do que prevê os programas de reformas que pretendem serviços de qualidade e controle do cidadão. Neste sentido, apresenta-se, a seguir, um edital com os requisitos para provisão de cargos do ensino médio.

3 – METODOLOGIA

Como estratégia de pesquisa e com o objetivo de analisar o processo de recrutamento e seleção na administração pública, com as nuances do que se pede em um edital para a provisão de cargos, especificamente para um cargo de nível médio, realizou-se um Estudo de Caso. Para Yin (2002) esse é o mais pertinente por entender que é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

O estudo de caso, segundo Gil (2002) consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Desta forma, segundo Bressan (apud NETA, 2007), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando “o estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”.

Assim, realizou-se um estudo de natureza descritiva e qualitativa (Gil, 2002;). Inicialmente, fez-se um levantamento exploratório, identificando os editais de concurso na Instituição de Ensino Superior que tinham como objetivos o provimento de cargos do ensino médio, mais especificamente para o cargo de Assistente Administrativo, em nível médio. Os dados foram coletados no endereço eletrônico da instituição, nos editais divulgados e seus resultados.

Foram identificados dois editais que atendiam essa condição. Buscou-se, em conformidade com os objetivos do trabalho, obter informações descritivas sobre o processo de recrutamento e seleção no serviço público e analisar as informações disponíveis.

4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados são apresentados a seguir. Inicialmente apresentam-se as características da Instituição de Ensino Superior e posteriormente as características dos editais.

4.1 – A INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Criada em 18 de dezembro de 1986, pela Lei 7.555, a Instituição, Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei - FUNREI -, foi instalada em 21 de abril de 1987 e transformada em Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ -, pela Lei nº 10.425, de 19 de abril de 2002. Estatuto aprovado pela Portaria/MEC n.º 2.684, de 25/09/2003, publicada no D.O.U de 26/09/2003.

Constituiu-se, inicialmente, do patrimônio físico de instituições particulares: Faculdade de Engenharia Industrial e Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, mantidas pela Fundação Municipal de São João del-Rei. Imediatamente, adquiriu-se o patrimônio da Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras, mantida pela Inspeção São João Bosco.

A Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ – é uma entidade pública federal supervisionada pelo Ministério da Educação e está sujeita às normas legais no desempenho da execução da despesa, em especial à Lei 4.320/64.

4.2 - O QUE O CARGO EXIGE

O setor público por muitos anos ficou sem a possibilidade de repor seu quadro efetivo (PDI/UFSJ, 2009); durante ininterruptamente, mais ou menos 8 anos, as Instituições Federais de Ensino – IFEs foram, de certa forma, sucateadas. Em seu quadro prevalecia um número considerável de “servidores contratados” na categoria de técnicos-administrativos e “substitutos” na categoria docente (UFSJ em números, 2008).

Este fato alterou as relações organizacional e comportamental no serviço público¹. No entanto, assim que foi autorizada a reposição de vagas e admissão para novos cargos a UFSJ tratou de apresentar sua demanda de acordo com suas necessidades. A expansão universitária – maior número de vagas discentes, o REUNI e a Universidade Aberta do Brasil – UAB propostas/programas governamentais instalaram nas instituições a certeza da necessidade de alavancar urgentemente a provisão de alguns cargos. Com isso os editais para concursos da UFSJ, foram divulgados apresentando a *performance* ditada pelo Regime Jurídico Único – RJU e as diretrizes institucionais (PDI/UFSJ, 2009).

Dentre as vagas a serem preenchidas constavam as vagas para o cargo de Assistente Administrativo, em nível médio.

4.2.1. Descrição do cargo: recorte dos editais 001 e 002

As atribuições do cargo prescritas nos dois editais diziam:

dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para esse cargo, o edital definia duas provas a serem realizadas: uma prova objetiva de Conhecimento Geral (língua portuguesa, legislação, raciocínio lógico-quantitativo e noções gerais de informática) e outra de Conhecimento Específico (Noções de Administração Geral; Noções de Administração Financeira e de Materiais; Noções de Administração Pública. Noções de organização e gestão de documentos e arquivos. Atendimento ao público; Correspondência e atos oficiais: conceito e princípios da redação oficial; fechos para comunicação; tipos de correspondências oficiais e suas especificações. Pronomes de tratamento, abreviaturas, siglas e símbolos.

Os programas das provas foram praticamente idênticos para os dois editais.

