



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



CAPACITAÇÃO NAS IFES: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DA UFBA

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho
Universidade Federal da Bahia
antonior79@gmail.com

Denise Ribeiro de Almeida
Universidade Federal da Bahia
deniserib@gmail.com

Leonardo Ribeiro de Almeida
UNIRIO
leoribal@gmail.com

Susan Mary Vieira de Almeida
Universidade Federal da Bahia
ssusanvieira@gmail.com

RESUMO:

O artigo tem por objetivo analisar o modelo de capacitação adotado pela UFBA no período 2009-2017, a partir dos documentos institucionais e sob a ótica dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE). Para tal, elaborou-se um referencial teórico com conceitos acerca da gestão estratégica de pessoas no setor público e os processos de capacitação a partir da PNDP com foco nas IFES. Metodologicamente, tem-se uma pesquisa qualitativa delineada como estudo de caso. Na coleta de dados, utilizaram-se dois instrumentos: questionário eletrônico com os 2.877 servidores TAE da UFBA; e pesquisa documental. Utilizou-se a análise de conteúdo como instrumento de tratamento dos dados. Os resultados evidenciaram avanços e dificuldades na operacionalização da PNDP na instituição ao longo do recorte temporal de análise. Identificou-se como principal resultado da PNDP na instituição a mudança do perfil do corpo TAE do ponto de vista da qualificação e nível de capacitação, caracterizando a IFES em estágio de assimilação de novas práticas de gestão de pessoas, em transição da estrutura burocrática para a gerencial.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de pessoas no serviço público. Capacitação no serviço público. IFES.

1. Introdução

As sucessivas crises econômicas que ocorreram na América Latina a partir da década de 1970, levaram à exaustão do modelo em que o Estado atua como ator principal dos meios de produção de bens e serviços. Assim, a maioria dos países dessa região empreenderam reformas no aparato estatal a partir dos anos 1990, tendo por foco a implementação de princípios liberais na economia, com a redução do tamanho do Estado, abertura econômica e o ajustamento fiscal. Nesse sentido, a adoção de práticas gerencialistas pela administração pública foi ferramenta fundamental na busca de maior eficiência e eficácia das políticas públicas desses países (CLAD, 1999; BRESSER PEREIRA, 2002; DASSO JÚNIOR, 2015).

No Brasil, segundo Dasso Júnior (2015), esse período se caracterizou pela abertura comercial no governo Collor e, no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), a implementação do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) que, entre outras iniciativas, consolidou as bases da Administração Pública Gerencial (APG) no aparelho estatal. Tal modelo de gestão possui como inspiração as organizações do setor privado, se contrapondo ao modelo burocrático até então prevalente, propondo o foco nos resultados, flexibilização da gestão, diminuição dos níveis hierárquicos nos órgãos e autarquias e uma maior autonomia dos gestores públicos. Buscava-se, assim, responder com maior agilidade às mudanças que aconteciam na economia e às demandas sociais emergentes (CLAD, 1999; BRESSER PEREIRA, 2002; FADUL e SILVA, 2008; SECCHI, 2009; MOTTA, 2013).

Dessa maneira, a busca pela eficiência dos serviços prestados pela esfera pública tornou-se tema central nessa transição da Administração Burocrática para a APG. Assim, a gestão de pessoas no setor público assume uma perspectiva cada vez mais estratégica e orientada cada vez mais aos usuários. (ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010; SCHICKMANN, 2010; PANTOJA, 2012; CAMÕES, 2013; ALMEIDA ET AL, 2016; RANZINI E BRYAN, 2017). No escopo dessas mudanças, em que o desempenho do setor público ganha relevância, conforme Schickmann (2010), Almeida et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017), os processos de capacitação dos servidores públicos ganharam destaque, tendo por foco principal a preparação do funcionalismo público para a adoção de práticas alinhadas à nova realidade da gestão pública. Nessa direção, houve não somente a reestruturação das escolas de Governo, como também ganharam relevância as experiências de capacitação para o setor público realizadas em instituições federais de ensino superior (IFES) e universidades corporativas. Assim, a promulgação, em 2006, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP) pelo governo federal, se constituiu num marco desse processo de modernização da gestão de pessoas da esfera pública. Tal política visou sistematizar os processos de capacitação dos servidores públicos a partir do mapeamento das necessidades de treinamento, com o objetivo de promover a melhoria contínua do desempenho e no alcance dos resultados das organizações públicas. (BERGUE, 2011; BREGALDA, TOSTA E DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014).

Dentre essas organizações, segundo Camões (2013), as IFES enfrentam dificuldades de diversas naturezas para a operacionalização da PNDP. Nesse cenário, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) promoveu a modernização da estrutura de gestão de pessoas criando a Pró-reitora de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), iniciando em 2009 a execução da PNDP por meio da oferta de capacitação para servidores técnico-administrativos em educação (TAE), sistematizadas em um Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado a partir de um levantamento de necessidades de treinamento (TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Sob tal contexto, o artigo tem por objetivo analisar o modelo de capacitação implementado pela UFBA no período de 2009 a 2017, a partir dos documentos institucionais e sob a ótica dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE). Salienta-se que a escolha por este período decorreu do fato deste representar o início da elaboração e execução

dos PAC na IFES. Tem-se como pressuposto básico desse estudo que o modelo de capacitação operacionalizado pela UFBA é um fator de estímulo ao desenvolvimento dos TAE na carreira. Justifica-se a realização deste trabalho tendo em vista a relevância da PNDP para a modernização do Estado através da adoção das práticas da APG, trazendo o foco da gestão para o melhor atendimento das necessidades do cidadão-usuário, além da melhoria da efetividade das políticas públicas através da profissionalização do quadro de pessoal via capacitação dos servidores públicos. Reforça-se a relevância desse estudo para a ampliação dos conhecimentos acerca da gestão de pessoas no setor público, destacando-se o fato da UFBA ser uma IFES de grande porte, com notoriedade no cenário da educação brasileira, sendo a maior do Norte e Nordeste, com contribuições robustas ao ensino superior nacional, muitas vezes assumindo o protagonismo e apontando novas diretrizes em relação a modelos acadêmicos e de gestão para as IFES (RIBEIRO, 2011).

