



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

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



### **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO (LNC) À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

**MARCELO MARINS PADILHA**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[mmp963@hotmail.com](mailto:mmp963@hotmail.com)

**ROSALIA A BARBOSA LAVARDA**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)

**RAPHAEL MONTE CARVALHO**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[raphael\\_mcarvalho@hotmail.com](mailto:raphael_mcarvalho@hotmail.com)

#### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa consistiu em compreender de que forma o LNC articula as demandas deliberadas e emergentes, na consolidação do Plano Anual de Capacitação (PAC), à luz da estratégia como prática. O presente trabalho aborda os critérios balizadores dos cursos de capacitação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas de uma Universidade Federal, especificamente para os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES). O processo de diagnóstico do LNC visa apontar estrategicamente as lacunas das competências requeridas para um desempenho profissional significativo no trabalho. Justifica-se a pesquisa deste tema como forma de mitigar as desigualdades entre as competências profissionais institucionalmente almejadas e as encontradas no corpo de servidores da instituição. A coleta dos dados para a realização desta pesquisa foi realizada por meio de observações *in loco*, análises documentais e bibliográficas e entrevistas semiestruturadas. Por fim, os resultados alcançados permitem evidenciar o quanto o LNC necessita ser realizado por meio de um olhar que vai além do individual, considerando grupos, equipes e indicadores organizacionais. O LNC da Universidade contempla as demandas estratégicas da instituição, fornecendo bons subsídios para tomada de decisão e ações na área de capacitação.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Capacitação. Setor/administração/gestão público. Estratégia como prática. Estudo de caso.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) passa por constantes mudanças, exigindo adequações quase que diárias. As mudanças tecnológicas, econômicas e políticas culminam em novas maneiras de organização do trabalho. Mesmo nas instituições públicas, as pessoas são cada vez mais exigidas no que tange à qualidade e ao bom desempenho de suas atividades.

No serviço público a rotatividade de pessoal e a entrada constante de novos servidores pode afetar consideravelmente a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Reforça-se assim a importância de se aprofundar as abordagens relativas à gestão das pessoas que trabalham nas IFES, isto é, professores, pesquisadores, técnicos e administradores. Para esses colaboradores, Grillo (2001) orienta que precisam ser orientados por meio de políticas e princípios que lhes garantem o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, de tal sorte que sempre estejam motivados para o desempenho das atividades docentes e administrativas.

A vigilância com as demandas por gestão de pessoas revela uma questão estratégica nas organizações, uma vez que os trabalhadores vêm aumentando significativamente seus níveis de educação e de aspirações. Assim, é possível perceber que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Levy (2001) explica que a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público, sem falar na motivação que a ação pode promover.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela importância que a área de gestão de pessoas representa para uma IFES, levando-se em consideração o que o processo do LNC representa para a estratégia de capacitação dos servidores TAES, possibilitando a adaptação organizacional às exigências do ambiente e também às perspectivas e anseios de seus servidores na oferta de um programa de capacitação de qualidade.

Tendo em vista os resultados que os processos de capacitação trazem às instituições, emerge a questão de pesquisa que baliza este estudo: De que forma o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) articula as demandas deliberadas e emergentes, na consolidação do Plano Anual de Capacitação (PAC), à luz da estratégia como prática?

Desta forma, por conta dos motivos descritos, o objetivo geral desta pesquisa é compreender de que forma o LNC articula as demandas deliberadas e emergentes, na consolidação do PAC, à luz da estratégia como prática. Como objetivos específicos propõe-se: identificar as práticas adotadas pela CCP quanto à realização do LNC dos servidores TAES; descrever os princípios legais que norteiam o processo de desenvolvimento profissional dos servidores TAES e verificar de que forma é definida a oferta de cursos de capacitação para os servidores TAES.

Para isso foi elaborado um estudo de caso único. A IES selecionada atendeu aos critérios de acessibilidade e interesse no desenvolvimento da pesquisa, podendo-se articular o interesse a possibilidade de estudar um fenômeno pela sua especificidade. A IES estudada tem acompanhando as inúmeras mudanças que vêm ocorrendo tanto no âmbito externo à Universidade, quanto em seu ambiente interno. De acordo com o atual PAC (Universidade Federal de Santa Catarina, 2017) a IES conta, no início de 2017, com 5.603 servidores, sendo 2.429 docentes e 3.174 TAES, distribuídos em cinco municípios. Atualmente, cerca de 20% de todos os servidores estão há menos de três anos no cargo. A partir deste considerável número de novos servidores, destaca-se a escolha do tema pela oportunidade de poder contribuir, por meio dos resultados obtidos, com o aprimoramento do LNC, instrumento de gestão indispensável para o planejamento e implantação de cursos que qualificam e integram os servidores da Universidade, e pela importância que esta contribuição poderá trazer às IFES, tendo em vista que estas instituições estão sendo cada vez mais cobradas pela sociedade atual.

A coleta dos dados para a realização da pesquisa foi realizada por meio de observações *in loco*, análises documentais e bibliográficas e entrevistas semiestruturadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Faz-se nesta seção, uma abordagem sobre a importância de se aprofundar os estudos relativos à gestão de pessoas no serviço público.

Segundo Grillo (2001), esses colaboradores representam o verdadeiro sustentáculo da universidade, por isso necessitam ser muito bem orientados por meio de políticas e programas que lhes garantam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, de tal sorte que sempre estejam motivados para o desempenho das atividades administrativas.