¹ - Não sendo escopo do trabalho não será detalhada todas as fases que culminaram com a proposta da Reforma do Aparelho e, que nos anos seguintes, em seu desdobramento, no Governo Lula, propiciou a retomada dos concursos para preenchimento das vagas oriundas de falecimento, aposentadoria, exoneração e mudanças de perfis.

A partir da descrição do que se pede nos editais, pode-se inferir que os dados despertem, também, a atenção de candidatos com nível superior, em virtude da reprimida oferta no Mercado de Recursos Humanos – MRH (VOCÊ S/A, 2010). Daí a exigência da técnica e do conhecimento, apresentar-se muito superior à possível formação para ensino médio. Observa-se, portanto, uma divergência com o perfil traçado para os servidores, além das atividades e tarefas inerentes ao cargo apresentarem um certo nível de exigência relativas à gestão de competências.

4.4.2- Análise dos dados: comparando a literatura e a forma de recrutar no serviço público

Observa-se que o edital, ainda que em recorte, apresenta o que se espera do futuro servidor público, em nível médio. A descrição do conteúdo programático das provas teve como objetivo apresentar os requisitos para contratação em cargo público diferente do que apresenta a administração gerencial, prevalecendo as práticas gerenciais.

O quadro 2 apresenta a relação s do que prevê a literatura e qual a prática Gestão de Pessoas nas organizações privadas e no serviço público.

QUADRO 2 - Gestão de pessoas: o público e o privado

Privado		Público	
Literatura	Prática	Literatura	Prática
Recrutamento e seleção	Externo, Interno e/ou Misto	Provimento de pessoal	Concursos públicos
Captação/Integração	Missão, visão e valores Divulgação/aprendizado	Registros funcionais	Departamento Pessoal – assentamento operacionais
Cargos e salários	Mercado/competências	Desenho Organizacional e Cargos	Descrição nacional de cargos
Treinamento e Desenvolvimento	Treinar= técnicas Desenvolver=aprendizagem contínua	Desenvolvimento de pessoas	Capacitação (quando solicitado pela chefia/quando há recursos)
Benefícios e salários	Atração e retenção	Políticas de remuneração	Políticas públicas
Negociação de Conflitos	Comportamento organizacional	Relações de trabalho	Viés no patrimonialismo, burocratismo e gerencial.
Qualidade de vida	Responsabilidade social = competitividade	Seguridade social	De acordo com a esfera do concurso

Fonte : Dados da pesquisa

O Quadro 3 apresenta uma inter-relação entre a contratação de pessoas no setor privado e no setor público.

QUADRO 3 - Literatura x RJU

CONTRATAÇÃO DE PESSOAL	
Privado	Público
<p>PASSOS PARA PROVISÃO:</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitante: levanta as necessidades/requisição com a descrição cargo- Cargo: perfil do candidato x divulgação- Recrutamento: aplicação e condução de técnicas escolhidas pela organização – RH- Seleção: adequação cargo x perfil. <p>São requisitos básicos para provisão:</p> <ul style="list-style-type: none">I- Atender ao perfil do solicitante;II- apresentar habilidades e competências para o cargo;III- a aprovação nas fases de seleção e;IV- conforme missão, visão (planejamento estratégico) da empresa	<p>PASSOS PARA INVESTITURA:</p> <ul style="list-style-type: none">- Autorização do MEC para preenchimento de vagas.- Elaboração dos editais conforme atributos do cargo.- Divulgação de editais. <p>Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:</p> <ul style="list-style-type: none">I - a nacionalidade brasileira;II - o gozo dos direitos políticos;III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;V - a idade mínima de dezoito anos;VI - aptidão física e mental. <p>§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Finalmente, pode-se observar que o Quadro 4 ilustra duas situações (colunas) que, ainda que tenham alguma semelhança, se mostra difícil de serem contempladas com os atuais mecanismos do ingresso ao serviço público. Isto porque atender ao que propõe o novo modelo de administração pública – gerencial – com o que dispõe o RJU em seu artigo 20 que preconiza: “durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo” é um desafio.

Nesse sentido, busca-se no Plano de Reforma do Aparelho do Estado, de acordo com Bresser-Pereira (apud NETA, 2007), descrever as cinco mudanças nas bases conceituais para um novo modelo de administração gerencial, e assim comparar com o que prevê o RJU.

