



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



CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O PROCESSO ADOTADO EM UMA IFES

Antônio Raimundo Cardoso Teixeira Filho
antonior79@gmail.com
Universidade Federal da Bahia - EAUFBA

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

Leonardo Ribeiro de Almeida
leoribal@gmail.com
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - CCJP

RESUMO

Um dos marcos legais da adoção de modelos gerenciais na gestão de pessoas da Administração Pública brasileira foi a política de desenvolvimento de pessoas através da capacitação trazida com o decreto 5.707/2006. Nesse contexto, este trabalho tomou como objeto a Universidade Federal da Bahia com o objetivo de descrever e analisar o processo de capacitação implementado à luz da PNDP, caracterizando o modelo utilizado pela Instituição para capacitar o corpo técnico-administrativo, bem como os indicadores resultantes dessas ações institucionais. Para tanto, foi realizada análise de documentos institucionais, como também da literatura sobre o tema, a fim de se reunir os elementos necessários à triangulação dos dados que respondam à questão de pesquisa. Assim, foram utilizadas também as técnicas de observação ativa e entrevistas informais. Os principais achados dizem respeito à formalização do modelo de capacitação na UFBA, descrição quantitativa de servidores atendidos e impactos nos indicadores institucionais. O trabalho tem limitações face ao escopo de atores institucionais participantes da pesquisa, sugerindo-se novos estudos com as percepções de atores não contemplados no estudo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no serviço público; Capacitação nas IFES; UFBA.

1. INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro, conforme Bresser-Pereira (2007 e 2009) e Abrúcio (2007 e 2011), vem passando por inúmeras transformações a partir da segunda metade do século XX, com vistas a se adaptar às mudanças emanadas por novas demandas sociais, que passam a atribuir maior importância à efetividade das ações da área pública associada ao aumento da qualidade dos diferentes serviços públicos ofertados e ao uso racional dos recursos disponíveis.

Esse contexto de maior profissionalização da administração pública, segundo Guimarães (2000), caracteriza-se por significativas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, as quais, em conjunto, levam à adoção de novos padrões e modelos de gestão das organizações públicas. Afirmam ainda, tratar-se de um processo de reestruturação produtiva que tem como bases o desenvolvimento científico, tecnológico e a consolidação dos chamados mercados globais. Diante de tais desafios, o setor público precisa alterar seus padrões usuais de atuação, buscando transformar modelos organizacionais ancorados em estruturas burocráticas e rigidamente hierarquizadas em modelos estruturais mais flexíveis e adaptáveis a mudanças mais profundas e aceleradas.

Em consonância com tais concepções, Bresser-Pereira (2007 e 2009) e Abrúcio (2007 e 2011) afirmam que o Brasil faz uma transição entre o modelo Burocrático adotado a partir do primeiro governo Vargas com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão responsável pela implantação dos princípios hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica na administração pública, para o modelo gerencialista. Este último, tem como primeira iniciativa, ainda que incipiente, o Decreto Lei 200/1968, que visava superar a rigidez burocrática. Contudo, este objetivo começa a ser efetivamente alcançado, a partir de 1995, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Destaca-se que este último plano põe em curso, por meio da consolidação do uso de técnicas e ferramentas usuais na iniciativa privada, na administração pública, o foco gerencial.

Nos anos 2000, como afirmam Almeida Filho e Almeida (2014), a partir do primeiro mandato do presidente Luís Inácio Lula da Silva, começa a ganhar força a concepção da importância da formulação de políticas públicas que tenham por objetivo para além de garantir a recomposição, permitir a real valorização dos diferentes quadros de pessoal do setor público nacional. Esta visão de política pública culmina com a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional (PNDP). Complementando tal concepção, para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), a PNDP buscou sistematizar a capacitação dos servidores a partir de demandas reais, visando à melhoria contínua do desempenho organizacional.