Estruturalmente, além dessa introdução, o trabalho apresenta o referencial teórico com conceitos acerca da capacitação no contexto da gestão pública brasileira e, em particular, nas IFES. Tem-se na sequência a seção de metodologia e, logo após, analisam-se os resultados da pesquisa de campo sobre o processo de capacitação da UFBA. Finaliza-se o trabalho com considerações finais, limitações e sugestão de trabalhos futuros.

2. Capacitação e gestão universitária na vigência da PNDP

A gestão de pessoas vem desempenhando no setor público papel fundamental na modernização dos processos de trabalho a fim de assegurar a implementação adequada das políticas públicas, repercutindo sobre o modelo de gestão adotado, na estratégia organizacional e nos desafios do atendimento das necessidades da população com um nível cada vez mais elevado de exigência (SIQUEIRA e MENDES, 2009; SCHIKMANN, 2010). Assim, segundo Pantoja et al (2012) e Bergue (2014), a gestão estratégica de pessoas na esfera pública se torna um tema relevante na medida que contribui para ajustar e deixar os processos mais transparentes e eficientes, legitimando a despesa com pessoal. Nesse sentido, Schikmann (2010) define gestão estratégica de pessoas como um modelo de gestão que direciona esforços para o cumprimento dos objetivos e metas previstos no planejamento estratégico da organização, e com o desempenho e os meios de atuação das pessoas mais adequados para concretizá-los, tendo em vista o curto, o médio e o longo prazos.

Nessa direção, o governo federal passou a exigir, conforme o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96), a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das IFES (BORGES E ARAÚJO, 2001). Entretanto, segundo estudos realizados pelos últimos autores e Picchiali (2012), a implantação do planejamento estratégico nas universidades, por ser um fato recente a partir da adoção da APG, apresenta vários obstáculos como falta de cultura de planejamento na estrutura de gestão, dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional, falta de capacitação do corpo funcional em operacionalizar o planejado e a carência crônica de recursos para a viabilização dos programas, projetos e ações previstas. Complementando tais visões, para Camões, Fonseca e Porto (2014) essas inovações tornaram necessário um processo de mudança de cultura organizacional nas instituições públicas para que a gestão de pessoas seja encarada como responsabilidade de todos os gestores da organização.

Com relação às universidades públicas, ocorrem maiores resistências à tais mudanças, potencializadas por fatores como o atendimento de público numeroso e diversificado nessas organizações, objetivos múltiplos, elevada diversidade de cargos e funções, nível de formação e qualificação da força de trabalho, uso precário das tecnologias da informação e comunicação (TIC), fragilidade em relação às normas legais, processo decisório lento com predomínio do modelo burocrático. Além disso, o corporativismo presente nas IFES retardou

a adoção de modelos organizacionais mais flexíveis, das tecnologias da informação nos processos, da gestão do conhecimento e das estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos institucionais. Esse quadro tem levado as universidades federais a se tornarem as organizações públicas retardatárias na adoção das mudanças oriundas da APG (VIEIRA E VIEIRA, 2004; OLIVEIRA E SILVA, 2011; RIBEIRO, 2011; FALQUETO E FARIAS, 2012; PANTOJA et al, 2012; CAMÕES, 2013; ALMEIDA et al, 2016).

Neste cenário, segundo Ribeiro (2011) e Almeida et al (2016), não causa estranheza o fato dos ajustes necessários à uma gestão universitária mais alinhada aos princípios da APG, encontrar resistências dos gestores das IFES. As modificações pontuais que conseguem incorporar inovações gerenciais a serem executadas nesse modelo de gestão personalista, tradicional, fragmentado em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes, não são capazes de suplantar as dificuldades para realização de mudanças mais amplas e que contemplem integralmente a realidade organizacional e a profissionalização da gestão. Ainda segundo as autoras, tal realidade acaba refletindo nas tomadas de decisões sobre os caminhos que a organização deverá seguir, ocasionando a presença simultânea de diferentes desenhos organizacionais nas universidades, gerando maior hibridização com a existência de modelos mistos de gestão nessas organizações.

Com isso, em 2005, promulga-se a Lei 11.091 estruturando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), nas IFES vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Entre as inovações previstas estavam os incentivos financeiros aos integrantes da carreira em contrapartida à melhoria da educação formal e à obrigatoriedade da elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDCTAE) no PDI institucional (ARANHA e SALLES, 2015).

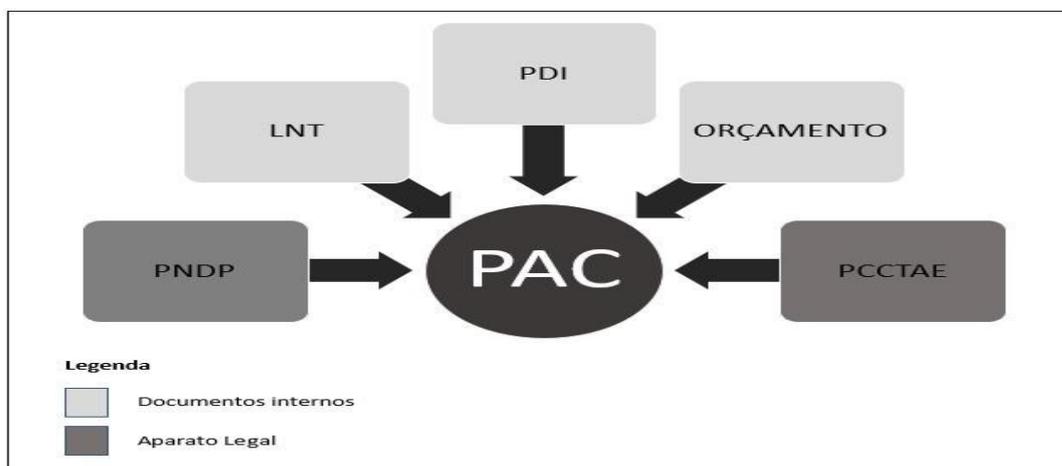
Dando prosseguimento às mudanças do aparato legal visando modernizar o serviço público como um todo com a adoção de práticas da APG, foi promulgado em 2006 o Decreto 5.707 instituindo a PNDP para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, dando ênfase ao desenvolvimento estratégico dos servidores via capacitação e prevendo o alinhamento das ações da gestão de pessoas à estratégia organizacional (FONSECA et al, 2014). Assim, para Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017), a PNDP representa papel fundamental na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público federal ao implantar os preceitos da APG, delineando-se como a principal expressão da gestão estratégica de pessoas no setor.