Assim, esta pesquisa apresenta questões atuais consideradas relevantes para o estudo que enfoca como tema principal os desafios que as IFES enfrentam para proporcionar os meios indispensáveis para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, com reflexos diretos na formação de profissionais altamente capacitados para a sociedade.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Quando se reporta à gestão de pessoas no setor público, tem-se que compreender que esta diverge da gestão de pessoas no setor privado (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008). De acordo com os autores isto se dá em função das peculiaridades da administração pública, principalmente quanto às suas finalidades, os meios utilizados para o recrutamento, seleção e contratação de pessoal, dentre outros.

Para Bergue (2007) diferentemente do setor privado, quando um servidor ingressa na carreira pública, isso não se dá em função do lucro que a instituição visa, e sim, em função de melhorias na qualidade do serviço prestado à sociedade. Dutra (2008) afirma que um grande desafio para a administração pública é a necessidade de estabelecer diretrizes gerais a partir da aquisição e desenvolvimento de competências dos servidores.

De acordo com Grillo (2001), o desejo de desenvolver uma carreira acompanha os funcionários de uma organização por toda sua vida profissional, e essa intenção se fortalece, principalmente, no interior das organizações, quando é oferecida a oportunidade de se galgar posições que permitem alcançar a satisfação dessa vontade de realização pessoal

Grillo (2001) expõe a relevância do processo de capacitação de um funcionário novo ao relacionar o desempenho de uma carreira profissional a um início bem sucedido. Não basta apenas aprender o trabalho a ser executado, o profissional deve conhecer a missão, a visão, os valores, a cultura da instituição na qual está se inserindo e seus objetivos estratégicos. São esses fatores que irão determinar onde ele se encontra e quais rumos, direções e resultados seus esforços devem ser direcionados.

De acordo com Pacheco (2008), no âmbito da administração pública a capacitação permanente dos servidores passou a ser intensificada apenas a partir de 1995. Conforme o autor, o aumento no número de treinamentos influenciou no surgimento de uma nova perspectiva acerca do papel da capacitação no setor público. A capacitação passou a ser considerada tanto como interesse do servidor quanto interesse da instituição.

Cabe ressaltar que no referido ano de 1995, teve início, no Brasil, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a Reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado. No que tange à gestão de pessoas, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se configurou em um instrumento com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho. Em 1998, aconteceu a consolidação do princípio da eficiência, com redação dada pela Emenda Constitucional de nº 19, a qual determinava ao Estado a busca da eficiência por meio da avaliação e reformulação de seus processos e capacitações de pessoas. Quanto à capacitação, a referida emenda determina, por meio de seu Art. 39 § 2º, que “a União, os Estados e o Distrito Federal, deverão manter escolas do governo para a formação e o

aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira”.

Baseada nas novas concepções existentes na administração pública instituiu-se, em 1998, a Política Nacional de Capacitação dos Servidores, pelo Decreto nº 2.794. Dentre outras, o referido Decreto tinha como uma de suas finalidades a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 1998). Porém, Pacheco (2008) afirmou que esta política foi burocratizada e não havia atingido os resultados almejados até 2002, no que tange a divulgação e o controle dos resultados das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Em 23 de fevereiro de 2006, em substituição ao Decreto nº 2.794, foi estabelecido o Decreto nº 5.707, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Esta nova política trouxe algumas inovações quanto à capacitação dos servidores públicos federais, dentre as quais, está a abordagem da capacitação como um processo contínuo, voltado ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais e a inclusão da gestão por competências como instrumento da Política de Desenvolvimento de Pessoal.

A Lei Federal nº 11.091/2005 determinou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que abrange as Universidades Federais, os Institutos Federais de Educação Tecnológica e as Escolas Agrotécnicas Federais. O PCCTAE é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores, ele estruturou o desenvolvimento da carreira dos servidores técnico-administrativos aos objetivos institucionais.

Dentro destes parâmetros, a promoção da carreira dos servidores configura-se como um processo contínuo e permanente, que visa tanto o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores quanto da Universidade. Tal como é concebido, esse processo conduz ao esforço de ultrapassar a visão de que objetiva exclusivamente a progressão funcional por mérito, constituindo-se em um instrumento de planejamento estratégico e desenvolvimento de gestão de pessoas, à medida em que potencializa a interpretação e análise da realidade organizacional.

Para esse fim, Dutra (2008) afirma que devem ser perfeitamente definidos os papéis a serem desempenhados pelas partes envolvidas, isto é, cabe a instituição de ensino superior organizar e oferecer um programa de aperfeiçoamento continuado, atrativo e motivador, estreitamente ligado à progressão na carreira, e aos TAES é atribuída a responsabilidade de buscarem a constante atualização, para eles mesmos construírem a sua carreira.

## 2.2 CAPACITAÇÃO

Conforme Marras (2000), a capacitação produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, considerando-se que esta implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Segundo os conceitos de Ivancevich (2008), a capacitação tem o objetivo de proporcionar aos funcionários informação e compreensão da organização e suas metas, o que reflete na melhoria do desempenho deste funcionário.

Segundo Albuquerque e Leite (2009), a capacitação é entendida como o aprimoramento do desempenho do funcionário para que este possa aumentar a produtividade dos recursos utilizados em seu trabalho. A capacitação é parte do processo educativo do indivíduo, neste contexto, Carvalho (2002) ressalta que a ênfase do processo de capacitação profissional é transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Assim, a capacitação é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da organização.

Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que a capacitação tem grande ligação com o desempenho das atividades próprias aos papéis funcionais. Pode-se afirmar então, que a capacitação tem como fim a aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades do colaborador, visando a melhoria no desempenho e na realização de suas funções.

Sendo assim, o desenvolvimento possui enfoque mais amplo e representa atividades e processos destinados a capacitar o colaborador para seu crescimento como pessoa e como profissional por meio da aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e da modificação de comportamentos e atitudes.

Além de estar relacionado com o aumento da produtividade e com o aperfeiçoamento da gestão da organização, Pacheco (2008) destaca que o investimento em treinamento e desenvolvimento é considerado também um fator de motivação para a equipe, ou seja, a medida que os funcionários percebem que a empresa se preocupa em ajudá-los a crescer profissionalmente, estes tendem a responder trabalhando com mais empenho e dedicação.

Diante desse contexto, para Marras (2000), a área de capacitação das organizações tem como principais objetivos os seguintes: (i) Formação profissional: tem como meta alcançar a capacidade ideal para o bom desempenho de uma função; (ii) Especialização: visa a otimização dos resultados, oferecendo ao treinando conhecimento ou prática dentro de uma área específica de trabalho; (iii) Reciclagem: tem como finalidade atualizar conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho.

No âmbito da administração pública, Amaral (2006) considera a capacitação um fator de prioridade. Conforme sua visão, a capacitação deve apoiar o gerenciamento da mudança, a inovação, a formação de lideranças, a formação para preparar a sucessão, a preparação para mobilizar talentos e para adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos, na expectativa de que sirvam como instrumento no fortalecimento da inteligência estratégica da instituição.

Assim, a capacitação constitui o primeiro passo de um processo que deve se alongar por toda vida profissional das pessoas na organização, no sentido de prepará-las adequadamente para bem exercer as suas funções, oferecendo permanentemente motivação para que as atividades não se tornem monótonas e repetitivas, com possibilidade de acarretar uma acomodação indesejável.

### 2.3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

O foco da capacitação é a aprendizagem no nível dos indivíduos, assumindo que uma mudança nesse poderia produzir uma mudança no nível organizacional, por meio de um fenômeno denominado emersão na abordagem multinível (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000). Tal fenômeno teria sua base em CHA, ou simplesmente competências, inerentes aos indivíduos, mas que, por troca, interação social e amplificação, teriam propriedades que se manifestariam nos níveis superiores de equipe, organização ou redes de organizações (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000). De acordo com essa abordagem, o que muitos autores denominam conhecimento, aprendizagem ou competências organizacionais seriam constructos coletivos que representariam a influência agregada dos indivíduos. Se por um lado a conjuntura atual impulsiona a valorização dos programas de capacitação, por outro configura um peso maior à análise do valor final da capacitação e à relação custo benefício, funcionando como mola propulsora da busca de procedimentos de aferição dos resultados da capacitação e de seus efeitos sobre o sistema organizacional. Não à toa, aspectos antes praticamente renegados vêm ganhando força no cenário organizacional. Pode-se, por exemplo, citar a questão do levantamento de necessidades de capacitação.

O que vem a ser o LNC? A área de capacitação constitui uma das principais ferramentas da gestão de recursos humanos com vistas à busca de eficiência e eficácia

organizacionais. A capacitação é uma atividade planejada voltada para a mudança de desempenho e o aprimoramento de atividades exigidas em uma tarefa/trabalho (DONADIO, 1996), configurando-se enquanto investimento (BOOG, 1980) e esforço organizacional na direção de favorecer oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes (BASTOS, 1991; BORGES ANDRADE, 1982).

Ao analisar os conceitos atuais de capacitação, Carvalho (2002) pondera que, mesmo diante do avanço conceitual e da sofisticação da função organizacional, para atingir seus objetivos o processo básico do sistema de capacitação continua o mesmo: ter clareza do que vai ser ensinado, oferecer situações de ensino, diagnosticar necessidades e verificar resultados. Pode-se visualizar o processo de capacitação desmembrado em quatro fases: a do LNC, a do planejamento, a da execução e a da avaliação. O LNC seria, então, um estudo prévio, uma etapa de diagnóstico, que serve para se dimensionar e definir problemas. O estudo das necessidades é o momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem e para que a capacitação servirá, enfim, para trazer à tona e tornar mais claros os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir. Levy (2001) aponta que o objetivo central de avaliar necessidades é mostrar caminhos e estratégias, diagnosticando o que seja relevante treinar em um contexto organizacional. Entretanto, o LNC não se esgota nesse aspecto do diagnóstico; acaba, também, por atingir outras finalidades, como, por exemplo, tornar os participantes corresponsáveis pelo processo e envolvidos politicamente com seus resultados. Segundo Borges-Andrade (1982), a organização pode utilizar-se do LNC como instrumento para discutir seus segmentos internos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma.

A fase de planejamento engloba a elaboração e a operacionalização dos objetivos. Fazem parte dessa etapa, por exemplo: escolha dos métodos didáticos, definição de recursos, determinação do conteúdo, carga horária, local do treinamento, apreciação da relação do custo-benefício etc. A fase da execução é a implementação efetiva do que foi programado (seria o treinamento propriamente dito). A última fase, a da avaliação, seria a fase em que se abre espaço para verificar se os objetivos finais foram alcançados. A Avaliação de Reação seria, portanto, um processo que checaria e daria validade ao programa institucional. Dentro desse contexto, o LNC, enquanto atividade primeira, é sobretudo uma atividade importante para as organizações. Enquanto checagem prévia, ela permite verificar de antemão os campos prioritários para serem investidos com capacitação. O LNC pode: fornecer subsídios para a tomada de decisões sobre o programa de capacitação; contribuir para o avanço científico acerca do treinamento e de sua eficácia; aumentar a visibilidade e a credibilidade do programa de capacitação.