Nesse cenário de modernização da administração pública em geral e da gestão de pessoas no particular, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) põe em curso uma reforma que visava modernizar sua estrutura de gestão de pessoas, a partir de 2006 com a criação de uma Pró-reitora de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). Ainda com tal objetivo, a instituição inicia a implementação da PNDP já em 2008, implantação esta inicialmente operacionalizada por meio da reformulação do instrumento de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e também, pela oferta de um leque diversificado e amplo de ações de capacitação para estes quadros, esforço que se consolida, em 2009, com a elaboração e execução do seu primeiro Plano de Capacitação (PAC).

Com base nesta contextualização inicial, este artigo busca analisar o modelo de implementação da PNDP na UFBA, analisando os avanços e limitações encontradas neste processo. Assim, tem como questão de pesquisa: **Como se deu o processo de capacitação dos servidores TAES na UFBA, no período 2009-2016?** Ressalta-se que a escolha por este

período de estudo decorreu do mesmo representar o início da sistematização, no âmbito da organização, do PAC, bem como o final do último PAC totalmente concluído. Aponta-se que esta caracterização e sua análise são feitas com base na análise de documentos institucionais e na visão de atores diretamente envolvidos com o processo de capacitação na UFBA.

Como objetivo geral, o trabalho se propõe a analisar o modelo de capacitação utilizado para o quadro de servidores TAEs pela UFBA; seus objetivos específicos podem ser descritos como: caracterizar o processo de capacitação dos servidores TAEs; analisar a evolução dos indicadores de capacitação dos servidores TAEs a partir da execução da PNDP e, propor ações para suprir as lacunas existentes na implementação da PNDP na UFBA. O artigo traz como pressuposto básico que existe, ao longo do período 2009-2016, pouca aderência entre os objetivos estratégicos organizacionais e o modelo de capacitação implantado na IFES.

Ressalta-se que este estudo faz parte de um projeto mais amplo desenvolvido por seus autores, projeto este que visa contribuir para a ampliação do conhecimento da gestão de pessoas no setor público em geral e, especificamente, no contexto de uma IFES, tomando-se sempre por base as especificidades inerentes a tais organizações. Assim, busca suprir uma lacuna ainda existente no que se refere à capacitação na administração pública como apontam os achados de estudo feitos por Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2007), os quais demonstram a presença nas bases Spell e Anpad de apenas 42 artigos sobre o tema, no período 2000-2015.

Finaliza-se esta introdução, pontuando-se que o artigo prossegue com a apresentação do referencial teórico composto de conceitos e modelos acerca do processo de capacitação na administração pública brasileira no geral e nas IFES no particular. Sua terceira seção explicita a metodologia utilizada na sua construção, assim como a caracterização da organização e do seu setor responsável pela capacitação. Em sequência apresenta-se o processo de capacitação adotado na UFBA, assim como trazem-se algumas análises e reflexões sobre o mesmo, tomando-se por base o referencial anteriormente discutido. Finaliza-se o artigo, com algumas considerações finais, suas limitações e apresentando-se possíveis trabalhos futuros que dele podem ser desdobrados.

2. CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A administração pública no Brasil vem se adaptando, ao longo do tempo, à evolução dos aspectos políticos e econômicos que permeiam o contexto de atuação do Estado. Para Bresser Pereira (2007 e 2009) e Abrúcio (2007 e 2011), nesta evolução há três momentos de mudanças mais sensíveis no setor público: a reforma Burocrática de 1936; a reforma de 1967, com a tentativa de descentralização e desburocratização e; a reforma iniciada nos anos de 1990 com a implementação da administração pública gerencial em resposta à crise do Estado da década de 1980 e à globalização da economia.

Ainda segundo os últimos autores, sob uma perspectiva histórica, no caso brasileiro, a administração pública burocrática foi inicialmente adotada em substituição à administração patrimonialista na qual o patrimônio público e o privado tinham fronteiras tênues, e o Estado era entendido como propriedade do mandatário máximo. Com o correr dos anos, com o esgotamento no campo organizacional do modelo burocrático e no campo político, com as dificuldades crescentes de continuidade de um modelo de Estado intervencionista, ganhou força o gerencialismo, fortalecendo-se no país a importância cada vez maior da esfera pública pautar-se pelos diferentes pressupostos da Nova Gestão Pública.