A capacitação é vista na PNDP como o processo permanente e deliberado de aprendizagem para desenvolver competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais, sendo operacionalizado através de eventos previstos nos PAC (cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios etc), que contribuam para desenvolver o servidor em consonância com os interesses da Administração Pública (PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014 e CAVALCANTE et al, 2016).

Para alcançar tais objetivos, a PNDP tem por instrumentos: o PAC (documento de orientação interna elaborado pelas organizações, incluindo temáticas e metodologias de capacitação a implementar e as ações de capacitação voltadas aos servidores); o relatório de execução do PAC (com a sistematização das informações sobre os eventos de capacitação realizados no ano anterior e a análise dos resultados alcançado, produzindo dados gerenciais sobre os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, sinalizando aos gestores aspectos a melhorar na implementação do modelo de capacitação); e a gestão por competência a ser implantada pelo governo federal (abordagem atual de treinamento, concebida como ferramenta de gerenciamento da capacitação) (DE MAGALHÃES et al, 2010; PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; TEIXEIRA FILHO et al, 2017). Especificamente acerca dos PAC, para Oliveira e Silva (2011), as IFES consideram na sua elaboração a legislação e

as diretrizes do seu PDI e conforme Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), levam-se também em conta os recursos orçamentários e os resultados do levantamento de necessidades de treinamento (LNT) realizados previamente, conforme figura a seguir:

Figura 1. Documentos para elaboração do PAC



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

Conforme Camões (2013), entre as diretrizes dessa política estão a promoção de ações de capacitação para os servidores, a garantia do acesso/estímulo à participação nos eventos de capacitação, e a premissa de que o resultado dos eventos e a mensuração do desempenho do servidor são complementares entre si. Como fim, a PNDP visa aumentar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento permanente do servidor, adequando suas competências aos objetivos organizacionais, a publicidade e gerenciamento dos eventos de capacitação com a racionalização/efetividade dos gastos (ARANHA e SALLES, 2015).

Nesse cenário, o conjunto legal da área de desenvolvimento de pessoas, representado pela PNDP, exige das IFES mudanças na operacionalização da gestão de pessoas, direcionando ações ao cumprimento dos seus objetivos, agregando valor à estratégia organizacional, de modo a permitir que os seus servidores estivessem mais aptos ao enfrentamento dos desafios inerentes à gestão pública. Adicionalmente, o PCCTAE, implementado pela Lei 11.091/2005, provocou o aumento da demanda por eventos de capacitação por parte dos TAE, uma vez que são verificados nos dispositivos dessa lei a valorização do desenvolvimento na carreira com a capacitação do servidor, estipulando percentuais de incentivos financeiros após a participação em eventos de capacitação (DE MAGALHÃES et al, 2010; OLIVEIRA FILHO, 2012; BREGALDA, TOSTA e DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Por representar estas mudanças nas práticas de gestão de capacitação no setor público, para 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, sendo poucos os órgãos capazes de basear suas estruturas de gestão nos preceitos da gestão de pessoas por competência, além enfrentar empecilhos decorrentes da sólida estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. Tais características têm levado a uma implementação parcial da PNDP nas IFES, desarticulada da estratégia, levando à perda dos potenciais benefícios dela advindos.

Finaliza-se considerando que a consolidação da PNDP nas IFES 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).

3. Metodologia

O artigo é uma pesquisa aplicada, tendo por foco compreender as consequências práticas da implementação da PNDP e do modelo de capacitação operacionalizado na UFBA entre os anos de 2009 e 2017. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva com a apresentação da caracterização do fenômeno, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados, analisando-se os resultados do referido processo (GIL, 2008). Em relação ao delineamento, tem-se um estudo de caso, pois, em consonância com Yin (2005), fez-se uma pesquisa empírica investigando-se fenômenos contemporâneos na realidade de uma organização específica, aqui, a UFBA.

Para atingir os objetivos da pesquisa, como primeiro instrumento de coleta, aplicou-se um questionário eletrônico de caráter censitário, englobando a população de TAE da UFBA (2.877 servidores), obtendo-se 752 respostas (26,1% de retorno). Utilizou-se um *survey*, compostos por uma série ordenada de questões relativas às variáveis e situações que se deseja pesquisar, como indica Vergara (2009). O instrumento foi concebido com questões fechadas com o objetivo de ter maior abrangência de respostas nos três campi da UFBA. Evitando-se o viés da concordância por possíveis constrangimentos e receios inerentes à aplicação presencial, optou-se por operacionalizá-lo eletronicamente, através de link enviado por e-mail preservando-se o anonimato e deixando os respondentes mais confortáveis para externar suas percepções. O questionário foi construído com a ferramenta eletrônica *Survey Monkey*. Destaca-se que por se tratar de pesquisa qualitativa, seu objetivo não foi obter dados quantificáveis para garantir exatidão de resultados, mas sim, exprimir a percepção do maior número possível de atores (GIL, 2008).

