

INCENTIVOS, MOTIVAÇÕES E DESEMPENHO: ELOS ESSENCIAIS NO EFETIVO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE UM SERVIDOR PÚBLICO. UMA ANÁLISE DA REALIDADE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.

Autora: Ma. Wilma Pedroza de Rezende¹

RESUMO

A administração pública passa por um momento de redefinição de estruturas. A velha estrutura burocrática marcada por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais não encontra espaço no novo modelo de organizações. O capital humano é elemento crucial para o crescimento econômico de países e regiões, ao impulsionar a produtividade do trabalho, elemento básico em qualquer atividade produtiva. É relevante a ideia de investir em capital humano, parte do princípio que uma força de trabalho instruída, com qualidade de vida, com acesso aos serviços sociais básicos e plena cidadania será mais produtiva e eficaz nas suas atividades. A teoria do capital humano complementa a ideia da divisão social do trabalho como instrumento de qualificação e especialização do trabalhador no processo produtivo. Este estudo avaliou a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. A eficácia é elemento essencial na consecução de atividades profissionais de servidores públicos. Assim, se o sistema de incentivos existente, por outro lado, for ineficaz haverá desmotivação para o seu desempenho potencial no local de trabalho.

Palavras-chave: Teoria do Capital humano. Incentivo. Motivação. Desempenho. Administração Pública.

ABSTRACT

Public administration is going through a moment of redefining structures. The old bureaucratic structure marked by extremely technical, bureaucratic and rational environments finds no space in the new model of organizations. Human capital is a crucial element for the economic growth of countries and regions, by boosting labor productivity, a basic element in any productive activity. The idea of investing in human capital is relevant, based on the principle that an educated workforce, with quality of life, with access to basic social services and full citizenship will be more productive and effective in its activities. The theory of human capital complements the idea of the social division of labor as an instrument for qualifying and specializing workers in the production process. This study evaluated the effectiveness of the current incentive system for technical-administrative at federal public universities. Effectiveness is an essential element in the performance of professional activities of public servants. Thus, if the existing incentive system, on the other hand, is ineffective, there will be demotivation for its potential performance in the workplace.

Keywords: Human Capital Theory. Incentive. Motivation. Performance. Public Administration.

¹Resumo Expandido da Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Economia.

RESUMO EXPANDIDO

Esta pesquisa objetivou avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. Sua eficácia é elemento essencial na consecução de atividades profissionais de servidores públicos em uma era de crescentes exigências de serviços de qualidade em todas as instituições públicas brasileiras. Se o sistema de incentivos existente, por outro lado, for ineficaz haverá desmotivação para o seu máximo desempenho potencial no local de trabalho.

A administração pública passa por um momento de redefinição de estruturas. A velha estrutura burocrática marcada por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais não encontra espaço no novo modelo de organizações. Esse novo modelo é voltado para prestação de serviços à sociedade com qualidade, eficiência e competência. Nesse contexto, o capital humano tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar os papéis dos servidores públicos incumbido de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

É relevante ressaltar que não é possível associar a teoria do capital humano em uma só corrente de pensamento. Vários pensadores têm estudado o assunto ao longo das décadas. Adam Smith, por exemplo, considerou as habilidades humanas como um bem de natureza econômica.

Considerado o "pai da economia moderna", Adam Smith, foi o precursor a idealizar uma definição para o capital humano. Smith (1996), quando discorre em seu capítulo denominado "desigualdades decorrentes da natureza dos próprios empregos", classifica cinco razões pelas quais trabalhos diversos auferem rendas diferentes: o caráter agradável ou desagradável; a dificuldade e o alto dispêndio necessário para aprender a tarefa; a constância ou inconstância; o grau de confiança exigido e, por fim, a chance de sucesso do trabalho (pp.147-164). Para Smith, a renda de um trabalho estava internamente ligada às aptidões, habilidades e talentos dos trabalhadores, assim os trabalhos mais difíceis e que exigiam mais do trabalhador, teriam melhores remunerações.

