

## **MODELO DE CAPACITAÇÃO DA UFBA NO PERÍODO 2009-2017: UMA POSSÍVEL ANÁLISE**

**ANTÔNIO RAIMUNDO CARDOSO TEIXEIRA FILHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**LEONARDO RIBEIRO DE ALMEIDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)

# **MODELO DE CAPACITAÇÃO DA UFBA NO PERÍODO 2009-2017: UMA POSSÍVEL ANÁLISE**

## **RESUMO**

Um marco legal da profissionalização da gestão das universidades federais brasileiras, foi a política de capacitação trazida pela PNDP. Assim, tem-se como questão de pesquisa: Como se caracterizam os resultados da capacitação na UFBA no período 2009-2017? Para respondê-la, faz-se uma análise documental, com base na análise de conteúdo, dos processos de capacitação do corpo técnico-administrativo, no período 2009-2017, momento no qual a UFBA adota os pressupostos da PNDP. Os principais achados sinalizam que por conta do descompasso entre o modelo de capacitação operacionalizado e o planejamento estratégico institucional, a IFES adota tais pressupostos quase que somente de maneira formal. Identifica-se ainda que, apesar da maior qualificação do corpo técnico, tal avanço contribui mais efetivamente para sua progressão financeira do que para o atendimento das demandas organizacionais. A principal limitação do artigo reside no fato de analisar um fenômeno complexo exclusivamente à luz da análise documental de uma única IFES, limitação a ser superada com a realização de estudos futuros (qualitativos e quantitativos) que façam a escuta dos atores envolvidos no processo de capacitação, tanto na UFBA, quanto em outras IFES.

Palavras-chave: PNDP; Capacitação nas IFES; UFBA.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Brasil passou por transformações a partir da segunda metade do século XX visando se adaptar às mudanças emanadas da sociedade, exigências do mercado e na busca pela efetividade das ações, melhoria nos serviços prestados e racionalização dos recursos disponíveis. Tal movimento também acompanhou mudanças ocorridas na Europa e Estados Unidos, com a integração e competitividade cada vez maiores entre os países e instituições, afetando a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRÚCIO, 2011; PANTOJA et al, 2012 e CAMÕES, 2013).

Nesse contexto, segundo Bresser Pereira (1996) e Schikmann (2010), esse período se caracteriza por significativas transformações tecnológicas, sociais e econômicas que levaram à adoção de novos padrões de gestão nas organizações públicas e privadas. Segundo esses autores, tratou-se de um processo de reestruturação produtiva ancorado no desenvolvimento científico, tecnológico e o fortalecimento dos mercados globais, levando o setor público ao desafio de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis. Tal pensamento coaduna-se com Abrúcio (2011), ao afirmar que, a partir dos anos 1980, a administração pública passa por reformas que consolidam novas técnicas de gestão do setor privado, dando origem à Administração Pública Gerencial (APG), e ao modelo normativo baseado nos valores da efetividade e competitividade, que substituiu o burocrático para estruturação e gestão do Estado.

Assim, para Teixeira Filho e Almeida (2014), nos anos 2000, a partir do governo Lula, surgem políticas de recomposição e valorização do quadro de pessoal do setor público. Tal conjuntura culminou com a publicação, em 2006, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual, para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), busca sistematizar a capacitação dos servidores, partindo de demandas organizacionais, visando melhorar de forma contínua o desempenho organizacional para atender à crescente demanda social por serviços públicos de maior qualidade.

Em relação às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nesse período tem-se o REUNI, objetivando melhorar o uso da estrutura física e de pessoal nas universidades federais, além de permitir a melhor destinação de recursos financeiros para despesas de pessoal. Ademais a promulgação da Lei 11.091/2005, criando o plano de carreira dos servidores técnico administrativos em educação (TAE) e a progressão na carreira através da capacitação, aumenta a demanda por treinamento dos TAE, levando essas organizações a implementarem a PNDP de diferentes formas (TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Diante desse contexto, este artigo traz como questão de pesquisa, a partir da análise documental: **Como se caracterizam os resultados da capacitação na UFBA no período 2009-2017?** Tal análise se concentrou nos eventos ocorridos entre os anos de 2009 e 2017, uma vez que neste período a UFBA realizou a implementação da PNDP através de ações de capacitação de maneira contínua e sistematizada, conforme relatórios de gestão da Pró-Reitoria de Pessoas (PRODEP). Este artigo busca responder à questão de pesquisa a partir da análise dos principais documentos internos sobre o tema. Parte-se do pressuposto ancorado na maior parte dos autores explorados no referencial teórico, que a organização adotou um modelo de capacitação aderente ao preconizado por seu modelo de planejamento estratégico explicitado nos Planos Diretores Institucionais (PDI), tendo assim por foco estreitar a relação existente entre a gestão de pessoas e a perspectiva estratégica com vistas a atender de forma eficiente às demandas da IFES e as concepções trazidas pela APG.

Justifica-se a realização do artigo tendo em vista a importância da PNDP à implementação da APG, visando repercutir na melhoria dos serviços prestados ao cidadão e no aumento da efetividade das políticas públicas, através da profissionalização do quadro de pessoal, prevendo ações de capacitação para o desenvolvimento dos servidores e o cumprimento das metas das organizações públicas. Ou seja, pretende-se aqui contribuir para a ampliação do conhecimento da gestão de pessoas no contexto de uma IFES por meio do dimensionamento dos resultados decorrentes das ações de capacitação do seu corpo funcional, levando-se em conta as especificidades organizacionais observadas nessas instituições. Busca-se ainda suprir a lacuna apontada por Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017) no que se refere às discussões acerca do tema capacitação na Administração Pública, em períodos mais recentes.

## **2. CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO SETOR PÚBLICO: UMA TRAJETÓRIA**

O conceito de capacitação varia na produção bibliográfica brasileira, possuindo diversidade de sentidos, por vezes vistos como sinônimos. Tal realidade torna-o um conceito polissêmico, persistindo a hegemonia da ideia de que estas práticas se confundem com treinamentos tradicionais, limitados a requalificar os colaboradores das organizações públicas e privadas em relação às atividades cotidianas e por vezes repetitivas (ALMEIDA, BRAUER e PINHEIRO JÚNIOR, 2017).

Segundo, Pantoja, Camões e Bergue (2010) e Cardoso (2017) lecionam, a capacitação passou a ser operacionalizada a partir do desejo das organizações de desenvolver seu corpo funcional, visando suprir suas necessidades e alcançar objetivos e metas estratégicas a partir do bom desempenho dos colaboradores. Com a adoção da APG no setor público, a capacitação emerge como uma ferramenta na busca da prestação de serviços públicos de excelência à sociedade. Tal realidade demanda das organizações públicas uma reconfiguração de suas estruturas administrativas, além de mudanças na sua forma de atuar (APPUGLIESE, 2010, ARANHA e SALLES, 2015; CAVALCANTI et al, 2016; RANZINI e BRYAN, 2017). Nessa realidade, para Appugliese (2010) e Oliveira e

Silva (2011), a modernização do serviço público exige servidores profissionalizados e com processos de aprendizagem contínua.