O questionário foi composto por quatro questões sobre o perfil dos respondentes e 21 afirmativas distribuídas em quatro categorias temáticas: a) avaliação do modelo de capacitação, contemplando aspectos relacionados à adequabilidade das ações, temáticas abordadas e divulgação; b) estímulo institucional à participação nas capacitações, mapeando o grau de apoio da UFBA aos TAE para participação nas capacitações; c) lacunas dos modelos de capacitação, abordando questões relativas à possíveis deficiências do modelo em relação às demandas institucionais e d) efetividade das ações de capacitação, com assertivas sobre os resultados da capacitação. Tais categorias ancoram-se no referencial e normas legais, oferecendo subsídios à resposta do problema da pesquisa. Utilizou-se a escala Likert, para avaliar as opiniões numa escala de 1 a 5. Ao responderem com base nesta escala, os TAE se posicionavam sobre o seu nível de concordância em relação às assertivas.

No tocante aos dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental, caracterizada por Gil (2008) como a análise de documentos que ainda não receberam tratamento analítico, constituindo-se de documentos oficiais. No presente estudo, foram utilizados documentos do Núcleo de Capacitação da CDH: os PAC, relatórios de execução do PAC e relatórios de gestão da PRODEP, além dos PDI da UFBA. O quadro a seguir apresenta tais documentos.

Quadro 1. Documentos utilizados na pesquisa documental

Documento	Espaço Temporal	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 seleção dos documentos institucionais baseou-se na sua relação com o processo de estruturação do modelo de capacitação na IFES, sua operacionalização e os resultados alcançados durante o período temporal de análise da pesquisa. Salienta-se que o pesquisador teve acesso irrestrito aos documentos por trabalhar na PRODEP e pelos mesmos não possuírem caráter sigiloso.

4. O modelo de capacitação da UFBA: uma análise documental e da visão dos TAE

Apresenta-se a seguir o quadro com a compilação dos dados obtidos através dos instrumentos que sustentaram a discussão dos resultados dessa pesquisa para a primeira categoria de análise: Avaliação do modelo de capacitação da UFBA.

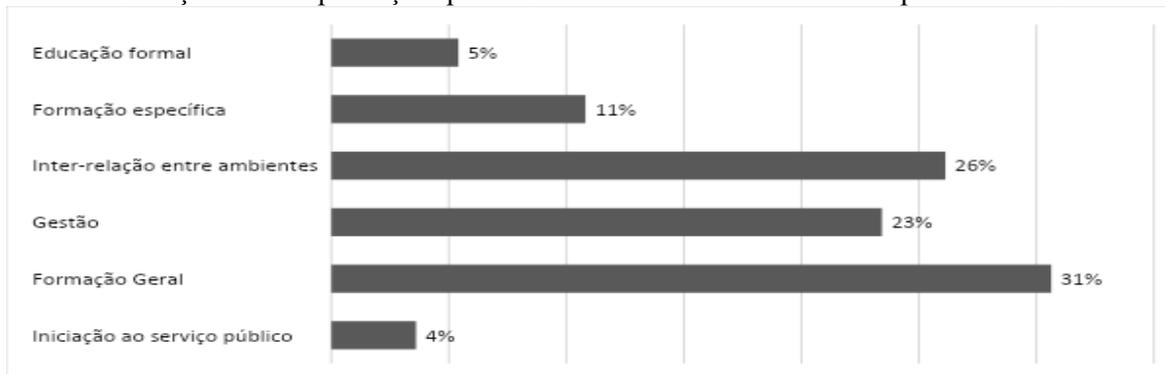
Quadro 2. Compilação dos dados da categoria avaliação do modelo de capacitação da UFBA

Documentos	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Maior oferta de capacitações na linha de desenvolvimento formação geral, resultado da ausência de direcionamento estratégico nos PDI, que fornecessem subsídios aos 4 LNC realizados na instituição. • Registro nos relatórios de execução dos PAC de deficiências nos processos de comunicação institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com a forma de operacionalização das capacitações e com os temas abordados, entretanto, apontam a necessidade de aprimoramento na forma de divulgação das ações.

Fonte: Elaboração Própria, 2018

As tipologias de capacitação usadas na UFBA, agrupam-se nos PAC segundo as seis linhas de desenvolvimento do artigo 7º do Decreto 5.825/2006, sendo a maior oferta de capacitações na formação geral um ponto a destacar, por evidenciar que, apesar dos esforços em realizar LNC, a UFBA executa poucas capacitações em formação específica. Como um dos objetivos da PNDP é desenvolver competências dos servidores para a consecução dos objetivos institucionais, como lecionam Pantoja et al (2012), Ayres e Silva (2013), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Cavalcante et al (2016), essa é uma característica do modelo de capacitação usado que precisa ser revista. O gráfico a seguir fornece melhor sistematização das ações de capacitação da UFBA, agrupando-as por linha de desenvolvimento.

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



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Em síntese, a opção pela oferta de cursos generalistas, nas tipologias de capacitação nas linhas de desenvolvimento de formação geral e inter-relação entre ambientes, também pode

ser resultado da falta de cultura de planejamento da UFBA, expressa na ausência de um direcionamento estratégico claro nos PDI da instituição. Essa situação reforça o caráter retardatário das IFE na adoção de práticas da APG, conforme preconizam Borges e Araújo (2001), Vieira e Vieira (2004), Falqueto e Farias (2012), Almeida et al (2016) e Teixeira Filho et al (2017). Entretanto, o quantitativo significativo de ações na linha de gestão, com 23% do total, sinaliza que a instituição vem engendrando esforços para reverter esse quadro. As capacitações mais específicas em relação aos processos de trabalho dos TAE podem ser potencializadas com a execução do planejamento previsto no PDI melhor estruturado para o interstício 2018-2022, a partir do desdobramento das metas em planos de ação que contemplem LNC com as reais demandas institucionais por treinamento.