Na década de 60 do século XX, a Teoria do Capital Humano, originada em estudos realizados pelos economistas Theodore William Schultz, Jacob Mincer e Gary Becker (Blaug, 1982), para explicar o porquê das disparidades na distribuição de renda, da pobreza, das imperfeições que caracterizavam o mercado de trabalho e impactavam o crescimento econômico dos países. Para os citados economistas, o capital humano seria um fator essencial à economia tanto quanto o capital físico e o trabalho.

Reflexos das grandes mudanças ocorridas no final do século XX e início deste, a Universidade pública brasileira também foi profundamente atingida pelo processo de transformações. Durante séculos as universidades constituíram-se em um padrão assemelhado, com modelos identificados e de grande homogeneidade, embora variações regionais houvesse. Na medida em que elas se diversificam e se diferenciam, a universidade pública brasileira também experimenta profundas transformações.

Sendo assim, a moderna gestão pública confronta-se nos últimos tempos, com grandes desafios, resultado das pressões políticas e econômicas do mundo em constante transformação. Dai a necessidade do estado na implantação de reformas administrativas, para dar respostas ao cidadão, bem como, dar importância ao capital humano e suas relações interpessoais num contexto organizacional, com base na eficiência e eficácia dos resultados dos seus serviços prestados à sociedade.

Diante do exposto a reforma administrativa exigidas das organizações entre tantos outros dilemas, a necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente empenhada com os valores e a missão organizacionais. Sendo assim, faz-se necessário o estímulo permanente de desempenho e engajamento dos seus servidores para obter a qualidade do serviço público que satisfaça seus usuários. Nesse sentido para alcançar a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, desafios iminentes na administração pública, é preciso profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos para atrair e reter profissionais talentosos que façam a diferença no contexto do setor público.

É nesse contexto que destacamos a importância da Universidade de Brasília (UnB), objeto de nossa pesquisa, em utilizar alternativas para identificar desempenho, valorização e incentivo no perfil de seus servidores técnico-administrativos. Assim, considera-se o relacionamento entre trabalhadores e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade do capital humano de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Tendo em vista esta imagem, reforça-se a importância de se entender o empenho das pessoas nas instituições públicas para que possam ser desenvolvidas políticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos limitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Ao analisar o atual panorama em relação ao incentivo dos servidores Técnicos Administrativos da UnB podemos observar que ela, igualmente às demais universidades do país, acompanha os incentivos à qualificação de seus servidores e segue os dispositivos legais que prevêm benefícios para o servidor. Sem dúvida o advento do Plano de Carreira dos Servidores Técnico Administrativos em Educação (PPCTAE) é uma conquista significativa para os servidores técnicos administrativos.

Cabe, contudo enfatizar que o incentivo à qualificação aos técnico-administrativos, em relação à especialização, mestrado e doutorado, é um incentivo fundamental para os servidores. É um diferencial que além de aumentar o salário, traz oportunidades no qual o servidor se atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa sua formação profissional com o objetivo de tornar-se apto a desenvolver suas atividades.

A existência desse esquema de incentivos seria, então, condição necessária e suficiente para atrair e manter jovens talentos nos quadros do setor público? Em contrapartida, a ausência desses incentivos geraria um quadro de servidores desmotivados, incapazes de desenvolver suas atividades com a qualidade desejada pela sociedade?

Uma série de relevantes perguntas, para as quais respostas devem ser buscadas à luz de uma moldura analítica das interfaces entre Administração Pública e Economia. Em decorrência dessa fértil área de investigação, o objetivo principal da presente pesquisa foi analisar e avaliar a eficácia do atual sistema de incentivos para técnico-administrativos de universidades públicas federais. E teve como hipótese de trabalho que o sistema de incentivos, ou a ausência dele, para os servidores públicos técnico-administrativos de instituição de ensino superior é ineficaz em motivá-los a alcançar o seu máximo desempenho potencial, gerando uma generalizada realidade de desmotivação no local de trabalho.