## 2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Diversos estudos organizacionais têm sido desenvolvidos visando a estratégia como prática como seu objeto de estudo (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2007, 2008; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), levando-se a acreditar que novas perspectivas e novas abordagens têm sido sustentados por pesquisas empíricas, (ROULEAU, 2005; LAVARDA; GINER; BONET, 2010; GOLSORKHI et al, 2015).

A literatura de gestão estratégica tem dado cada vez mais importância à abordagem prática da estratégia em virtude da abordagem teórica. O conhecimento prático sugere que a estratégia não é algo que a organização possui, mas sim que ela coloca em prática no seu dia-a-dia (JARZABKOWSKI, 2004). Desta forma, os estudos têm abordado a estratégia como algo que as organizações fazem, e não algo que possuem.

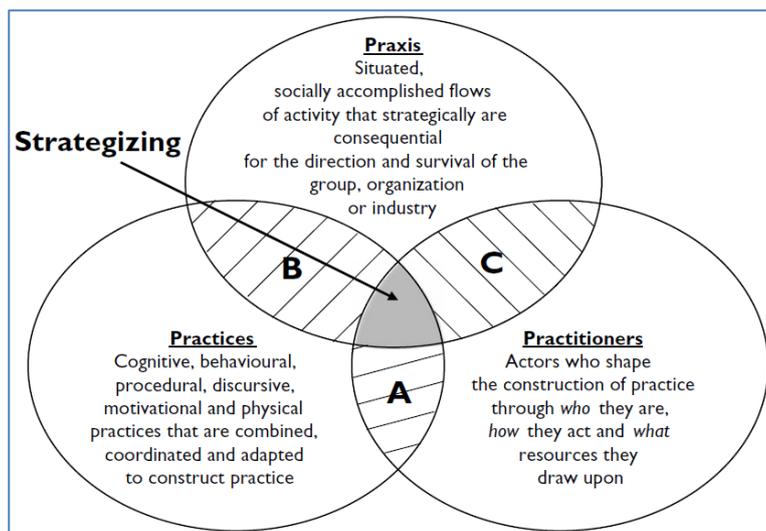
Sendo assim, a organização passa a ser vista como um sistema de atividades que se sustenta pelas práticas e rotinas compartilhadas entre seus membros, e pelas atividades que emergem a partir das ações dos seus praticantes (WHITTINGTON, 2006). Já a estratégia, para Whittington (2007), passa a ser vista como uma prática social, que inclui a percepção do praticante aos relacionamentos sociais e conexões, o reconhecimento da inserção social e os problemas sociais enfrentados.

Os atores da atividade prática em interação entre si, moldam o contexto em que as atividades são inseridas, criando novos padrões de atividades. A atividade prática, então, é vista como uma série de ações coletivas e não como um evento isolado (JARZABKOWSKI, 2004). A partir daí a prática passa a se destacar como uma ferramenta da estratégia por meio de repetições e que significam praticar a estratégia (SILVA JÚNIOR et al., 2012).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram que as práticas passam a ser consideradas estratégicas a partir do momento em que elas acarretam em influências para os resultados da sobrevivência da organização. Tem-se então, uma preocupação maior com a eficácia dos atores em virtude da sua performance, onde foca-se nas práticas, nas práxis e nos praticantes (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

Para este estudo, considera-se o modelo de *strategizing* proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), no qual se destaca a estratégia acontecendo (*strategizing*) na intersecção entre práticas, práxis e sujeito praticante, Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Strategizing de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

Jarzabkowski et al. (2007) desenvolveram um modelo que abrange práticas, práxis e praticantes. As práxis seriam o conjunto de atividades socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação de um grupo. As práticas são as atividades desenvolvidas e podem sofrer adaptações cognitivas, comportamentais, conceituais, discursivas, motivacionais e físicas. Por último, os praticantes são os atores que realizam a prática por meio de quem são, como agem e como se baseiam (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

O processo de strategizing ocorre no nexa entre as práticas, práxis e os praticantes. Com isso, ao refletirem sobre as práxis, os praticantes podem aprimorar a sua prática por meio da experiência (JARZABKOWSKI, 2004). Desta forma, as práticas podem emergir das práxis ou então de outras práticas que podem se difundir dentro da organização, tornando-se um recurso crítico (SILVA JÚNIOR et al., 2012).

### 3 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo desta pesquisa adotou-se a metodologia qualitativa por permitir não somente a compreensão do contexto onde se produzem os eventos, mas também o conhecimento a respeito desses eventos, e seu uso tende a ampliar a visão total do fenômeno estudado (YIN, 2015).

Optou-se o método de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989), que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, com o objetivo de explicá-los de forma global e tendo em conta toda a sua complexidade. O estudo de caso, portanto, foi desenvolvido com vistas ao aprofundamento da questão de pesquisa, para a qual se buscou compreender de que forma o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) articula as demandas deliberadas e emergentes, na consolidação do Plano Anual de Capacitação (PAC), à luz da estratégia como prática.