Observa-se também que para os TAE o modelo é prioritariamente satisfatório, o que pode ser explicado pelo atendimento da sua demanda por desenvolvimento na carreira via progressão funcional e aumento remuneratório, decorrentes da participação nas capacitações, como previsto no PCCTAE, mesmo sem o *link* das ações de capacitação com o planejamento estratégico, confirmando, segundo a visão de Vieira e Vieira (2004), Falqueto e Farias (2012) e Almeida et al, 2016, as dificuldades das IFES em adotar práticas da APG.

Com relação à divulgação das ações de capacitação, há convergência do aspecto negativo percebido pelos TAE e nos registros encontrados nos relatórios de execução dos PAC. Assim, aponta-se a necessidade de aprimoramentos nesse aspecto, com a utilização de uma diversidade maior de canais de comunicação disponíveis para a difusão das informações sobre a oferta das capacitações. Dessa maneira, a instituição atenderia melhor à divulgação das capacitações, uma das finalidades previstas na PNDP. Passando-se às reflexões sobre os dados relativos à categoria de análise estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações, apresenta-se a seguir o quadro com a síntese das duas fontes de dados.

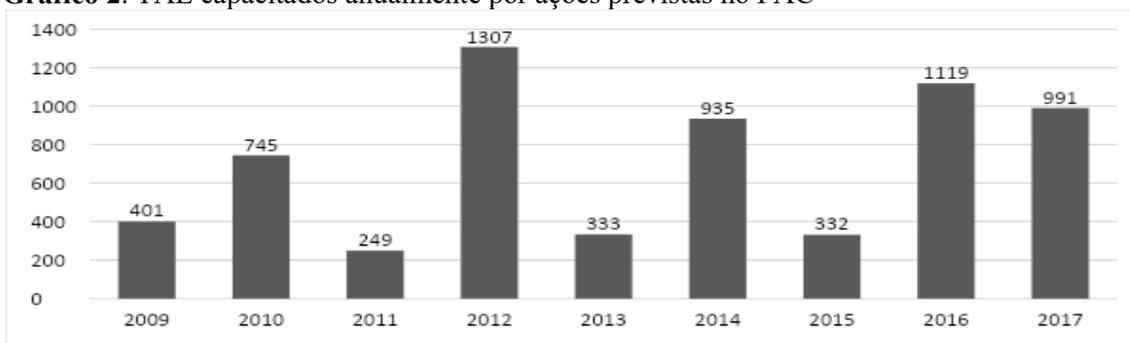
Quadro 3. Compilação dos dados da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações

Documentos	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Média anual de 712 TAE capacitados, distribuídos irregularmente no intervalo temporal de análise desta pesquisa. • Registros nos relatórios de execução do PAC, de dificuldade para alocação de salas para realização das capacitações nas unidades e órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há percepção negativa dos TAE sobre o estímulo institucional à participação nas capacitações. Entretanto, para a maioria, as chefias não impõem dificuldades em liberar os TAE para se capacitar. • As respostas sobre indicações de capacitações baseadas no desempenho e sobre o planejamento dos setores para a capacitação também foram bastante negativas

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observa-se que a prática da capacitação na universidade ainda não encontra um ambiente organizacional ideal à sua execução, mesmo que o contingente médio de TAE capacitados anualmente seja significativo. Essa característica sinaliza que a UFBA ainda está num processo de adaptação às novas práticas de gestão de pessoas características da APG, que emergiram com a PNDP. Assim, as ações de capacitação são operacionalizadas num ambiente ainda burocrático e processual, confirmando os estudos de Ribeiro (2011) e Almeida et al (2016), apontando a necessidade de a instituição rever sua estrutura organizacional e suas práticas de gestão na direção de modelos mais leves e flexíveis. O gráfico em seguida ilustra a distribuição irregular de servidores capacitados ao longo do período pesquisado.

Gráfico 2. TAE capacitados anualmente por ações previstas no PAC



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Os dados apontam também a pouca utilização de práticas de planejamento, conforme recomendado por Fonseca et al, 2014, impactando na operacionalização das ações de capacitação, conforme as dificuldades relatadas para alocação de salas nas unidades e órgão para realização das capacitações, registradas nos relatórios da PRODEP. Também fica evidente que nesse cenário, há pouca interferência institucional nas decisões relacionadas às capacitações das equipes de trabalho, provavelmente por falta de parâmetros normatizados que possam embasar suas decisões. Assim sem um planejamento estruturado com metas e planos de trabalho, a avaliação de desempenho acaba tendo um papel formal, para atender aos dispositivos legais e progressão dos TAE na tabela remuneratória do PCCTAE, divergindo de Camões (2013), quanto à complementaridade desses processos.

Perde-se, portanto, um importante *input* para gerenciar as ações de capacitação e sua vinculação com a promoção funcional, como preconiza a PNDP. Assim, aponta-se a necessidade da UFBA rever o processo de avaliação de desempenho, na medida em que também possa servir como indicador importante para os processos de capacitação dos TAE. Com relação às lacunas do modelo de capacitação da UFBA, os dados apurados apontaram a falta de vinculação entre capacitações ofertadas e necessidades das atribuições dos diversos setores da instituição. Ressaltam ainda a adequabilidade das qualificações disponibilizadas pela instituição. Para uma melhor visão desse cenário, apresenta-se o quadro a seguir.