Assim, para os últimos autores e para Camões (2013) e Cavalcante et al (2016), o Estado brasileiro vem abordando a capacitação do servidor público no ordenamento legal, correlato à gestão de pessoas desde o RJU, no início dos anos 1990, intensificado a partir da metade dessa década com a implementação da APG, estendendo-se até os anos 2000. Apresenta-se, no quadro a seguir, tal trajetória.

**Quadro 1.** Legislação e capacitação - Evolução histórica

Ano	Norma Legal	O que dispõe sobre a capacitação do servidor
1990	Lei 8.112 - RJU	<b>Artigo 87</b> - Permissão de afastamento por três meses a cada cinco anos de efetivo exercício para o servidor realizar capacitação profissional; <b>Artigo 96</b> - Definição de critérios para afastamento do servidor para participação em programas de pós-graduação
1998	Emenda Constitucional nº 19	<b>Artigo 39</b> – Foi alterada a redação do referido artigo da Constituição Federal, prevendo a manutenção de escolas de governo pelas esferas federal, estadual e municipal, para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, instituindo a participação nos cursos ofertados como um dos requisitos para a promoção nas carreiras.
1998	Decreto nº 2.794	Política Nacional de Capacitação dos Servidores Federais.
2006	Decreto nº 5.707 - PNDP	Revogou o Decreto 2.794/98 e estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento dos servidores do setor público federal, com foco na capacitação como meio para aquisição de competências individuais e organizacionais.

**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir de Appugliese, (2010) e Cavalcante et al, (2016).

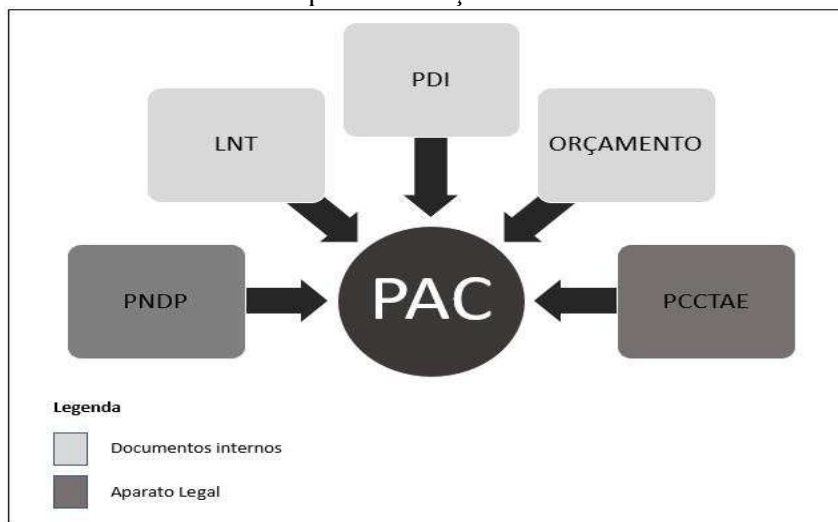
Na PNDP, a capacitação é definida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, visando desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais. Esse processo operacionaliza-se por meio de capacitação (cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos) que contribuam para o desenvolvimento do servidor ao tempo em que atendem aos interesses da Administração Pública (PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014; CAVALCANTE et al, 2016; CARDOSO, 2017).

Para o alcance desses objetivos, a PNDP tem por instrumentos: o PAC, documento em que constam as definições de temáticas e metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação voltadas à habilitação de servidores; o relatório de execução do PAC onde se sistematizam as informações sobre os eventos de capacitação do ano anterior e a análise dos resultados alcançados, visando produzir dados gerenciais sobre os processos de capacitação dos servidores, sinalizando aos órgãos da Administração Pública aspectos a melhorar internamente nas etapas de implementação do modelo da gestão da capacitação; e, por fim, o sistema de gestão por competência a ser implementado pelo governo federal, abordagem atual do treinamento, concebido como ferramenta de gerenciamento dos eventos de capacitação (DE MAGALHÃES et al, 2010; PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; CARDOSO, 2017).

Nesse cenário, a PNDP tem exigido das IFES mudanças na cultura organizacional, direcionando ações ao cumprimento dos seus objetivos, fortalecendo a estratégia organizacional e habilitando os servidores a enfrentarem os desafios da APG. Somado isso, o PCCTAE implementado pela Lei 11.091/2005, aumentou a demanda por eventos de capacitação dos TAE, uma vez que valoriza o desenvolvimento na carreira com a capacitação do servidor, estipulando percentuais de incentivos financeiros advindos da capacitação (DE MAGALHÃES et al, 2010; OLIVEIRA FILHO, 2012; BREGALDA, TOSTA e DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Assim, de acordo com Oliveira e Silva (2011), as IFES elaboram seus PAC tendo como base esse aparato legal, além das diretrizes integrantes do PDI, documento que sistematiza sua estratégia para um período de cinco anos. Ademais, segundo Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), leva-se em consideração também os recursos orçamentários e os resultados do levantamento de necessidades de treinamento (LNT) realizados previamente, conforme mostrado na figura a seguir.

**Figura 1.** Documentos utilizados para elaboração do PAC



**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir de Oliveira e Silva, (2011).

Por ser uma mudança na gestão da capacitação no setor público, segundo Pantoja et al (2012), Oliveira e Silva (2011), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al, 2017, as IFES, têm enfrentado dificuldades na implementação da PNDP. São poucos os órgãos que têm conseguido basear suas estruturas de gestão nos preceitos da gestão de pessoas por competência, além de enfrentar empecilhos decorrentes da robusta estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. Essas características levam à implementação parcial da PNDP nessas instituições, desarticulada da estratégia, conduzindo à perda de benefícios dela advindos.

Assim, a implementação PNDP ainda apresenta grandes desafios a serem superados pela Administração Pública. Sua consolidação deve se ancorar na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento, no uso de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que levem à evolução dos processos de planejamento das ações e mudança de cultura nas organizações públicas (OLIVEIRA E SILVA, 2011; PANTOJA et al, 2012). Após a apresentação da base conceitual que ancora esse estudo, na sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na sua elaboração.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo enfocou os resultados decorrentes da implementação da PNDP na UFBA, partindo do modelo de capacitação adotado pela instituição aplicado aos TAE. Nesse sentido, procurou compreender esse modelo e a efetividade das ações de capacitação em relação ao desenvolvimento na carreira dos TAE, com base na análise documental.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (2008), foi realizada uma pesquisa descritiva, tendo em vista que, descreveram-se as características do fenômeno com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. O trabalho apresentado, propõe-se descrever o processo de implantação da PNDP na UFBA, no período 2009-2017, analisando os resultados e as dificuldades do referido processo, com base na análise documental.