Foram também objeto de análise os seguintes objetivos específicos:

(i) Identificar sistemas de incentivos exitosos no serviço público, concomitantemente à caracterização do sistema de incentivos a técnico-administrativos das instituições públicas de ensino superior, em geral, e da Universidade de Brasília, em particular;

(ii) Correlacionar modelos analíticos de Economia (Teoria do Capital Humano, Assimetria de Informação, Seleção Adversa, Risco Moral) com as especificidades das atividades do servidor público de instituições de ensino superior;

(iii) Aprofundar a identificação dos elementos motivador-desmotivadores do técnico-administrativo na gestão da universidade pública; e

(iv) Caracterizar um “modelo ideal de incentivos” para motivar os servidores técnico-administrativos de universidades ao alcance de seu desempenho potencial máximo.

Um desafio inicial para um adequado desenvolvimento de uma pesquisa com a proposta aqui, é o estabelecimento de uma rigorosa moldura conceitual para a análise das evidências empíricas obtidas. Nesse contexto, realizou-se uma intensa revisão da literatura científica relacionada com a teoria do capital humano (TKH) – na melhoria do qual poderíamos encontrar o principal incentivo de um servidor público -, com os estudos sobre assimetria de informação (seleção adversa, risco moral) – onde se devem encontrar as explicações para as dificuldades de motivar e ser motivado no ambiente de trabalho.

É frequente a presença de informação assimétrica nas relações das pessoas umas com as outras. Em muitas situações, pressupõem que pelo menos uma das partes de uma transação possui informações relevantes, enquanto as outras não possuem. Sempre apresentará uma pessoa que sabe mais do que a outra sobre o que está acontecendo. É a situação na qual o comprador e o vendedor possuem informações diferentes sobre uma transação (PINDYCK, 2002).

Em sua parte empírica, o estudo utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB) e os respondentes dos questionários foram 60 (sessenta) servidores técnico-administrativos.

Em geral os resultados alcançados nessa pesquisa tornaram-se evidente que as políticas de gestão de pessoas trazem a valorização e profissionalização do servidor, o estabelecimento de estruturas e composições remuneratórias adequadas e a recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, condições sem as quais não há que se falar em carreiras, e nas quais o servidor possa vislumbrar o seu horizonte de crescimento individual e profissional. Assim a sociedade usuária dos serviços públicos, possa contar com a ação administrativa pautada na eficiência e eficácia.

Concluí-se, que a Universidade de Brasília precisa investir em seus servidores técnicos, porque as pessoas para se sentirem verdadeiramente motivadas, precisam de incentivos. Sabe-se que o capital humano é o pilar da administração pública e são os servidores públicos os responsáveis por conduzir a organização da máquina pública. Assim, é fundamental desenvolver e promover um sistema de incentivo, valorização, treinamento e desenvolvimento visando melhorar ainda mais o serviço, agregar valor e fazer o servidor sentir-se confortável e motivado no desempenho de suas atividades do dia a dia. Nesse sentido para alcançar a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, é preciso investir na profissionalização e desenvolvimento dos servidores públicos pela necessidade de atrair e reter profissionais talentosos que façam a diferença no contexto do setor público.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula; **Motivação: Importante Ferramenta para a Gestão de Pessoas no Setor Público**. Revista Humanidades e Inovação v.3,n.1-2016.

ARNAULD, Paulo Wides. **Valorização Do Servidor E Melhoria Na Qualidade Do Serviço Público Como Fatores De Motivação E Satisfação**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública, Economia e Gestão) Universidade de Brasília - UnB, Brasília/DF-2017.

BARDANO, Maria De Fátima Fernandes Marques Machado; VILLARDI, Beatriz Queiroz. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas na a ótica dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior: Só serve para progressão salarial**. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar Del Plata – Argentina 2, 3 e 4 dezembro de 2015.

BOMENY Helena. **Universidade de Brasília: filha da utopia de reparação**. Revista Sociedade e Estado – Volume 31, Número Especial Sociedade e Estado 30 anos – 1986-201.

BONATO, Alexssandro Rebello. **Gestão do risco de crédito- Uma abordagem segundo a teoria da informação assimétrica**.-Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BRANT, J. A., SILVA, A. A. Da. **A conversação no contexto das relações assimétricas no trabalho organizado**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2010, vol. 13, n. 1, pp. 43-58.