QUADRO 4- Estabelecendo parâmetros

Administração gerencial	Legislação-RJU
a) novo papel do gestor público – agente da mudança; b) desburocratização – simplificação de processos; c) relações de trabalho autoritárias x relações de trabalho democráticas; d) política de remuneração que busque a redução das distâncias salariais; e) servidor obsoleto, desnecessário e ineficiente x servidor eficiente, eficaz e necessário (grifo nosso)	Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III – capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade.

Fonte: Adaptado RJU e Bresser-Pereira (2007)

Araújo e Garcia (2009, p.16) asseveram que o recrutamento “trata-se de uma forma de as empresas suprirem as suas necessidades de recursos humanos, para atingir seus objetivos por intermédio de uma estrutura social realmente qualificada”. Na esteira do que preconizam os autores tem-se que, segundo Cardoso (apud NETA 2007) a “reforma do aparelho do estado passa a ser orientada predominante pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. Porém, não é o que prevê os editais na forma como são elaborados e divulgados conforme descrito anteriormente nos quadros 2, 3 e 4.

5 - CONCLUSÕES

O desempenho dos atuais gestores tem sido mensurado a partir da capacidade de implantar novos conceitos e comportamento para as organizações. Neste sentido, alguns processos têm merecido maior atenção dos gestores, um deles é o recrutamento; por isso o estudo, dos fenômenos atrair e reter talentos, foi intensificado com finalidade de “descobrir” qual o melhor perfil para qual vaga. O serviço público não fica fora desse processo, em virtude dos clientes-cidadãos serem os mesmos das empresas privadas e, cada vez mais, paulatinamente tem atingido um grau de exigências muito alto.

Diante do exposto, o presente trabalho objetivou comparar as tendências para a Gestão de Pessoas, notadamente no processo de recrutar, com as nuances do que se pede em um edital para a provisão de cargos, especificamente para um cargo de nível médio, no âmbito federal mostrou inadequado na utilização das tendências apontadas.

O concurso público denota uma vala comum de candidatos que a partir dos requisitos divulgados – edital – inscrevem-se e ficam à mercê de uma prova/títulos previstos na forma de provimento, após uma bateria de teste de conhecimento técnico/específico. De fato, muitos caminhos poderiam ter sido desenvolvidos na observação construída pelo estudo da autora; entretanto optou-se, no momento, pela porta de entrada: o recrutamento/a provisão de cargos. No entanto, analisar/comparar o arcabouço teórico apresentado com os direitos e deveres descritos nos editais/RJU poderia levar a considerações diferenciadas.

Estimular a mudança de procedimentos arcaicos entendendo os conceitos que o campo teórico da administração de recursos humanos e da administração pública têm apresentado, torna-se primordial para alavancagem de um quadro efetivo no serviço público permeado de pessoas com competências e habilidades requeridas no contexto sócio-econômico atual.

Ainda que se saiba da morosidade para as reformas propostas pelo Governo, sejam administrativas e/ou políticas públicas, considera-se necessária a reformulação, em curto prazo, da forma de ingresso no serviço público que atenda às tendências para gestão com pessoas.

Neste contexto, é procedente afirmar que muito há que priorizar nas reformas tanto na prática quanto na teoria. Do processo de recrutar. Alias, fazê-las caminhar em conjunto na busca de objetivar o que é no nível do ideal, aqui entendido como: produzir bens e serviços, para um controle social sistematizado e eficiente na obtenção de resultados é fundamental.

É importante ressaltar que esse trabalho apresenta-se como um estudo exploratório, descritivo e qualitativo, sem esgotar as pesquisas sobre o tema, ficando assim, limitado aos aspectos propostos. Sugere-se, assim, o desenvolvimento de pesquisas futuras para continuidade do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2009

ARAÚJO, Luis César G de. E GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas; estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério Administração Federal e reforma do Estado. **Os avanços da reforma da Administração pública** : 1995-1998. Brasília:MARE, 1998. 127, (cadernos MARE da Reforma do Estado, c.15).

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs). **A reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BREWSTER, C., LARSEN, H. **Human resource Management in Northen Europe**. Oxford: Blackwell, 2000

DRUCKER, Peter F. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NETA, Maria do Carmo Santos. **O rastro da reforma do Aparelho do Estado nos serviços administrativos**: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutorado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Pró-reitoria de Planejamento - Versão 2009

Regime Jurídico Único: Lei 8112/90 - RJU

VERGARA, Sylvia Constant. DAVEL. Eduardo. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – **UFSJ em números**, 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI . Pró-reitoria de Planejamento. PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Versão 2009. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/pdi/pdi.php>. Acesso em: 20 jul. 2017

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.