Quanto à abordagem, realizou-se uma pesquisa qualitativa, pois, conforme Godoy (1995) e Gil (2008) os dados relativos à capacitação foram analisados sem o uso de qualquer tipo de análise estatística. No que se refere às fontes secundárias usadas, segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica foi feita partindo-se do material já produzido sobre o tema investigado, constituído por livros, artigos científicos, teses e dissertações. Nesse sentido, para o melhor entendimento sobre os processos de capacitação executados no âmbito da gestão da UFBA sob a égide da PNDP, foi necessário realizar uma análise bibliográfica sobre a Administração Pública e gestão de pessoas, com foco na capacitação e aperfeiçoamento no serviço público.

Com relação à pesquisa documental, considera-se, em consonância com Gil (2008), que sua operacionalização se dá com a análise de documentos que ainda não haviam recebido tratamento analítico. No caso do artigo, foram explorados diferentes documentos internos relativos à gestão de pessoas e capacitação, produzidos pela PRODEP, no seu Núcleo de Capacitação da Coordenação de Desenvolvimento Humano. Nesta fase, tomaram-se por base documentos institucionais a seguir explicitados.

**Quadro 2.** Documentos utilizados na pesquisa documental

Documento	Período	Quantidade
PAC	2009 a 2017	8
Relatórios de Execução do PAC	2009 a 2017	8
Relatórios de Gestão da PRODEP	2009 a 2017	8
PDI	2008-2012 e 2012-2016	2

**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

A análise dos dados foi feita com base na análise de conteúdo, a qual foi ancorada nas categorias analíticas que emergiram das discussões apresentadas na seção precedente – alinhamento da capacitação ao planejamento estratégico e relação entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais - onde foram apresentadas algumas reflexões acerca do referencial teórico utilizado como base para a construção do estudo.

#### 4. O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS?

O processo de consolidação do modelo de capacitação adotado pela UFBA começou a se estruturar em 2007-2008, fruto das mudanças na carreira TAE, com a Lei 11.091/2005, que prevê a progressão funcional e aumento remuneratório vinculados às ações de capacitação, e da promulgação da PNDP, em 2006. Esse contexto, para Schikmann (2010), Oliveira e Silva (2011), Oliveira Filho (2012), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Aranha e Salles (2015), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017), aumentam a pressão dos TAE por ações de capacitação junto aos órgãos deliberativos da universidade, a fim de facilitar sua progressão na carreira.

Inicialmente, ofertaram-se ações pontuais de capacitação, com cursos de curta duração sobre temas genéricos (matemática básica, atualização de rotinas administrativas, redação oficial, dentre outros). Nesse momento a Pró-Reitoria de Pessoas (PRODEP) ainda se organizava, constituindo sua estrutura organizacional e equipe de colaboradores, em uma transição da IFES para uma gestão de pessoas mais próxima à APG, confirmando-se os achados de De Magalhães et al (2010), Pantoja et al (2012) e Camões, Aranha e Salles (2015), Cavalcante et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017).

Segregaram-se as atividades do antigo departamento de pessoal, com a gestão da folha de pagamento passando a ser responsabilidade da recém-criada Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), e as atividades de seleção, movimentação e capacitação de responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH). Tal fenômeno

alinha-se ao que lecionam Borges e Araújo (2001), Schikmann (2010), Ribeiro (2011), Bergue (2014) e Almeida et al (2016) quanto à presença simultânea de diferentes modelos organizacionais e a fragmentação das atividades de natureza funcional no modelo de gestão adotado pelas universidades públicas, notadamente as federais.

A partir de 2009, com a PRODEP melhor estruturada, a UFBA passa a sistematicamente publicar seus PAC. Tal iniciativa atendia ao disposto no artigo 5º do decreto 5.707/2006, contemplando ações de capacitação, educação formal denominadas na PNDP como ações de qualificação, além de qualidade de vida no trabalho, como afirmam Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cavalcante *et al* (2016). Nos PAC elaborados pela PRODEP constam, além de ações e eventos a serem ofertadas a cada ano, as informações relativas ao processo de inscrição nas ações de capacitação, os conceitos, o embasamento legal e informações que nortearam a gestão da UFBA na definição das capacitações programadas.

Conforme trabalhos de Borges e Araújo (2001), Oliveira e Silva (2011), Picchiai (2012), Aranha e Salles (2015) e Cardoso (2017), um dos documentos que deveria nortear os PAC são os PDI das IFES, os quais sistematizam a estratégia dessas organizações, contemplando indicadores, objetivos e metas organizacionais para o período de cinco anos, naturalmente, contemplando as necessárias revisões e ajustes ao cenário vivenciado. No caso da UFBA, a partir da análise dos PDI do período analisado, constata-se a ausência de objetivos e metas para a gestão de pessoas e a capacitação dos TAE, além disso, não há elementos que possam subsidiar o processo de tomada de decisão sobre as ações a serem executadas durante seu período de vigência. Dessa forma, os PDI do período de 2009-2017 possuem um caráter meramente normativo, divergindo do que sinalizam Schikimann (2010) e Pantoja, Camões e Bergue (2010), no que se refere à utilização da capacitação como instrumento facilitador ao alcance de objetivos e metas estratégicas. Reforça também, confirmando estudos de Borges e Araújo (2001), Santos et al (2009), Picchiai (2012), Bergue (2014), Almeida et al (2016) e Teixeira Filho et al (2017), dificuldades da UFBA em modernizar suas práticas de gestão estratégica, sendo ainda pouco aderente ao preconizado no modelo APG.

Nesse sentido, visando trazer elementos que auxiliassem a definição das ações de capacitação a serem incluídas no PAC, a fim de atender às necessidades dos servidores, a PRODEP realiza, em 2009, o primeiro LNT da UFBA, denominado como Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), alinhando-se com tal prática, pelo menos no nível formal, ao que defendem autores como Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al (2012), Camões (2013) e Bregalda, Tosta e Daumal (2014). Durante o período aqui analisado, 2009-2017, realizaram-se quatro levantamentos, com instrumento de coleta de dados e operacionalização distintos, a seguir sintetizados. Destaca-se que a partir do final do ano de 2016, não foi feito nenhum outro tipo de levantamento dessa natureza, o que parece sinalizar a descontinuidade desse processo na IFES.