Desta forma, o local de pesquisa deveria apresentar o fenômeno de investigação em atendimento as peculiaridades dos objetivos propostos (Pérez Aguiar, 1999). A unidade de análise deste estudo foi a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da Universidade. Registre-se que durante o trabalho a universidade foi identificada somente por IES. A seleção da organização para o estudo de caso foi de forma intencional, não aleatória e de acordo com a observação dos seguintes critérios: (i) ser um órgão público com práticas estratégicas ligadas às políticas de gestão de pessoas; (ii) haver interesse da organização para realização do estudo (intencionalidade).

Para o desenho de pesquisa, com vistas a compreender o processo de LNC e situá-lo no contexto histórico que envolve o tema, a pesquisa utilizou a combinação de três técnicas para a coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2006), de modo que fosse possível propiciar o processo de triangulação de dados para buscar maior confiabilidade na análise dos mesmos (Vergara, 2010).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o coordenador da CCP e toda a sua equipe, de acordo com um roteiro de questões predefinidas, no mês de junho de 2017.

A observação direta teve inspiração na abordagem etnográfica (Vergara, 2010); foram feitas anotações no diário de campo referente ao acompanhamento do processo de construção do PAC 2017 a partir do LNC 2016 durante o mês de maio de 2017, no qual se procurou observar o modo de arquitetura e execução do PAC. Na análise documental foram verificados: Plano Anual de Capacitação (PAC) 2017; Decreto n. 5.707; Decreto nº 2.794; Decreto nº 5.825; Lei nº 11.091 e Lei nº 8.112.

A análise dos dados ocorreu adotando-se a técnica de análise da narrativa (Godoi, Bandeira de Mello e Silva, 2006), a partir da definição de categorias de análise (Kerlinger, 1979), bem como se utilizou da técnica de *pattern matching* (Trochim, 1989), comparando-se o marco teórico com os dados coletados em entrevistas, observação direta e análise dos documentos. As categorias de análise serviram para orientar a pesquisa tanto na fase de coleta quanto de análise dos dados. A partir da definição das categorias, foi possível uma análise detalhada da proposição estabelecida. Para operacionalizar e analisar as categorias, há dois tipos de definições: a constitutiva (DC) e a operacional (DO) (Kerlinger, 1979).

Foram definidas três categorias de análise (CA), decorrentes do objetivo proposto e buscando afirmar ou não a proposição teórica:

a) Categoria 1 (CA1): Práticas:

DC: são as atividades, rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006);

DO: buscou-se identificar essas atividades por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada e análise de documentos das ações realizadas atualmente;

b) Categoria 2 (CA2): Práxis:

DC: refere-se à forma como as pessoas (praticantes) realizam as práticas (atividades) (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

DO: buscou-se analisar a práxis, por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos.

c) Categoria 3 (CA3): Praticantes

DC: são os sujeitos interagindo dentro de um sistema de base social, executam as atividades e o modo como as executam depende de seus pensamentos e de quem são (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007; Jarzabkowski, 2010).

DO: buscou-se analisar, por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada e observação direta, se toda a equipe interage e participa de atividades, projetos e ações realizadas atualmente.

Assim, passa-se à análise conjunta das categorias, articulando-se a delimitação das práticas, práxis e praticantes com base nos dados coletados nas entrevistas, na observação direta e nos documentos, utilizando-se continuamente do marco teórico construído neste diálogo entre teoria e prática.

## 4 RESULTADOS

Na Universidade, a área de gestão de pessoas, especificamente quanto à capacitação dos servidores, está dividida em duas áreas diretamente ligadas à PRODEGESP, são elas: O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) que coordena processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação; e a CCP, diretamente ligada ao DDP, essa coordenadoria é responsável por integrar os servidores recém-admitidos à Universidade, bem como promover o desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores. Tem por finalidade promover ações de capacitação continuada aos servidores docentes e TAES da Universidade.

Para atender a necessidade de capacitação dos servidores, um dos primeiros desafios identificados pela PRODEGESP foi como oferecer uma solução integrada das ações realizadas pela CCP capaz de identificar as lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções. Assim, o LNC é a etapa inicial de todo o planejamento do PAC. O LNC é um instrumento de gestão indispensável para o planejamento e implantação de ações de capacitação dos servidores da Universidade, pois viabiliza o diagnóstico das Unidades Acadêmicas e Administrativas no que diz respeito às reais necessidades de capacitação da Universidade.

A CCP oferece aos servidores técnico-administrativos diversas formas de educação continuada, quais sejam, realização de cursos de capacitação presenciais, semipresenciais e a distância, pagamento de inscrições em cursos e eventos de curta duração e reembolso de mensalidades de cursos de especialização, bem como, o gerenciamento dos processos de afastamento para formação e capacitação, horário especial e licença capacitação no país e no exterior, que possibilitam ao servidor se afastar do seu trabalho para se dedicar integral ou parcialmente aos seus estudos.

Na CA1: práticas, que são as atividades, rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia (Whittington, 2006), identificou-se que as atividades realizadas pela CCP estão planejadas em seis: (i) definição das linhas de desenvolvimento; (ii) coleta de informações das avaliações de reação dos cursos; (iii) coleta de informações do estágio

probatório; (iv) análise das demandas de capacitação específicas; (v) coleta de informações obtidas nas avaliações respondidas pelos ministrantes de cada curso e (vi) ação de gestão. Cada atividade está subdividida em ações (*práxis*) descritas adiante.