Quadro 4. Compilação dos dados da categoria lacunas do modelo de capacitação da UFBA

Documentos	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de ações de qualificação a partir de 2012, com edital de auxílio à capacitação. • Especialização oferecida a partir de 2013. • 1ª turma de mestrado profissional iniciada em 2016. • Ausência de avaliação de impacto das capacitações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apontaram a necessidade de capacitações com temáticas específicas para as atividades desempenhadas. • Consideraram que as qualificações são adequadas à realidade da instituição, mas não atendem à demanda dos TAE. • Não há apoio à participação dos TAE em eventos técnico-científico.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Conforme apontado no quadro, evidencia-se a visão negativa dos TAE sobre o atendimento das demandas por qualificação da categoria. Tal achado pode ser explicada pela oferta tardia da UFBA, somente em 2012, dessa tipologia de capacitação, atendendo a um quantitativo ainda pequeno do universo de TAE aptos a ingressar nas turmas de educação formal. Os documentos apontam como marco inicial da oferta de capacitação voltadas à melhoria dos níveis de educação formal do corpo funcional, o PAC de 2012, momento no qual a UFBA operacionaliza o primeiro edital de auxílio à tal tipologia de capacitação. Nesta

iniciativa, a instituição passou a conceder auxílios de natureza financeira aos servidores matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em IES privadas.

Avançando na análise temporal, destaca-se que no PAC de 2013 foram ofertadas, em parceria com a Escola de Administração da UFBA, duas turmas de especialização exclusiva para servidores TAE e, 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, além de turma exclusiva no Programa de pós-graduação em Saúde Coletiva. Com o elevado contingente de especialistas entre os TAE, a pressão por novas turmas de mestrados profissionais tende a se intensificar nos próximos anos.

Outra lacuna importante se refere à necessidade de a instituição realizar a mensuração dos impactos das capacitações na melhoria dos processos de trabalho, o que atenderia à diretriz da PNDP de promover a avaliação permanente das capacitações. Dessa forma, essa iniciativa forneceria subsídios à elaboração de cursos mais afinados às necessidades institucionais, além de justificar a utilização do orçamento destinado à capacitação. Referente à ausência de apoio institucional à participação dos TAE em eventos técnico-científicos, salienta-se que a UFBA só operacionalizou ações nesse sentido em 2017, com a publicação de um edital que previa apoio financeiro aos TAE para realização de viagens a congressos e apresentação de trabalhos científicos. Nesse sentido, pressupõe-se que essa ação ainda não teve efeitos na percepção da categoria até por ser uma iniciativa muito recente da instituição. Avançando-se à discussão da dimensão de análise efetividade das ações de capacitação, apresenta-se a seguir o quadro com síntese dos achados.

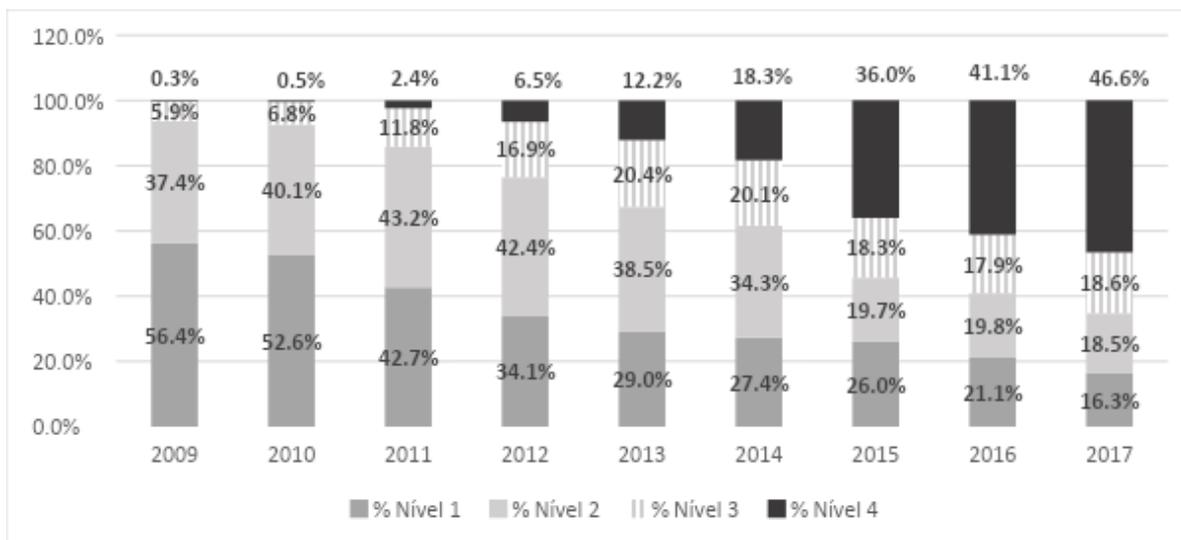
Quadro 5. Compilação dos dados da categoria efetividade das ações de capacitação

Documentos	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> ● Elevação do nível de educação formal dos TAE, com predominância de servidores com especialização. ● Melhoria nos níveis de capacitação, com predominância de servidores no nível 4, último nível previsto no PCCTAE. ● Crescimento no volume de recursos da dotação orçamentária destinada à capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Em geral, existe uma percepção positiva dos TAE em relação à efetividade das capacitações na melhoria da execução das tarefas, na aplicação de novos conhecimentos nos processos de trabalho e na investidura em funções de gestão. ● Não há percepção de que a participação nas capacitações é considerada no processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A melhoria dos níveis de capacitação e qualificação refletem os esforços da UFBA em cumprir as diretrizes trazidas pela PNDP. Sistematizando-se os dados apurados nos documentos institucionais, constata-se a evolução dos níveis de capacitação dos TAE da UFBA, conforme gráfico a seguir.