**Quadro 3.** LNC realizados na UFBA no período 2009-2017

Ano	Procedimento para coleta de dados utilizado	Vigência
2009	Formulário enviado fisicamente às unidades e órgãos universitários, para preenchimento, pelo dirigente ou representante, das ações de capacitação indicadas para o corpo TAE.	PAC 2010 e 2011
2011	Formulário baseado no anteriormente aplicado, acrescido de uma listagem de cursos elaborada pela PRODEP para nortear as escolhas do dirigente, fruto da análise dos resultados dos PAC executados.	PAC 2012
2012	Levantamento censitário e presencial, operacionalizado através dos representantes das unidades universitárias atuando enquanto agentes de gestão de pessoas. Mais uma vez, utilizou-se uma listagem ampliada de cursos elaborada pela PRODEP.	PAC 2013 e 2014

2014	Levantamento realizado via Banco de dados informatizado contendo os cursos a serem ofertados. Os coordenadores e chefias de núcleos administrativos deveriam selecionar, com base na listagem elaborada pela PRODEP, as ações de capacitação para cada um dos TAE pertencentes à sua equipe trabalho.	PAC 2015 e 2016
------	---	-----------------

**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir de PRODEP.

Com base nessas informações e considerando as lacunas identificadas no PDI, confirmando achados de De Magalhães et al (2010), Pantoja et al (2012), Mota (2013) e Almeida et al (2016), infere-se que a UFBA passou por um processo de adaptação às novas práticas de gestão de pessoas trazidas pela APG, incorporando mudanças na forma de operar, contudo, evidencia-se que a pouca escuta aos gestores com vistas a identificar suas demandas parece indicar a falta de integração entre as dimensões estratégica e operacional, além de apontar dificuldades da IFES na implantação das novas práticas de gestão. Especificamente no que se refere às tipologias de capacitação ofertadas pela UFBA, verificou-se que as mesmas se agrupam em cada um dos PAC, segundo as seis linhas de desenvolvimento trazidas pelo Decreto 5.825/2006, como a seguir explicitado.

**Quadro 4.** Linhas de desenvolvimento da PNDP

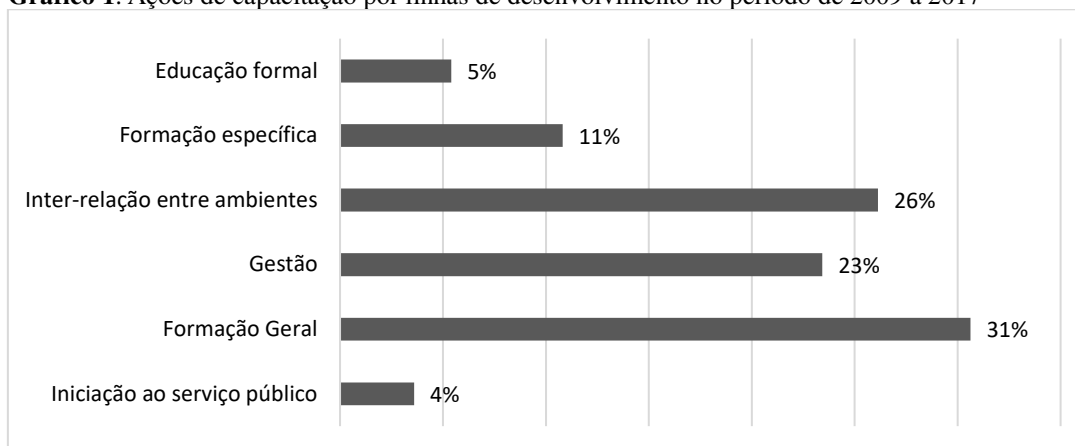
<b>Linha de Desenvolvimento</b>	<b>Objetivo</b>
Iniciação ao serviço público	Difundir informações sobre as funções do Estado, especificidades do serviço público, regras e condutas do servidor público, além das atividades de integração institucional do servidor.
Formação geral	Municiar os servidores com conhecimentos e habilidades sobre aspectos profissionais gerais ou vinculados à formulação e à gestão das metas institucionais.
Educação formal	Também denominada de Qualificação, visam à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal.
Gestão	Preparar o servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão.
Interrelação entre ambientes	Capacitar o servidor para o desenvolvimento de atividades transversais ou relacionadas a mais de um ambiente organizacional.
Formação específica	Capacitar o servidor para o bom desempenho de atividades inerentes ao ambiente organizacional e ao cargo que ocupa.

**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir de Brasil (2006).

Com o objetivo de detalhar as tipologias de ações de capacitação institucionalmente operacionalizadas, tem-se no próximo gráfico a sistematização das mesmas. Esses dados mostram a hegemonia da presença de ações de capacitação enquadradas na linha de desenvolvimento de formação geral, uma vez que, do total de 111 ações, 34 (31%) delas referiam-se a temas gerais sobre algumas práticas do serviço público (cursos de segurança no trabalho, legislação de pessoal, orçamento público, combate a incêndio, comunicação, qualidade do atendimento, dentre outros). No segundo e terceiro blocos de ações mais representativos, encontram-se aquelas que versam sobre a inter-relação entre ambientes e a gestão, correspondendo, respectivamente, a 26 % e 23%. Considera-se oportuno destacar-se que tais achados divergem da visão trazida em Pantoja et al (2012) e Camões (2013), autores que apontam que a tipologia que deve ser majoritária consiste naquela que contempla capacitações voltadas ao desenvolvimento da capacidade de gestão dos participantes, tipologia essa, que no caso da UFBA ocupa apenas o terceiro lugar.



**Gráfico 1.** Ações de capacitação por linhas de desenvolvimento no período de 2009 a 2017



**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Em síntese, a opção pela oferta de cursos generalistas, nas tipologias de capacitação nas linhas de formação geral e inter-relação entre ambientes, pode ser resultado da falta de cultura de planejamento da UFBA, expressa na ausência de direcionamento estratégico claro nos seus PDI e do descompasso existente entre os níveis estratégico e operacional. Essa situação reforça o caráter retardatário das IFES na adoção de práticas da APG, conforme preconizam Borges e Araújo (2001), Vieira e Vieira (2004), Almeida et al (2016) e Teixeira Filho et al (2017). Entretanto, o quantitativo de ações na linha de gestão, com 23% do total, sinaliza que a instituição vem engendrando esforços na busca pela reversão desse quadro.

No tocante às ações de capacitação da linha de formação específica (11%), sua maioria refere-se a cursos destinados aos profissionais da saúde, com destaque para enfermeiros e profissionais que trabalham em laboratório, o que se alinha aos achados do trabalho de Teixeira Filho et al (2017) acerca da tradição dessa categorias na educação continuada para o trabalho, além de atender ao disposto na PNDP, que estimula a participação do servidor em ações dessa natureza.