A partir do que foi observado durante a investigação, as práticas da CCP no fazer estratégia são pensadas considerando as demandas e as dificuldades levantadas pelo LNC, mas também considerando a capacidade estrutural da Coordenadoria. O LNC é realizado visando identificar as demandas de aperfeiçoamento dos integrantes do quadro técnico-administrativo, tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas da Universidade, com vistas à previsão do PAC. As demandas foram sistematizadas conforme as CA1 mencionadas. Tais demandas levantadas pelo LNC são atendidas pelos cursos previstos na programação do PAC, destaca-se que são priorizadas vagas para aqueles setores que participaram do LNC, como forma de fomentar a participação deste instrumento de gestão, e para as demandas que a CCP não puder atender nos cursos previsto no PAC, é dado o apoio financeiro, conforme condições estabelecidas pela Divisão de Afastamento e Apoio a Capacitação (DAAC).

É papel do Plano, além de seguir a política nacional de desenvolvimento de pessoas, indicar os meios para a implementação de suas diretrizes, bem como orientar taticamente a ação da CCP para atingir os objetivos pretendidos.

No tocante a CA2: *práxis*, que é o modo como essas sete atividades são desenvolvidas (Whittington, 2006). Na (i) definição das linhas de desenvolvimento inicialmente busca-se o atendimento das demandas institucionais e de exigência legal. As linhas de desenvolvimento, de acordo com o Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006, norteiam os programas de aperfeiçoamento e qualificação das IFES para a correta adequação aos seus objetivos específicos. De acordo com o decreto, as IFES devem implementar o plano anual de capacitação institucional, a partir destas linhas. O PAC de 2007 é implementado pelas seguintes linhas de desenvolvimento: (i) Iniciação ao Serviço Público – ações que visam o desenvolvimento do pensamento crítico do servidor acerca do papel do Estado, dos Serviços Públicos, da Instituição, do seu papel como profissional e como cidadão, bem como a sua integração no serviço público e na Instituição; (ii) Formação Geral – Capacitação dos servidores visando à conscientização sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais; (iii) Educação Formal – ações voltadas para o desenvolvimento integral dos servidores, desde a alfabetização até a pós-graduação; (iv) Gestão – ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão, que deverão constituir-se em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção; (v) Inter-relação entre ambientes – ações de capacitação visando tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente e/ou órgão; (vi) Específica – ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou setor, ou a projetos.

Segundo o coordenador da CCP, a definição das linhas de desenvolvimento durante o LNC se faz necessária toda a atenção, pois é a partir destas diretrizes que o PAC projeta suas ações de capacitação possibilitando assim o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao desenvolvimento funcional e pessoal do servidor:

As ações de capacitação desenvolvidas e coordenadas pela CCP são organizadas por Linhas de Desenvolvimento e Programas, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Esta programação é feita anualmente a partir do LNC, entretanto, os cursos não previstos, cuja necessidade se apresentar a partir de novas demandas de trabalho, poderão ser criados e ofertados no decorrer do ano, desde que atendam às diretrizes do PAC (Coordenador da CCP, 2017).

Na (ii) Coleta de informações das avaliações de reação dos cursos mapeia-se as sugestões de capacitações feita pelos participantes ao término de cada ação de capacitação, consiste num levantamento de informações que consideram a divulgação da ação, estrutura física, atendimento, desempenho do ministrante, conteúdo programático e material didático. A avaliação de reação tem por objetivo fornecer subsídios para o aprimoramento das ações de aperfeiçoamento promovidas pela CCP. A avaliação das estratégias de ação ocorrerá com base nos relatórios realizados pelos coordenadores das ações de capacitação e na análise dos indicadores estabelecidos para a medição dos resultados previstos nas metas do PAC. As lacunas apresentadas e os indicativos da demanda de desdobramentos das ações de capacitação fundamentarão o ponto básico para elaboração do próximo PAC.

A (iii) Coleta de informações do estágio probatório visa mapear as necessidades de capacitações levantadas nos relatórios de acompanhamento das avaliações de desempenho dos servidores ingressantes na instituição. Durante o estágio probatório, a Administração avalia o servidor quanto à assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Além destes fatores elencados na Lei nº 8.112/90, neste período/processo o servidor público é avaliado se possui o domínio e a capacidade de forma atualizada dos conhecimentos, técnicas e práticas para o desempenho do cargo de provimento efetivo no qual ingressou por força de concurso público, quando estes servidores não preenchem determinados requisitos funcionais, a chefia imediata, por meio de instrumento próprio (Fichas de Acompanhamento), relata as necessidades de capacitação dos respectivos servidores do seu setor à CCP.

Com relação a (iv) Análise das demandas de capacitação específicas ligadas aos cargos e atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho, o LNC identifica estas demandas de aperfeiçoamento, tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas da Universidade, por meio de formulário encaminhado a todas as chefias recomendando que elas se reúnam com os demais servidores do setor para avaliar as rotinas de trabalho e identificar as necessidades de capacitação do ambiente organizacional e que não façam parte do conjunto de capacitações oferecidas pela CCP.

As necessidades de capacitação específica levantadas junto às chefias dos diversos setores da Universidade têm por objetivo identificar as lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções específicas, na perspectiva de melhorar o desempenho do servidor no seu ambiente de trabalho. Essa análise, visando atender às mais variadas demandas apontadas pelos setores, resulta no planejamento de duas ações: prioridade de vagas nos cursos previstos no PAC e apoio financeiro para participação em cursos de outras instituições.

Trataremos agora da (v) Coleta de informações obtidas nas avaliações respondidas pelos ministrantes de cada curso. O objetivo deste levantamento é identificar como os *feedbacks* dos ministrantes dos cursos de capacitação podem contribuir nas atividades de aprendizagem e aperfeiçoamento.