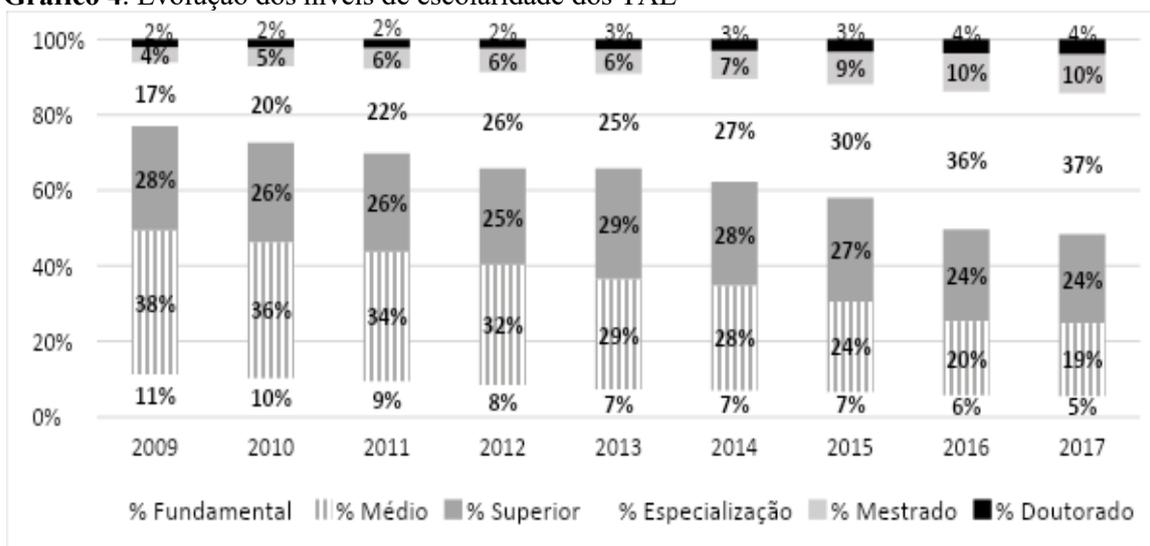
Gráfico 3. Evolução dos níveis de capacitação dos TAE



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de PRODEP (2009 a 2017)

A análise desses dados demonstra que o percentual de TAE no primeiro nível de capacitação da carreira (56,4% em 2009), reduz-se significativamente em 2017, passando a 16,3 %. 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 saltou de apenas 6,2% em 2009, para um total de 65,2% em 2017. Com relação ao nível de qualificação, consolidando-se os dados dos relatórios de gestão da PRODEP, evidenciam-se mudanças nos níveis de educação formal dos TAE, conforme pode ser constatado no gráfico a seguir.

Gráfico 4. Evolução dos níveis de escolaridade dos TAE



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir a partir de PRODEP (2009 a 2017)

A análise dessa série histórica demonstra 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 pode ser observada com relação aos TAE com nível de 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 instituição tinha o dobro de integrantes da carreira com esse nível de escolaridade em comparação ao início da série histórica.

Como esperado, com relação ao quantitativo de TAE com menor nível de escolaridade, a tendência foi inversa. Houve redução do total de servidores com níveis fundamental e médio, saindo de um total de 1589 em 2009, para pouco menos da metade em 2017, totalizando apenas 761 TAE (24% do total). Em relação aos TAE apenas com nível superior, os quantitativos se mantiveram relativamente estáveis no recorte temporal de análise, oscilando entre 29% e 24% do total. Dessa forma, em 2017 a UFBA possuía 75% do quadro TAE com escolaridade mínima de nível superior, ante o percentual de 53% observado em 2009.

Em síntese, houve uma mudança no perfil dos TAE, de uma população majoritariamente com escolaridade de ensino médio e primeiro nível de capacitação, para quadro majoritariamente especialista e no último nível de capacitação. Confirma-se, assim, o lecionado por Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017), quando a construção de um novo perfil funcional pela PNDP no serviço público. A dotação orçamentária também experimentou um salto, passando de R\$ 100 mil, em 2009 e alcançando R\$ 700 mil, em 2017.

Nesse cenário, os dados trazidos pelo questionário aplicado entre os TAE sinalizaram que a utilização dos novos conhecimentos adquiridos nas capacitações auxilia no aprimoramento dos processos de trabalho e na aptidão dos TAE para exercer funções gerenciais. Tal achado aponta, mais uma vez, que o modelo de capacitação da UFBA atende ao interesse individual dos TAE por desenvolvimento na carreira, mas pode não responder aos interesses institucionais em face da ausência indicadores e metas elaboradas pela gestão. Assim, reforça-se a necessidade de a instituição trabalhar na lógica mais estratégica, na qual o planejamento é basilar ao direcionamento das ações.

No tocante à mensuração da melhoria do desempenho resultante das capacitações, as respostas dos TAE evidenciam a falta de complementaridade entre os dois processos, sugerindo a necessidade de ajustes no sistema de avaliação de desempenho operacionalizado na UFBA, para o atendimento da diretriz da PNDP. Finalizando a análise dos dados sobre a efetividade das capacitações oferecidas pela UFBA, os TAE possuem percepções positivas quanto a melhoria dos serviços prestados pela instituição, destacando-se as contribuições das ações de educação formal. Dessa maneira, aponta-se o alinhamento da instituição aos objetivos da PNDP e sugere-se a continuidade dessas ações.

Em síntese, os resultados da pesquisa evidenciam que o modelo de capacitação operacionalizado pela UFBA é um fator de estímulo ao desenvolvimento dos TAE na carreira, confirmando-se, assim, o pressuposto básico desse trabalho. Dessa maneira, infere-se que, ante a lacuna de diretrizes estratégicas que direcionem as capacitações à consecução dos objetivos institucionais, como preconiza a PNDP, o principal motivador desse fenômeno é a compensação financeira prevista no PCCTAE pela participação em capacitações e melhoria do nível educação formal.