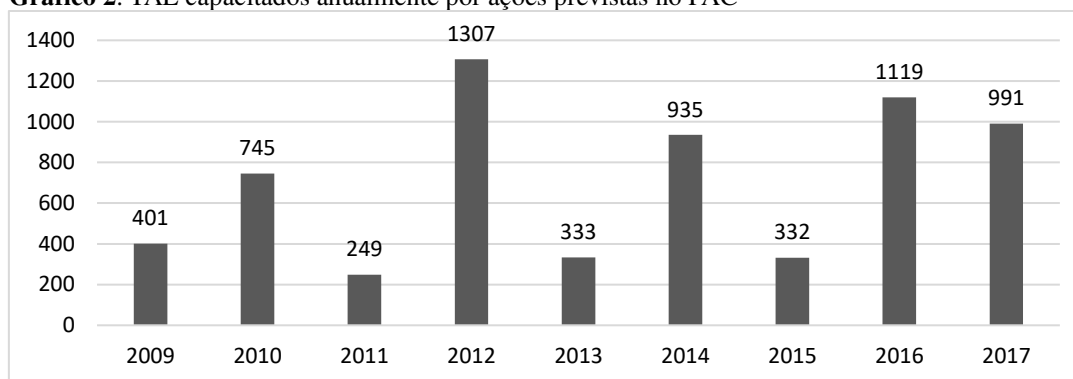
Por sua vez, a baixa frequência das tipologias de ações de capacitação da linha iniciação ao serviço público (4%), e educação formal (5%), justificam-se pela natureza dessas capacitações. As primeiras são ofertadas quando da convocação de aprovados em concurso público (03 eventos nos anos de 2009, 2012 e 2014). No tocante às ações de capacitação voltadas à melhoria dos níveis de educação formal do corpo funcional, tem-se, como marco inicial, o PAC de 2012, quando é lançado o primeiro edital de auxílio à tal tipologia. Nesta iniciativa, a UFBA passou a conceder auxílios de natureza financeira aos servidores matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em IES privadas, embora nada fosse feito de mais concreto para auxiliar esses profissionais a ingressarem em cursos dessa natureza na própria IFES.

Avançando em termos temporais, destaca-se que no PAC de 2013 a situação anteriormente apontada passou a ser gradativamente modificada com a oferta, em parceria com a Escola de Administração da UFBA, de duas turmas de especialização exclusivas para os TAE, ambas em 2016. Dando continuidade à tal parceria, teve início a primeira turma de Mestrado Profissional voltada a este público alvo, experiência repetida com a oferta de nova turma em 2018. Houve também a oferta de uma turma exclusiva no Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva para os TAE que atuam em laboratórios e ambulatórios, realizando atividades específicas. No total, entre os anos de 2009 a 2017,

foram oferecidas 04 turmas de cursos de especialização, 02 editais de auxílio financeiro à qualificação de TAE em instituições privadas, e 03 turmas de mestrado profissional ofertados pela própria UFBA, através de unidades de ensino distintas a fim de atender demandas de natureza profissional diferenciadas.

Avançando-se nesta análise, com base nos relatórios de execução dos PAC, verifica-se que o número de TAE capacitados anualmente, contabiliza um total de 6.412, ou seja, uma média anual de, aproximadamente, 712 TAE. Entretanto, essa distribuição quantitativa ao longo dos anos não é uniforme, conforme demonstra o gráfico a seguir.

**Gráfico 2.** TAE capacitados anualmente por ações previstas no PAC



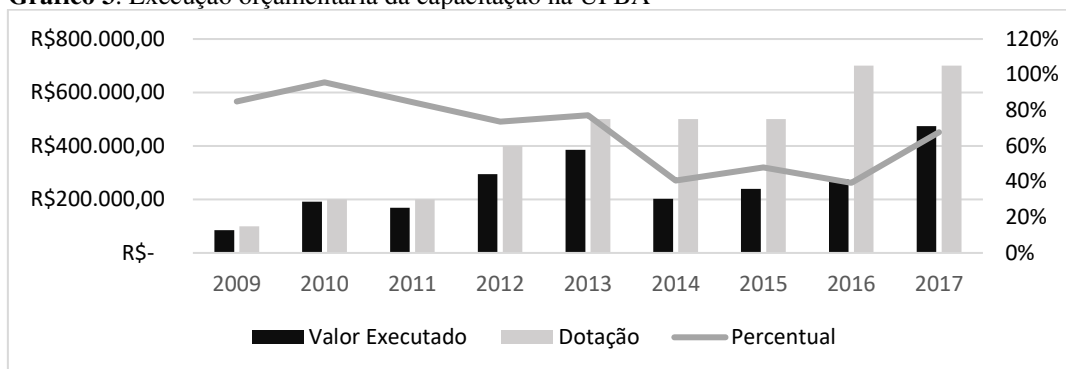
**Fonte:** Elaboração própria, 2018.

Verifica-se, nos dois primeiros anos uma trajetória ascendente no volume de servidores capacitados, com a realização de ações de capacitação com a contratação de consultores externos e especialistas do setor privado para ministrar, principalmente, cursos focados nas temáticas gestão. Foi somente após esse período que se priorizou a utilização do próprio quadro de pessoal da universidade para ministrar as ações do PAC, conforme preconiza o inciso IV do artigo 3º das diretrizes da PNPD. Já a realidade vivenciada nos anos de 2011, 2013 e 2015, aqueles que reúnem os menores quantitativos de TAE capacitados, coincidem com a ocorrência de longos períodos de greve na universidade, o que levou ao cancelamento de muitas das ações previstas e ao aumento da evasão e absenteísmo nas ações de capacitação por conta do movimento grevista ao qual, esta categoria funcional adere de forma maciça.

Por sua vez, os anos de 2012, 2014, 2016 e 2017, aqueles com maior volume de TAE capacitados, apresentam como característica comum o maior emprego do uso de TIC nas ações de capacitação operacionalizadas, com a intensificação da oferta de diferentes cursos na modalidade de ensino à distância (EAD) e utilização das funcionalidades do ambiente *moodle*, tanto aquelas concebidas pela UFBA, como as oferecidas em parcerias com escolas de governo, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e da Escola de Administração Fazendária (ESAF). Essa última característica alinha o modelo de capacitação adotado pela IFES ao que preconiza à PNPD e às recomendações de Schikmann (2010), Pantoja et al (2012) e Camões (2013).

Prosseguindo na análise dos relatórios de execução dos PAC, identificam-se três momentos distintos no que se refere à implementação da dotação orçamentária direcionada para a capacitação do corpo funcional, conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 3.** Execução orçamentária da capacitação na UFBA



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Assim, o período 2009-2013 caracteriza-se pela execução média de 83% da dotação orçamentária, sendo atingindo o pico desse percentual (96%), em 2010. Contudo, o maior valor absoluto foi executado em 2013, momento no qual, aportaram-se R\$ 385.911,75 na capacitação dos TAE. Além disso, houve elevação contínua dos valores destinados a esses processos, partindo-se de um montante de R\$100 mil, em 2009, para R\$500 mil, em 2013. Registra-se nos anos de 2010 e 2012 a realização de processo licitatório para contratação de empresa para ministrar cursos de informática, além de elevados investimentos em 2013, correspondendo a 22% do total da dotação, para promover a midiática de diversos cursos ofertados na modalidade EAD.