Para Camões (2013), em consonância com Bresser-Pereira (2007 e 2009), a primeira tentativa de reforma de estado com viés gerencial no Brasil se dá em 1967 com a publicação

do Decreto Lei 200 que teve como avanço a descentralização político-administrativa, a partir do pressuposto da rigidez administrativa indireta e da maior eficiência da administração descentralizada. De acordo com Bresser-Pereira (2009), a reforma administrativa proposta pelo Decreto lei 200 fracassou, agravando a situação da administração pública já degenerada pela crise política do regime militar do final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Avançando-se historicamente, tem-se em Abrúcio (2007 e 2011), que a mais recente reforma do estado inicia-se na década de 1990, por meio da combinação de dois fenômenos: a crise do regime autoritário e o declínio do modelo nacional desenvolvimentista, tendo como um dos seus pilares, ainda durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, as ações concebidas e operacionalizadas pelo Ministério da Administração e Reforma de Estado (MARE), sob o comando do ministro Bresser-Pereira.

Ainda na década de 1990, conforme Schikmann (2010), Pantoja et al (2012) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), diversas ações são implementadas com o objetivo de promover melhorias na gestão dos recursos humanos da administração pública brasileira, na busca pela eficiência. Dentre tais medidas, destacam-se a adequação das carreiras dos servidores à nova realidade com a adoção de gratificação de desempenho; um modelo de capacitação que permita a progressão funcional e maiores contribuições à organização de lotação; incentivos diversos ao desenvolvimento horizontal e vertical na carreira, dentre outras ações.

Desse modo, para Pantoja *et al* (2012) e Teixeira Filho e Almeida (2014), com a consolidação da administração pública gerencial no país resultante da necessidade de mudanças para o atendimento de demandas sociais cada vez mais complexas, o setor público experimentou uma nova realidade institucional onde parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade das ações passam a ser vistos como cada vez mais essenciais frente à necessidade de racionalização dos gastos públicos e da melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade em geral.

A fim de garantir o alcance de tais objetivos, segundo Cavalcante *et al* (2016), a ferramenta da capacitação, antes utilizada no setor privado para capacitar o empregado visando exclusivamente maximizar o lucro das organizações, passa a ser empregada na administração pública. Contudo o foco desta última é diverso, não podendo ser descrito como a busca pelo resultado financeiro em si, o que se procura é a garantia de prestação de um serviço público de qualidade, ao tempo em que se contemple a maior eficiência e eficácia no uso dos diferentes recursos pelas instituições públicas, já que estas também precisam ser autofinanciáveis.

Nos anos 2000, o presidente Luís Inácio Lula da Silva promoveu a reformulação do serviço público com a realização de novos concursos, a reestruturação de algumas carreiras do funcionalismo e a busca pela recomposição salarial. Nesse contexto, para responder adequadamente à nova realidade e atender ao grau de exigência do cidadão usuário dos serviços públicos, no final do seu primeiro mandato, foi promulgada a PNDP através do decreto 5.707/2006. Esta legislação, em seu art. 2º define a capacitação como o processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

Segundo Pantoja *et al* (2012) e Cardoso (2017), a PNDP desempenhou papel fundamental na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público na transição de um modelo burocrático para um modelo de gestão baseado em resultados. Desse modo, pode-se depreender que a PNDP introduz práticas da gestão estratégica de pessoas ao serviço público ao atrelar a capacitação da força de trabalho e o desenvolvimento na carreira aos objetivos institucionais e impactos na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Complementado tal concepção, Do Amaral (2006) afirma que a PNDP, por ser concebida com

base em uma visão estratégica, concebe o processo de mudança da gestão pública como viável, apenas tomando por base a inovação, o aprimoramento da capacidade de atendimento, a inclusão de servidores e a mobilização e retenção dos seus talentos.