Para tal, a equipe da CCP utiliza-se do *feedback* do ministrante como instrumento de reflexão, assim visa-se garantir o constante alinhamento das diretrizes e dos procedimentos pedagógicos para as ações de capacitação. Este recurso é empregado como um processo de construção de forma coparticipada entre os ministrantes e os coordenadores de cursos.

Por fim, a última atividade da CCP é a (vi) Ação de Gestão. Para fundamentar esta linha de ação, a CCP tem alicerçado o seu fazer político pedagógico em consonância com as diretrizes institucionais preconizadas pela PRODEGESP, cujo pressuposto é administrar com as pessoas, numa gestão colaborativa voltada para a tônica do desenvolvimento.

São oferecidos cursos de capacitação presenciais, semipresenciais e a distância aos servidores técnico-administrativos da Universidade, sempre de acordo com as necessidades detectadas no LNC. Esta matriz de modalidades de cursos possibilita ao servidor fazer seu

plano individual de capacitação, na qual o servidor poderá organizar suas necessidades profissionais e da sua unidade de trabalho, projetando o seu desenvolvimento e crescimento pessoal e na carreira.

Em 2016 foram ofertadas 2022 vagas distribuídas em 42 cursos, em comparação ao ano de 2015, houve um aumento na oferta de cursos, vagas e servidores capacitados. Reflexo direto do maior investimento em 2016 referentes a estas ações, considerando que a remuneração dos instrutores, tutores e conteudistas, totalizou R\$ 175.350,55. Em 2015, este investimento foi de R\$ 80.826,53.

No âmbito geral, as estratégias de ação na promoção do processo de capacitação dos servidores da Universidade estão alinhadas à Política e às Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (Decreto nº 5.707 de 23/02/2006) e ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Decreto nº 5.825 de 29/06/2006).

Na CA3: praticantes, aqueles que lançam mão das práticas para agir e produzir a *práxis* (Jarzabkowski, 2010), são os colaboradores da CCP, por participarem de todas as atividades. Assim, toda a equipe, composta por 11 integrantes, são os praticantes da estratégia. Todos os integrantes do setor enfatizaram que as decisões de planejamento são tomadas em conjunto, por consenso e dificilmente são individuais. O coordenador da CCP acredita no processo de tomada de decisão conjunta:

Nossa divisão é formada por uma equipe multidisciplinar de profissionais que atuam de forma articulada com seus objetivos e com suas metas, estabelecendo o fluxo e a inter-relação das ações. Para atender estas demandas, a equipe busca assegurar seu aperfeiçoamento em diversas frentes que vão desde a pesquisa, grupo de estudos, empreendedorismo, planejamento estratégico e inovação no setor público (Coordenador da CCP, 2017).

A equipe da CCP é hoje responsável pela concepção, tecnologia, produção, divulgação e avaliação decorrentes de todo o processo de capacitação presencial, semipresencial e a distância da Universidade.

Na visão de Andersen (2000) a CCP assume papel *middle-up-down* na tomada de decisão por articular e integrar as decisões que vêm tanto de cima para baixo (*top-down*), por exemplo, a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, previstas pelo Decreto nº 5.707, quanto de baixo para cima (*bottom-up*) de acordo com às necessidades de capacitação específicas solicitadas pelas chefias das unidades administrativas e acadêmicas da Universidade.

No marco teórico, pôde se resgatar de uma forma geral, que a *práxis* só ocorre no cotidiano das organizações. A ação é decorrência das atividades e só vai existir a partir do planejamento dessas atividades. Se as ações do LNC se desenvolvem, são divulgadas e executadas na esfera da CCP por meio de um processo integrado por recursos humanos, físicos e tecnológicos. É natural que esta ação de gestão auxilie a CCP a cumprir a sua missão institucional e alcançar os resultados de excelência pretendidos, apontando uma via segura para consolidar as práticas de gestão da capacitação e dar respostas aos anseios dos servidores da Universidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou as contribuições do Levantamento de Necessidades de Capacitação na consolidação do Plano Anual de Capacitação da Universidade. Observou-se, de uma maneira geral, que a política de capacitação existente na Universidade apresenta um desempenho organizacional satisfatório sob a perspectiva do Plano de Carreira dos TAES e

está alinhada às demandas institucionais, considerando que o PAC busca contemplar as demandas relacionadas no LNC.

Ficou evidente que o LNC e o PAC trazem, na visão dos gestores da IFES pesquisada, benefício à instituição, principalmente por oportunizarem o auto conhecimento. O LNC faz com que a gestão enxergue a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acaba traçando metas, objetivos e ações estratégicas de capacitação, propiciando um rumo à universidade. Segundo Silva (2013), quando os gestores conhecem o terreno em que se situam, trabalham de maneira a modificar as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades.

Observa-se que a instituição oferece oportunidades para o aperfeiçoamento dos TAES, em consonância com a estrutura da respectiva carreira, geralmente com base nos cursos de especialização, mestrado profissional, além dos cursos de capacitação.

Em resposta ao objetivo específico de identificar as práticas adotadas pela Universidade quanto à realização do LNC dos servidores TAES, pôde-se perceber que na Universidade o processo de construção do LNC foi realizado visando identificar as demandas de aperfeiçoamento dos integrantes do quadro técnico-administrativo, tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas da Universidade. As práticas adotadas por este levantamento se dão de forma coparticipada na busca de identificar lacunas de competências requeridas para o desenvolvimento das atividades inerentes a cargos e funções, na perspectiva de melhorar o desempenho do servidor no seu ambiente de trabalho.