No segundo período (2014-2016) verifica-se a presença de um paradoxo: ao tempo em que a verba destinada à capacitação se mantém estável até 2015, sofrendo expressivo incremento em 2016, passando a R\$700.000, proporcionalmente há queda na execução orçamentária, a qual alcança um índice médio de 42,6%. Para compreender melhor esse fenômeno, buscou-se identificar nos relatórios as dificuldades encontradas para a execução das ações planejadas nos PAC de cada um desses três anos.

Entre os achados, destacam-se em 2014 a mudança de gestão na PRODEP e a morosidade no processo licitatório para contratação de empresa promotora de eventos, com duração superior a 8 meses. Esse fato inviabilizou a realização de 3 eventos originalmente previstos: Encontro de Gestão de Pessoas, Seminário de Diversidade e Recepção de Novos Servidores. Outro fator limitador à execução do orçamento nesse período, foi a greve da categoria ocorrida em 2015, com a consequente desmobilização das ações de capacitação, como mencionado anteriormente.

Além disso, nos relatórios destes 03 anos, há registro de dificuldades ocasionadas por procedimentos administrativos utilizados para pagamento da gratificação por encargos em curso e concurso (GECC). Esse procedimento é composto por três formulários: um convite, um formulário de autorização à participação do servidor na atividade de capacitação, e um formulário de declaração de realização da atividade. Em todos os documentos existe a necessidade de assinaturas de diversos atores organizacionais, situação essa que cria alguns embaraços que terminam por gerar atrasos na execução completa das ações.

O último período, iniciado em 2017, mostra a tendência de aumento da capacidade de execução orçamentária, alcançando R\$ 474.514,52 (68% do total de R\$ 700.000,00). Nesse ano, o volume gasto com ações de educação formal representa 51% do total, em decorrência, principalmente, da oferta das duas turmas de Mestrado Profissional, duas de especialização e do edital de auxílio à qualificação. Além disso, passou-se a apoiar a participação dos TAE em congressos e eventos científicos, através de um edital específico de auxílio financeiro à participação em eventos. Outro avanço registrado no relatório de

2017, refere-se à operacionalização do portal eletrônico da capacitação, melhorando a comunicação no que diz respeito à divulgação das diferentes ações postas em curso.

Assim, constata-se, a partir da análise dos PAC e seus relatórios de execução, que a UFBA vem consolidando seu modelo de capacitação ao longo do período estudado, ao tempo em que busca adaptar suas práticas e estruturas de gestão ainda burocráticas, aos preceitos da APG. Salienta-se, também, que a IFES não opera sob a lógica da gestão por competência, conforme preconiza a PNDP, registrando-se apenas um mapeamento de competências experimental realizado pela PRODEP, em 2013, conforme descrito no trabalho de Teixeira Filho e Almeida (2014). Essa característica é comum a grande parte das IFES alinhando-se assim, aos achados de Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017).

No que se refere à avaliação das ações de capacitação, os relatórios de execução do PAC mostram duas dimensões complementares: a avaliação pré-curso, onde são coletados dados sobre as expectativas dos participantes sobre a ação e, a avaliação de reação, onde aferem-se o grau de satisfação dos participantes com a ação e as sugestões de melhorias operacionais para ações futuras. Dessa forma, constata-se a lacuna existente no que se refere à avaliação dos reais efeitos dessas ações para a organização. Ou seja, a aferição da efetividade do investimento na capacitação. Considera-se, então, que há dissonância entre as práticas e o preconizado pela PNDP enquanto finalidade, e em relação ao que sugerem Appugliese (2010), Oliveira Filho (2012), Camões (2013), Berguer (2014) e Cavalcante et al (2016).

Nesse sentido, esses últimos achados podem estar relacionados, mais uma vez, ao fato do PDI da UFBA não explicitar de forma clara uma estratégia com relação à capacitação dos TAE. Registra-se também que, entre as dificuldades apontadas nos relatórios de execução do PAC, chama atenção a ausência de um sistema informatizado de apoio às atividades de desenvolvimento humano. Diante desse quadro, em acordo com Oliveira e Silva (2012), Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017), considera-se que tais características levam à uma implementação apenas parcial da PNDP, situação que favorece à perda de potenciais ganhos que poderiam ser trazidos por essa política à UFBA.

Com o objetivo de analisar os resultados da implementação da PNDP nos indicadores de capacitação, analisaram-se os dados dos relatórios de gestão da PRODEP. Salienta-se que as informações quantitativas que constam nos relatórios foram extraídas do SIP e levam em consideração os pedidos aprovados para a concessão de incentivos financeiros à qualificação, conforme previsto na Lei 11.091/2005.

Salienta-se que a possibilidade de desenvolvimento na carreira e o retorno financeiro resultantes da certificação em eventos de qualificação previstos no PCCTAE têm levado muitos TAE a participarem, além dos cursos ofertados pelo PAC, de outras ações de educação formal, por iniciativa própria fora da UFBA, uma vez que a IFES só começou a ofertar essa tipologia de ação a partir de 2012. Pontua-se ainda, que essa legislação, atualizada pela lei 12.772/2012, conforme Oliveira e Silva (2011), Aranha e Sales (2015) e Teixeira Filho et al (2017), prevê incentivos financeiros que vão de 10% a 75% sobre a remuneração básica do cargo do servidor, para aqueles que obtiverem nível de escolaridade superior ao exigido para o exercício do cargo, conforme sintetizado no quadro a seguir.

**Quadro 5.** Percentuais de incentivo financeiro à qualificação TAE

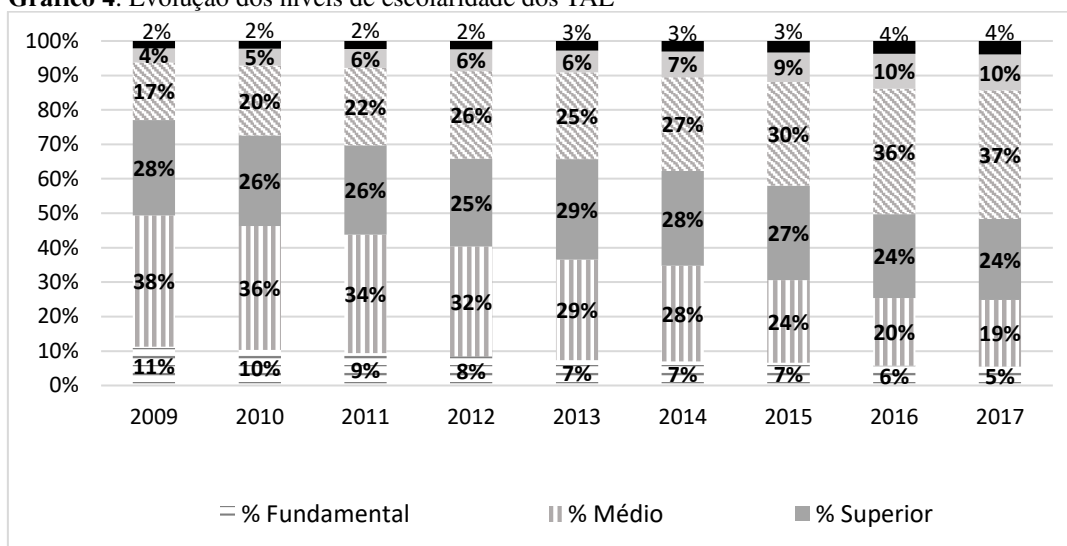
<b>Escolaridade superior à exigida para ingresso no cargo</b>	<b>Área de conhecimento com correlação direta ao cargo</b>	<b>Área de conhecimento com correlação indireta ao cargo</b>
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-

Ensino Médio profissionalizante ou técnico completo	20%	10%
Graduação completa	25%	15%
Especialização completa com carga horária igual ou superior a 360 horas	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir da Brasil (2005).