Avançando no que se refere às reflexões acerca da operacionalização do processo de capacitação, Schikmann (2010) pontua que seu objetivo é desenvolver uma força de trabalho dotada das competências necessárias ao atendimento dos diferentes objetivos organizacionais, para assim, permitir o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico organizacional. Sob tal prisma, a capacitação é conceituada enquanto um processo contínuo que deve acompanhar a evolução da organização, além de levar em conta o conjunto de mudanças requeridas e o suprimento de novas competências que emergem de um contexto em constante processo de transformação no qual as organizações de diferentes naturezas atuam. Assim, para ser capaz de atender a tal cenário, este processo deve, segundo a autora, englobar para além de cursos direcionados à qualificação para a realização de atividades cotidianas, a possibilidade dos servidores fazerem cursos de graduação e pós-graduação que lhes permitam desenvolver competências compatíveis àquelas demandadas pela organização, tanto no momento presente, quanto em projeções de demandas futuras.

Especificamente no tocante às IFES, a promulgação da lei 11.091 de 2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores TAES, de acordo com Cavalcante *et al* (2016) e Cardoso (2017) incentivou-as a adotarem a prática da oferta de cursos de capacitação para o corpo técnico, tendo em vista que o referido plano de carreira trazia um incentivo financeiro ao vincular a mudança do padrão de vencimento do servidor à participação em cursos de capacitação em determinado interstício. Portanto, ainda segundo os autores, a progressão na carreira se daria, entre outros fatores, em função das certificações adquiridas em ações de capacitação.

Adicionalmente, Oliveira Filho (2012) afirma que a referida lei estabeleceu novos paradigmas para a estruturação de cargos dentro dessas instituições, onde a hierarquia entre eles foi organizada agregando critérios que contemplavam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessários. Ainda segundo o autor, a edição da lei nº 11.784/2008 trouxe a avaliação de desempenho objetivando o monitoramento sistemático da atuação individual do servidor, tomando como referência metas estabelecidas nos planos de trabalho.

Tais iniciativas impactaram nos departamentos de pessoal das IFES e se somaram à PNDP, que de acordo com Oliveira Filho (2012) trouxe a inovação do estímulo e acesso a programas de capacitação para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), tal política agregou valor à estratégia organizacional, permitindo que os servidores das IFES estivessem mais aptos ao enfrentamento dos desafios inerentes à gestão pública. Complementando esta visão acerca da capacitação Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017) afirmam que o novo conceito de capacitação por competências trazido pela PNDP supera a visão tradicional de treinamento do servidor, pois exige que a organização faça um diagnóstico de suas demandas atuais e futuras à luz dos seus objetivos, para, a partir de então elaborar um programa de capacitação que contribua para o desenvolvimento do indivíduo e para o desenvolvimento institucional.

Sob uma perspectiva mais instrumental, Camões (2013) sinaliza que dentre as diretrizes da PNDP estão a promoção de ações de capacitação aos servidores, a garantia de acesso aos eventos de capacitação, o estímulo à participação e a contemplação do resultado das ações de capacitação associado à mensuração do desempenho do servidor, estas duas vistas como complementares entre si.

Finalizando esta seção do artigo, considera-se importante destacar, com base em Oliveira Filho (2012), Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017), que o novo conjunto legal da área de gestão de pessoas tem exigido que as IFES estejam dispostas a pôr em curso um

processo de mudança de cultura, uma vez que as ações de capacitação a ser implantadas devem ser pautadas pela análise conjunta das demandas do planejamento estratégico organizacional e daquelas que emergem dos anseios individuais dos funcionários a serem capacitados. Para estes autores, este movimento consiste, basicamente em profissionalizar o servidor para alcançar os objetivos institucionais, ao tempo em que presta um serviço de qualidade para a sociedade a quem serve. Nesse cenário as IFES, segundo Camões (2013), as IFES enfrentam dificuldades de diversas naturezas para a implantação da referida política, dentre elas aquelas de ordem estrutural e sistêmica, as quais se busca analisar no escopo deste estudo. Na sequência apresenta-se o percurso metodológico adotado na construção do trabalho, assim como a caracterização da UFBA e do setor estudado.

3. METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que, para Gil (2002), descreve as características de determinado fenômeno com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. No caso deste estudo, descreveu-se o processo de capacitação dos servidores TAES da UFBA, analisando-se os resultados e dificuldades deste processo.

Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois, conforme Godoy (1995), são obtidos dados descritivos sobre determinado processo pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado. Além disso, segundo Gil (2008), são analisados dados sem a necessidade de se amparar em análises estatísticas. Em relação ao delineamento, fez-se um estudo de caso pois, segundo Yin (2005), trata-se de uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em profundidade, em uma organização específica, sendo operacionalizada por meio do uso da triangulação de instrumentos com vistas a garantir maior fidedignidade aos dados e análises apresentados ao leitor.

Para o cumprimento dos objetivos do presente estudo, fez-se uma pesquisa documental no Núcleo de Capacitação (NUCAP) da Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) da UFBA. Nesta fase tomaram-se por base documentos institucionais (planos anuais de capacitação, relatórios de execução de ações de capacitação, relatórios de gestão da PRODEP, relatórios institucionais disponibilizados na internet e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA), considerando-se o período 2009-2016.

Outra técnica utilizada na coleta de dados foi a observação participante que segundo Gil (2008), trata-se da participação do pesquisador no conhecimento da vida do grupo na situação pesquisada. Tal técnica foi escolhida em razão da conveniência e oportunidade, visto que um dos autores do artigo trabalha na PRODEP, tendo assim mais fácil acesso às pessoas e documentos. Também foram feitas entrevistas informais com os trabalhadores do NUCAP, para, ainda segundo Gil (2008), obter-se uma visão geral da problemática pesquisada.

No que se refere à organização estudada, segundo informações do seu sítio eletrônico, as origens da UFBA remontam à fundação da Escola de Cirurgia da Bahia, primeiro curso universitário do Brasil, em 18 de fevereiro de 1808, pelo Príncipe Regente Dom João VI. Ainda no século XIX, incorporou os cursos de Farmácia (1832) e Odontologia (1864), a Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Politécnica (1896), sendo posteriormente agregadas outras instituições independentes durante os quarenta primeiros anos do século XX.

Em 1946, o professor Edgard Santos liderou o processo de federalização da instituição, implantando a infraestrutura física e de pessoal, adotando o modelo de universidade que integrava as áreas de conhecimento de Artes, Letras, Humanidades e Ciências. Nesse mesmo ano a Universidade da Bahia constituiu-se formalmente. Em 1950,

passa a ser denominada Universidade Federal da Bahia, integrando as escolas isoladas e instituindo outros cursos. Atualmente a UFBA possui mais de 40 mil alunos matriculados em 99 cursos de graduação e pós-graduação em dois campi localizados em Salvador e Vitória da Conquista. A instituição possuía, em 2016, um total de 5.719 servidores, sendo 2.524 servidores da carreira docente e 3.195 servidores técnico-administrativos.

Já a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) surge em 2006, no contexto de mudanças na gestão de pessoas no serviço público. Desde então, tem dentre outras atribuições, a responsabilidade de propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UFBA, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais. Sua estrutura é composta pelas Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP), responsável por processos de admissão, benefícios e folha de pagamento, e de Desenvolvimento Humano (CDH), responsável pelos processos de capacitação, qualidade de vida no trabalho e seleção.