BRASIL.Constituição da República Federativa do Brasil: **Texto constitucional promulgado em 05 de Outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais 1/92 a 53/2006**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2007. Artigo 37, caput.

BRIGATO Ésther, Angelo. **Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira**. Espacio, Tiempo y Educación, vol. 2, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 197-221 FahrenHouse Salamanca, España.

CARRARO, A. *et al.* **ECONOMIA DOS RECURSOS HUMANOS: TEORIA E EVIDÊNCIAS**. Revista do Departamento de Ciências Econômicas, do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Capa nº 40 julho/Dezembro de 2014.

CARVALHO, Fernanda de Quadros. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_40824/artigo_sobre_a_administracao_publica:_uma_analise_de_sua_historia,_conceitos_e_importancia. Acesso em: 10/09/2019.

CARVALHO, Nádia. MARTINHAGO D. Z. ROCHA, C. T. MELO L. Q. de. **Efeitos da Assimetria de Informação sobre os Custos de Transação da Cadeia Produtiva da Batata.**

CELONI, A. C. et al. **Sinalização da Informação Institucional na produção e comercialização de alimentos e de bioenergia no Brasila.** Revista Espacios. Vol. 35 nº02 ano 2014.

COSTA, Barros Fernanda. **Motivação e satisfação no trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, com requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

COSTA, Frederico Lustosa Da. **História, narrativa e representações da administração pública brasileira.** Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 31-52 dez 2018.

COSTA, Frederico Lustosa Da; Costa Elza Marinho Lustosa Da. **Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas.** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50 (2):215-236, mar./abr. 2016 Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas.

COSTA, Robson Santos Da. **Avaliação de desempenho dos Servidores Administrativos: Um Instrumento de Gestão.** Dissertação Apresentada Ao Programa De Pós-Graduação Em Gestão Pública Da Universidade Federal Do Espírito Santo (UFES) Como Requisito Para Obtenção Do Título De Mestre Em Gestão Pública. Alegre 2018.

DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 10/09/2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 24. Ed., São Paulo: Atlas, 2011.
FERREIRA, Luciana Gonçalves et. al. **Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei.** Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 1, 2015, 183-203.

FRANÇA, José Mairton Figueiredo de. **INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA E EFICIÊNCIA TÉCNICA: UM ESTUDO SOBRE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS COM O USO DE MODELOS DEA.** Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UER- SBPO-XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional de 27 a 30-09.05-Gramado RS.

GUIMARÃES, Acsa Rodrigues Ferreira. **Universidade e Empreendedorismo: Estudo baseado nos esforços promovidos pela Universidade de Brasília.** Dissertação de Mestrado Acadêmico em Economia da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Brasília Março de 2019.

JACOBSEN, Alessandra De Linhares; Souza Gisele Furtado Schmitz De; Veiga Mariana Feminella. **Incentivo à qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES**. XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitária-CIGU, 23, 24, de noviembre de 2016, Arequipa-Perú.

JÚNIOR Olival De Gusmão Freitas; Barros PetrucioAntonio Medeiros; Braga Marcus De Melo; CarvalhoVictorDioghoHeuer De. **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIG - Desafios da Gestão Universitária no Século XXI** Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

KOETZ, CarinMaribel ;Koetz Clara Isabel; Marcon Rosilene. **A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental gestão**. Gestão Org.Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol. 9, nº 3, ano-2011.

LIMA, Andréia Aparecida; MEIRELLES, Renato de Souza; RAMOS, François Silva. **Servidor Público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do Departamento de Recursos Humanos no Setor Público**. Revista Factus de Administração. V.1, n 3 (2018).MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. SãoPaulo: Cengage Learning, 2015.

MARCELO de Oliveira Garcia et al. Pesquisa **Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil** Teoria e Prática em Administração, v. 6, n. 1, 2016, pp. 40-68.

MARTINS, Manoel Henrique. **Breve histórico da Administração Pública, como campo do conhecimento – Parte 1. 2008**. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=58>. Acesso em: 10/09/2019.