Dessa forma, a carreira dos TAE vincula o aumento de remunerações à melhoria dos padrões de educação formal, alinhando-se com isso à Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011) no que se refere a presença da profissionalização dos servidores como instrumento de modernização do serviço público e aderência à APG. Assim, consolidando-se os dados dos relatórios de gestão da PRODEP, encontra-se um quadro de mudança no perfil dos níveis de educação formal dos TAE, como constatado a seguir.

**Gráfico 4.** Evolução dos níveis de escolaridade dos TAE



**Fonte:** Elaboração própria, 2018, a partir dos relatórios de gestão da PRODEP.

A análise dessa série histórica permite constatar-se o crescimento contínuo dos maiores níveis de escolaridade na UFBA. O quantitativo de TAE com nível de especialização saltou de 541 em 2009, para 1093 em 2017, um crescimento de pouco mais de 100%, correspondendo a 37% do total. A mesma tendência é observada com relação aos TAE com mestrado, que apresentou incremento de 2,5 vezes na comparação entre os dados de 2009 e 2017, passando de 4% para 10% do quantitativo total da UFBA. Já com relação ao nível de doutorado, em 2017 a UFBA tinha o dobro de integrantes da carreira com esse nível de escolaridade em comparação ao início da série histórica. Conforme esperado, o quantitativo de TAE com menor nível de escolaridade reduziu-se de 1589 em 2009, para pouco menos da metade em 2017, com apenas 761 TAE (24% do total). Em relação aos TAE apenas com nível superior, os quantitativos mantiveram-se estáveis, oscilando entre 29% e 24% do total. Assim, em 2017 a UFBA possuía 75% dos TAE com escolaridade mínima de nível superior, ante o percentual de 53% observado em 2009.

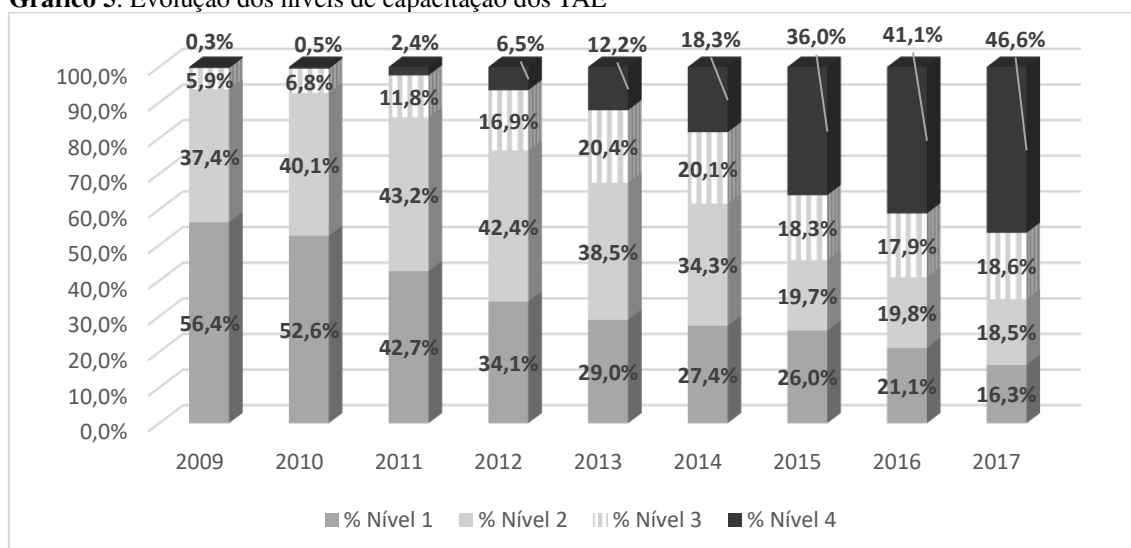
Dessa forma, a implementação do modelo de capacitação alinhado à PNPD na UFBA, associada aos estímulos à qualificação previstos no PCCTAE alcançaram, de certo modo, o objetivo de promover a mudança do perfil do seu corpo de TAE do ponto de vista da educação formal, alinhando-se ao preconizado por Sckhimann (2010), Oliveira e

Silva (2011), Pantoja et al (2012), Bergue (2014), Ayres e Silva (2013), Cavalcanti et al (2016) e Cardoso (2017).

Avançando-se na análise dos relatórios de gestão da PRODEP, examinaram-se os indicadores relativos ao número de TAE nos níveis de capacitação da carreira. Salienta-se que no PCCTAE, conforme a lei 11.091/2005, os cargos são distribuídos em cinco classes segundo a escolaridade mínima de ingresso na carreira: classe A, exigência de nível fundamental incompleto; classe B, exigência de nível fundamental completo; classe C, nível médio incompleto; classe D, requisito mínimo de segunda grau completo; e classe E, exigência de nível superior completo. Para cada classe de cargos, há a possibilidade de avanço do servidor em três níveis via certificação em ações de capacitação.

Pontua-se que, para fazer jus a tal progressão na carreira, os eventos de capacitação nos quais os TAE certifiquem-se, conforme a lei 12.772/2012, precisam ter carga horária mínima de 20 horas para que possam ser acumuladas no interstício de 18 meses. Ao progredir para o nível imediatamente superior, os TAE fazem jus à elevação da remuneração em 3,9%. Sistematizando-se os dados encontrados, verifica-se a evolução dos níveis de capacitação dos TAE da UFBA, como expresso no gráfico a seguir.

**Gráfico 5.** Evolução dos níveis de capacitação dos TAE



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir dos relatórios de gestão da PRODEP.