Entre os núcleos administrativos da CDH está o NUCAP, órgão responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar ações de capacitação com base na legislação vigente, assim como selecionar as modalidades de eventos de capacitação mais adequadas às demandas da instituição, considerando os recursos orçamentários disponíveis. O núcleo é composto por cinco servidores de carreira e um funcionário terceirizado. Três servidores são mestres e dois são especialistas. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de campo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, demandou uma remodelagem administrativa e de conhecimento referente aos paradigmas que alicerçaram, até então, a condução da Gestão de Pessoas na UFBA, com o objetivo de melhor direcionar seu quadro funcional para o bom desempenho das funções institucionais. Além disso, a promulgação da PNDP através do decreto 5.707 em 2006 levou a instituição a investir em ações de capacitação para o corpo funcional, ainda que elaboradas de forma isolada.

O ano de 2007 marcou a divulgação pela PRODEP do primeiro programa de capacitação com alguns cursos voltados para aprimoramento de tarefas dos servidores, seguindo a mesma tendência no ano seguinte. Foi somente em 2009 que a PRODEP elaborou o primeiro PAC da instituição, numa adequação dos procedimentos visando além alinhar as práticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento à PNDP, institucionalizar a política de capacitação de pessoal da Instituição. Pontua-se que o PAC é considerado como um dos instrumentos da referida política conforme disposto no artigo 5º do decreto 5.707/2006, devendo, como afirmam Camões (2013) e Cavalcante *et al* (2016), congregar ações de capacitação, educação formal, denominadas na PNDP como ações de qualificação e qualidade de vida no trabalho.

4.1 Análise dos Planos Anuais de Capacitação (PAC)

Os PAC da UFBA são elaborados, de alguma forma em sintonia com o que leciona Camões (2013), tomando por base as diferentes demandas institucionais identificadas por meio de três *inputs* complementares: um instrumento interno denominado de Levantamentos

de Necessidade de Capacitação (LNC); as solicitações diretas feitas pelas unidades de ensino e órgãos administrativos e de apoio e; as análises dos relatórios de execução do PAC dos anos anteriores. Foram realizados até o ano de 2016 quatro LNC. O quadro a seguir descreve os levantamentos realizados em cada um dos anos, assim como apresenta o método usado para a informação dos cursos ofertados e a coleta dos dados relativos aos cursos desejados.

Ano	Método de Coleta de Dados Utilizado
2009	Formulário impresso enviado às unidades universitárias. Neste, o dirigente máximo ou seu representante indicava os cursos que deveriam ser ofertados aos servidores.
2011	Formulário nos mesmos moldes do aplicado em 2009, contudo, fruto da análise do documento anterior e dos PAC operacionalizados, acrescentou-se uma lista de cursos elaborada pela PRODEP, para servir de proposta inicial para os demandantes.
2012	Levantamento presencial realizado junto aos representantes das unidades universitárias que tivessem uma atuação enquanto agentes de gestão de pessoas. Mais uma vez, utilizou-se uma listagem de cursos elaborada pela PRODEP, listagem essa, neste momento já ampliada.
2014	Banco de dados informatizado contendo os cursos a serem ofertados disponibilizado aos gestores operacionais (coordenações e chefias de núcleos administrativos). Com base na listagem elaborada pela PRODEP, os gestores optavam por ações de capacitação para cada um dos TAE pertencentes à sua equipe trabalho.

Quadro 1: LNCs realizados pela UFBA de 2009 a 2016

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios de Gestão da PRODEP.

Ao se analisar a evolução do processo de operacionalização dos LNC, percebe-se a ausência de uniformidade metodológica, o que na verdade pode ser visto como um reflexo do amadurecimento deste processo na UFBA, não sendo assim, algo negativo no processo de capacitação institucionalmente adotado. Contudo, quando se busca refletir acerca do conteúdo mais detalhadamente apresentado em cada um dos instrumentos aplicados no levantamento de demandas, verifica-se que os cursos indicados pela PRODEP, nas listas disponibilizadas aos gestores da UFBA, versam, em sua maioria, sobre temas genéricos e pouco vinculados às suas atividades cotidianas ou às necessidades de capacitação da organização. Dentre eles, podem ser citados: gestão de pessoas, gestão pública, biossegurança e informática.