Ressalta-se, ainda, que a análise apresentada mostra a necessidade de ajustes no modelo de capacitação dos TAE na UFBA, visando torná-lo mais alinhado aos processos de trabalho, na superação de algumas lacunas como a prática de planejamento, e da necessidade de a instituição avançar com maior celeridade na adoção de práticas da APG. Com isso, o modelo adotado pela UFBA estaria mais alinhado aos princípios norteadores da PNDP, contribuindo de maneira mais efetiva ao alcance dos objetivos institucionais. Na sequência, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

5. Considerações finais

O objetivo desse artigo foi analisar o modelo de capacitação da UFBA no período de 2009 a 2017, a partir dos documentos institucionais e sob a ótica dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE). Assim, em linhas gerais, o modelo de capacitação da UFBA se caracterizou por um avanço paulatino da instituição visando ter maior aderência à PNPD, possuindo caráter generalista das temáticas abordadas decorrentes da lacuna no planejamento estratégico da IFES e oferta tardia de ações de educação formal.

Evidenciou-se que para os TAE existe falta de envolvimento e estímulo dos gestores à sua participação em diferentes processos de capacitação, além de sinalizaram a necessidade de serem operacionalizadas melhorias: nos processos de divulgação dos cursos; no planejamento das unidades para participação de todos os membros das equipes nas capacitações e; na utilização dos feedbacks advindos do instrumento de avaliação de desempenho como um dos pontos de partida para a escolha do modelo e dos cursos de capacitação a serem ofertados de forma sistemática pela UFBA.

Entre as lacunas do modelo de capacitação adotado, destacaram-se a baixa oferta de cursos com temáticas específicas e vinculadas aos processos de trabalho; a ausência de diretriz estratégica clara e; a não complementaridade entre os processos de avaliação de desempenho e capacitação. Evidenciou-se que as capacitações promovem melhorias nos serviços prestados ao público. Assim, confirmaram-se os achados de trabalhos diversos aqui referenciados sobre as dificuldades das organizações públicas em implementarem as práticas trazidas pela APG

Em síntese, identificou-se como principal resultado da PNPD na UFBA a mudança do perfil do corpo de TAE, do ponto de vista da qualificação e nível de capacitação. Entre as limitações desse trabalho, destaca-se o fato de ter sido realizado o estudo de um fenômeno complexo com base no contexto vivenciado por uma única instituição, além da necessidade de apurar a percepção de outros atores institucionais sobre o modelo de capacitação operacionalizado na UFBA. Nessa direção, sugerem-se estudos comparativos com outras IFES, de modo a contribuir de forma mais efetiva para o entendimento do fenômeno da implementação de práticas da APG nas diversas organizações do setor público brasileiro.

Referências

- ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; RIGO, A. S.; VENTURA, A. C. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. In: XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. 2016, Arequipa. **Anais**. Arequipa, Peru, nov. 2016. P. 1 – 15. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25104/1/Gerencialismo%20-%20efeitos%20no%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20uma%20IFES.pdf> . Acesso 20 de fevereiro 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. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. – EAPGR/ANPAD. 2013. Brasília. **Anais**. p. 1-19. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR203.pdf> . Acesso 03 de fevereiro de 2017.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm . Acesso 13 de mar.2017

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. Revista de Administração Pública**, 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.

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 Acesso 24 de fevereiro de 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto...** In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, nº 01, Janeiro / Março, 2002, p.05-27. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1919/1/2002%20Vol.53%2cn.1%20Bresser.pdf> . Acessado em 10/05/2019.

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>> . Acessado 08/07/2016.

CAVALCANTE, J.C.A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. **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> > . Acessado 10 de julho de 2017.

CDH. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2009.** Salvador, 2009.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2010.** Salvador, 2010.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2011.** Salvador, 2011.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2012.** Salvador, 2012.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2013.** Salvador, 2013.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2014.** Salvador, 2014.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2015.** Salvador, 2015.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2016.** Salvador, 2006.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2017.** Salvador, 2017.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. In: **Revista do Serviço Público.** Brasília, ano 50, nº 01, Janeiro / Março, 1999, p.121-144. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i1.343> . Acesso 04 de maio de 2019.

DASSO JÚNIOR, A. E. Em busca de um modelo alternativo de Administração Pública: Críticas à hegemonia do gerencialismo. In: I ENEPCP – Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2015. Brasília. **Anais**. Disponível em http://www.anepcp.org.br/redactor_data/20161128175115_st_09_aragon_eric_dasso_junior.pdf. Acesso 02 de maio de 2019.

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 (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP. Revista de Administração Pública**. 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. Acesso 30 de janeiro de 2018.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-B831.pdf>. Acesso 13 de fevereiro de 2018.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **GUAL. Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, n.1, v.6, p. 22-41, jan. 2003. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p22> Acesso 07 de janeiro de 2018.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I. e CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública. RAP**. [online]. 2013, vol.47, n.6, pp.1451-1475. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006. Acesso 04 de março de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2007.

MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n.1, v. 53, p. 82-90. Jan/fev. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008. Acessado em 08 de fevereiro de 2018

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf>. Acesso 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 CONGRESSO CONSAD. 2012, Brasília. **Anais**. Brasília, 2012. Disponível em <http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>. Acessado 01 de julho de 2017.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina. 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. Acesso 26 de fevereiro de 2018.

PRODEP. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2009**. Salvador, 2009.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2010**. Salvador, 2010.

- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2011**. Salvador, 2011.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2012**. Salvador, 2012.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2013**. Salvador, 2013.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2014**. Salvador, 2014.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2015**. Salvador, 2015.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2016**. Salvador, 2006.
- _____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2017**. Salvador, 2017.
- RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público. 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.
- RIBEIRO, D. A. Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo. 2011. 294 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24533/1/DENISE%20DE%20ANDRADE%20RIBEIRO.pdf> . Acesso 23 de fevereiro 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
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 43, p. 347-69, 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-6122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso 12 de julho de 2018.
- SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, M. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília, v.60 n.3, p. 241-260. jul./set 2009. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35700/gestao-de-pessoas-no-setor-publico-e-a-reproducao-do-discurso-do-setor-privado> > . Acessado 29/06/2018.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso 03 de junho de 2017.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L.R; VIEIRA, S.M. 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.