A análise desses dados demonstra que o percentual de TAE no primeiro nível de capacitação da carreira (56,4%) em 2009, sofreu redução significativa em 2017, passando a 16,3 % do total. Já o percentual de TAE no último nível de capacitação prevista alcançou 46,6%, ante um percentual total de 0,3%, em 2009. O percentual de TAE nos 02 últimos níveis de capacitação da carreira passou de apenas 6,2% em 2009, para 65,2% em 2017. Com isso, confirmando os trabalhos de Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Daumal (2014), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017), infere-se que os incentivos previstos no aparato legal da gestão de pessoas no setor público têm levado os TAE da UFBA a investirem na participação em eventos de capacitação, tanto oferecidos pelos PAC da UFBA, como realizados por iniciativa própria em cursos ofertados pelo mercado. Na próxima seção apresentam-se algumas reflexões finais, assim como as limitações e possíveis trabalhos desenvolvidos a partir do artigo ora apresentado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresenta algumas reflexões acerca do processo de capacitação operacionalizado pelas universidades federais brasileiras após a adoção do modelo da APG no país, notadamente a partir do marco legal representado pela PNDP. Essa legislação visou estimular o processo de profissionalização dos técnicos administrativos dessas organizações, com vistas a lhes permitir, além da obtenção do seu desenvolvimento pessoal, atuar de forma efetiva no atendimento às demandas sociais contemporâneas. Assim, com base nesse contexto, teve-se como questão de pesquisa: **Como se caracterizam os resultados da capacitação na UFBA no período 2009-2017?** A pergunta foi respondida com base na análise documental de relatórios de gestão da PRODEP, contemplando o período 2009-2017, momento no qual a UFBA implantou a PNDP através de um conjunto diverso de ações de capacitação operacionalizadas contínua e sistematicamente.

Constatou-se nos primeiros anos do período, a oferta de ações muito genéricas de capacitação, representadas por cursos de curta duração sem a maior avaliação da sua pertinência em relação às demandas organizacionais. Com a edição regular dos PAC evidencia-se a adoção de uma perspectiva mais formal da capacitação na IFES. Este marco interno visou, para além de garantir a ampliação da divulgação das ações de capacitação ofertadas, ancorar suas propostas nas demandas que emergiam das diferentes áreas da universidade. Contudo, na prática, o que se verificou foi um descompasso entre os diferentes PAC e os indicadores, objetivos e metas organizacionais do PDI. Ou seja, não se teve, no caso da UFBA, reais condições de promover o alinhamento da gestão de pessoas no geral, e do modelo de capacitação institucional no particular ao planejamento estratégico da organização.

De toda sorte, o modelo de capacitação implantado na UFBA, associado aos estímulos de natureza financeira previstos no PCCTAE levaram à mudança do perfil de educação formal dos TAE. Entretanto, por conta da falta de aderência ao planejamento estratégico institucional, considera-se que a maior parte dos recursos financeiros investidos nos programas de capacitação pouco contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. Na verdade, o que se verifica é a manutenção de um perfil generalista de cursos voltados para atender anseios de natureza financeira dos servidores, mantendo um contexto onde a capacitação é utilizada como ferramenta de compensação salarial.

Considera-se que a complexidade da análise desse fenômeno não pode ser esgotada em um trabalho de natureza documental, como o aqui apresentado. Assim, os autores do artigo sugerem que essa aproximação inicial das reflexões acerca do mesmo seja complementada com a realização de trabalhos futuros, tanto qualitativos, quanto quantitativos, que permitam a escuta dos atores envolvidos – TAE e gestores em diferentes níveis – no processo de capacitação operacionalizado pela UFBA a partir da PNDP. Outra possibilidade de avanços dessa discussão reside na produção de estudos que permitam a comparação dos modelos de capacitação operacionalizados por diferentes IFES a partir da PNDP. Considera-se que esse estudo e seus potenciais desdobramentos forneçam subsídios para que se adensem as discussões acerca de diferentes dimensões da capacitação no âmbito da APG no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Três Agendas, Seus Resultados e um Desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. **Desigualdade & diversidade** (PUCRJ), v. DEZ-11, p. 119-142, 2011. Disponível em

[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio\\_-\\_trajetoria\\_recente\\_da\\_gestao\\_publica.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf) . Acesso 12 de agosto de 2017.

ALMEIDA, L.R.; BRAUER, M; PINHEIRO JÚNIOR, L.. Capacitação na Gestão Pública: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, **Anais**. 2017. Disponível em <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/491.pdf>. Acesso 02 de julho de 2018.

APPUGLIESE, M.M.E. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo-Campus Cubatão (IFESP)**. 2010. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407> . Acesso 10 de março de 2018.

ARANHA, J.B.T; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2015. Mar del Plata. **Anais**. Mar del Plata, nov. 2015. P. 1 – 13. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019> . Acesso 28 de fevereiro de 2018.

AYRES, S.M.P.M.; SILVA, A.B.da. Sistema de Capacitação Baseado em Competências: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. IV ENGRPR. ANPAD. 2013. Brasília. **Anais**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR203.pdf> . Acesso 03 de fevereiro de 2018.

BORGES, D.F. e ARAÚJO, M.A.D.. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. Rio de Janeiro: **RAP**, n.35, v.4, p. 63-76 jul/ago 2001. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397> . Acesso 28 de fevereiro de 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.

BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876> . Acesso 03 de julho de 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **RSP**. Brasília a.47 n.1, v. 120 p. 07-40. Jan./abr. 1996. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso 29 de junho 2018.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, UNB, Brasília, 2013. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586> . Acesso 08 de junho de 2018.

CARDOSO, S.P. Q.C.. Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE. 132 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2017.

CAVALCANTI, J. C. et all. Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na UFAL. I Congresso de Mestrados Profissionais em Adm.Púb. **Anais**. Curitiba, 2016. Disponível em <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i->



[congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf](http://congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf) . Acesso 19 de fevereiro de 2018.

DE MAGALHÃES, E. M.; DE OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP**. Rio de Janeiro. n.1, v. 44, p. 55-86. Jan/fev. 2010.

Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt) . Acesso 30 de janeiro de 2018.

OLIVEIRA, M.M.; SILVA, A.B.da. **Gestão de Pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. II ENGPR, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf> . Acesso em 06 de janeiro de 2018.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. V CONSAD. 2012, Brasília. **Anais**. Brasília, 2012. Disponível em <http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/> . Acesso 1º de agosto de 2017.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas. **GUAL**, v. 5, p. 23-45, 2012. Disponível em [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai\\_-\\_o\\_plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional\\_e\\_o\\_projeto\\_pedagogico\\_institucional\\_de\\_universidades\\_publicas.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_o_plano_de_desenvolvimento_institucional_e_o_projeto_pedagogico_institucional_de_universidades_publicas.pdf) . Acesso 26 de fevereiro de 2018.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **RSP**. Brasília. V.68, N. 2. p.417-438. abr./jun. 2017. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004> . Acesso 08 de março de 2018.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em 25 de junho de 2017

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XIV CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso 03 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_.et all. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.15216> . Acesso 14 de janeiro de 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **RAC**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17419/funcionalidade-burocratica-nas-universidades-federais--conflito-em-tempos-de-mudanca> . Acesso 20 de fevereiro de 2018.