MESQUITA, Fabiana Alves de Assunção et.al. **As Avaliações De Desempenho Nas Esferas Públicas De Ensino: Uma Revisão Sistemática Da Literatura**. Humanidades & Tecnologia Em Revista (FINOM) - Ano XIII, vol. 16- Jan Dez 2019.

MORAES, Áurea Fernanda de Brito Loiola Aguiar. **Critérios de avaliação da assimetria de informação na regulação de transportes terrestres no Brasil**. 2017. xii,99 f., il. Dissertação (Mestrado em Transportes) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

NÓBREGA Gizelle de Jesus Silva; Costa Abimael de Jesus Barros; Filho Antonio Daniel Ribeiro. **Controle Da Administração Pública: Análise da Percepção dos Agentes Públicos da Fundação Universidade de Brasília-FUB-** I Seminário de Contabilidade da FACE-UFG Goiânia/GO 05 de dezembro de 2012.

OLIVEIRA GABRIELA COSTA DE; PAGANI CAMILA; **Gestão Universitária: O Perfil E As Competências Do Profissional De Secretariado Nas Instituições Federais De Ensino Superior**. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU –Arequipa-Perú- 23, 24 y 25 de noviembre de 2016.

PIRES Karoline Marques. **Características, Limites E Possibilidades Da Transparência Em Universidades Públicas: Os Casos Das Universidades Federais Do Centro-Oeste.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Brasília, como parte Comunicação, Faculdade de Comunicação, Universidade de dos requisitos para obtenção grau de Mestre em Comunicação Brasília-2018.

REIS Andréia Therezinha Lima. **Desafios Da Administração Pública No Contexto Atual.** Perspectivas em Políticas Públicas | Belo Horizonte | Vol. IX | N° 18 | P. 255-260 | jun/dez 2016.Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Revista Factus de Administração e Gestão.vol. 9, No. 3 p. 615 - 639, set. / dez. 2011.

ROCHA, Edinaldo Santana. **Comprometimento com o trabalho e vinculação com as Políticas de Recursos Humanos:com servidores técnico-administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Dissertação Apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novo Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Horizonte 2016.

SALES Elana Carla De Albuquerque Silva. **Governança No Setor Público Segundo A Ifac – Estudo Nas Universidades Federais Brasileiras.** Dissertação como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Administração e Controladoria. Universidade Federal Do Ceará.Fortaleza 2014.

SALEZIO,Schimitz Junior et. al.**Dez anos de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas para as IFES: Os Impactos para os Técnico-Administrativos em Educação.** XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária - CIGU, 23, 24, de noviembre de 2016, Arequipa-Perú.

SANTOS Helen Rose Lopes Dos.**Lei De Acesso À Informação E Comunicação Em Universidades Federais: Conexões, Perspectivas E Desafios.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra. Brasília-2018.

SANTOS, Mario Rosa dos CHAVES, Manoel Rodrigues; SILVA, André Vasconcelos da; NEVES, Fausto Teodoro. **Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura.** Simpósio de Metodologias Ativas: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior BlucherEducationProceedings, v.2, n1.

SILVA Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais** - Pós-graduando em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos – ICE – Cuiabá – 2013 novos modelos organizacionais.

SILVA Thiago Antunes Da. **Conceitos E Evolução Da Administração Pública: O Desenvolvimento Do Papel Administrativo.** Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017.

SOUSA, Aline Pereira Carvalho de; DALLA, Celia Braga. **A História Do Ensino Superior No Brasil**. Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 195-206, out./dez. 2018.

TOMAZZONI, Gean Carlos et.al. **O Processo de efetivação do Servidor: Um estudo acerca do estágio probatório nas universidades**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 62-78, jan.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Organograma acadêmico-administrativo. Brasília: 2018. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425> Acesso em: set. de 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano orientador da Universidade de Brasília. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1962.**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Sítio oficial. Disponível em: <www.unb.br> Acesso em: Set.2019.

VARIAN, Halr. **Microeconomic analysis**. Third edition, NEW York; Norton, 1992.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, GeorgeteMedleg. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de governança**. Biblios, núm. 61, 2015, pp. 1-18.