No que se refere ao objetivo específico examinar quais são os princípios legais que norteiam o processo de desenvolvimento profissional dos servidores da Universidade, observou-se que a capacitação dentro da Universidade tem sido trabalhada com o caráter sistêmico do conhecimento que, além de se apoiar nas perspectivas dos cargos e das funções exercidas pelos servidores, isto é, naquilo que é necessário e percebido, fundamenta-se nas diretrizes das linhas de desenvolvimento, previstas pelo Decreto 5.825 de junho de 2006.

Com relação ao objetivo específico de que forma é definida a oferta de cursos de capacitação para os servidores TAES da Universidade, observou-se que LNC foi a etapa inicial de todo o planejamento do PAC. A partir dele surgiram as ações de capacitação que compõem o PAC. A partir desta concepção, o PAC projeta essas ações de capacitação que possibilitem desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao desenvolvimento funcional e pessoal do servidor.

Dessa forma, amparado nas análises documentais e bibliográficas, considera-se, com estas colocações, que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, visto que se verificou que o LNC contribui diretamente na estratégia de capacitação dos servidores TAES da Universidade ao agregar valor para a mesma, por meio do melhoramento na execução das atividades como também aos servidores com o aumento dos conhecimentos. O LNC torna o processo de capacitação mais alinhado à estratégia da organização. Isso porque esta ferramenta de gestão garante articulações entre objetivos individuais e organizacionais mais harmoniosas.

Como limitação deste estudo destaca-se o envolvimento e a concepção do pesquisador que pode apresentar alguns vieses na pesquisa, sendo desejável em pesquisas qualitativas, mas que, ainda assim, buscou-se minimizar com o processo de triangulação dos dados.

Ao longo desta pesquisa, verificou-se que o tema capacitação, quando aplicado ao serviço público, ainda é um tema pouco explorado pela literatura, de maneira a se configurar como uma opção ou sugestão para pesquisas e publicações futuras, com diversas temáticas a serem exploradas, visando ao enriquecimento da literatura a respeito deste tema tão importante e atual.

Deste modo, sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação do modelo aqui proposto com o foco voltado para outras IFES, unidades ou/e subunidades da Universidade visando

conhecer a realidade desses locais, bem como as demandas de capacitação dos servidores.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo(organizadores). **Gestão de pessoas: Perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

ANDERSEN, Thomas J. **Strategic planning, autonomous actions and corporate performance**. Long Range Planning, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./nov./dez. 1991.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. revisada e atualizada. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BOOG, G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill, 1980. 125p.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação de necessidades de treinamento em administração da pesquisa: uma proposta metodológica. In: **SIMPÓSIO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**, 7. 1982. Anais... São Paulo, PACTo/IA/FEA/USP, 1982.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 24 de fev. 2006.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 30 de jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 13jan. 2005.

CARVALHO, A. V. de NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira. 2002.

- DONADIO, M. **Treinamento e desenvolvimento total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 288p.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2008
- EISENHARDT, K. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550, 1989.
- FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAUJO, Richard Medeiros. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. EnAPG, 2008.
- GIRALDES, A. Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Editado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.
- GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. New York: Cambridge Univ. Press, 2015.
- GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Ed. Lizete Wood Almeida Souto: Florianópolis. 2001.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo, SP: McGraw Hill, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change**. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use**. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, Paula.; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, Paula.; SEIDL, D. **The role of meetings in the social practice of strategy**. *Organization Studies*, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula.; WHITTINGTON, Richard. **Directions for a troubled discipline: strategy research, teaching, and practice-introduction to the dialog**. *Journal of Management Inquiry*, v. 17, n. 4, p. 266-268, 2007.
- JARZABKOWSKI, Paula.; WHITTINGTON, Richard. **A strategy-as-practice approach to strategy research and education**. *Journal of Management Inquiry*, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Activity-theory approaches to studying strategy as practice**. In: GOLSORKHI, Damon et al. (Ed.). *Cambridge Handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127-140.
- KERLINGER, Fred. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU; Edusp, 1979.
- KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass. 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T; PERIS-BONET, F. J. **How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices**. Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LEVY, E. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação** - SIFAC. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 17.12.2001- 14h. (Evelyn Levy - Secretária de Gestão do MOG - Governo Federal). Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/palestras-e-apresentacoes>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Pessoal: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. - 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, out./dez 2002. RATTO, Luiz. **Comércio: Mundo de Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

PÉREZ AGUIAR, Waldo. **El estudio de casos**. In: SARABIA, Francisó José et al. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Pirámide, 1999.

ROULEAU, L. **Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day**. Journal of Management Studies. v.42, n.7, p.1413-1441, 2005.

SILVA JÚNIOR, A. de S; SANTOS, C; FEITOSA, M. G; VIDAL, R. M. de C. e S **Consultoria: Um estudo sobre o papel do consultor na formação estratégica organizacional**. Revista Ibero Americana de Estratégia RIAE, São Paulo, v. 11, n.1, p.178-203, 2012.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

TROCHIM, William M. K. **Outcome pattern matching and program theory**. Evolution and Program Planning, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC – Portal da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação (PAC)**. Disponível em: <http://sgca.sites.ufsc.br/Planos.html>; Acesso em 20 de maio de 2017.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613 -634, 2006.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634 , 2006.

WHITTINGTON, R. **Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye**. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1587 , 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.