Em síntese, os PAC executados pela PRODEP são compostos por cursos que exploram conteúdos relativos a ideias e concepções genéricas e introdutórias acerca do serviço público; atualizações sobre os aspectos legais envolvidos em atividades realizadas por alguns servidores; *upgrades* sobre sistemas operacionais utilizados na UFBA e; desenvolvimento de competências gerenciais pouco úteis ao contexto profissional e pessoal dos envolvidos.

Segundo relato da equipe do NUCAP, a falta de alinhamento entre estas duas importantes dimensões organizacionais; como indicado por Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017); é também fortalecida pela falta de diretrizes estratégicas claras no PDI da UFBA em relação ao que se espera em termos de qualificação do seu quadro de servidores técnicos. Este contexto, faz com que seja difícil para as unidades de ensino e administrativas direcionarem melhor suas solicitações de capacitação nos LNC, fazendo com que se tenha a oferta de um mix de cursos padronizados e pouco aderentes às necessidades da organização e dos servidores, fato agravado pela não explicitação nos PAC das metas a serem atingidas pelo processo.

No que se refere à seleção dos servidores para participação nas ações de capacitação, ainda que seja difícil pelo mix de cursos ofertados, verifica-se a tentativa, sob a perspectiva da equipe do NUCAP, de se alinhar o máximo possível as inscrições, às atividades desenvolvidas pelo servidor solicitante da vaga. Assim, em cursos de conteúdo mais generalista, funcional e utilizados em todos os ambientes organizacionais, a exemplo de línguas, informática, preparatórios para seleção em programas de pós-graduação entre outros, prevalece a ordem cronológica da realização de inscrição, com vistas a se dirimir ao máximo

a possibilidade da presença de se privilegiar um TAE em detrimento de outro, mitigando-se assim, eventuais conflitos entre os interessados e entre eles e a NUCAP.

Especificamente em relação ao início da oferta de ações de capacitação voltadas à melhoria dos níveis de educação formal do corpo funcional, apenas a partir do PAC de 2012 a UFBA teve o seu primeiro edital de auxílio a tal tipologia de qualificação. Nesta iniciativa, a organização passou a conceder auxílios de natureza financeira aos servidores matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em IES privadas. Destaca-se aqui, que no PAC de 2013 foi ofertada, em parceria com a Escola de Administração da UFBA, a primeira turma de especialização exclusiva para servidores TAE e, em 2016, dando continuidade a tal parceria, teve início a primeira turma de Mestrado Profissional voltada a este público alvo.

Com tais características, defende-se neste artigo, que na prática os PAC, até este momento, na maior parte das ações operacionalizadas, mais do que capacitar servidores com foco nos objetivos estratégicos da UFBA, têm servido como uma compensação financeira para a progressão dos mesmos, uma vez que ao participar de seminários, congressos e cursos de educação formal nos níveis de graduação e pós-graduação há ganhos em termos de remuneração. Tal concepção decorre da percepção de que permanece uma quase que total falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e o modelo de capacitação institucionalmente operacionalizado, refletindo uma situação diversa daquela que é apontada como adequada por autores diversos, a exemplo de Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017).

No processo de operacionalização da capacitação dos TAE, há ainda uma avaliação das ações implementadas, avaliação esta realizada em dois momentos distintos: antes e ao final dos cursos. A primeira delas tem por objetivo identificar as expectativas dos participantes em relação ao processo. Para tal, aplica-se um questionário composto basicamente por questões que exploram algumas dimensões inerentes aos anseios individuais acerca do conteúdo que será explorado, assim como sobre sua adequação e aplicabilidade ao contexto profissional prático do participante. Na segunda avaliação, aquela aplicada ao final do curso, busca-se, também com a aplicação de um questionário, identificar-se a visão crítica dos concluintes sobre a qualidade do instrutor, a adequação da carga horária ao conteúdo trabalhado, a infraestrutura de apoio e a atuação da equipe do NUCAP.

Assim, sob uma perspectiva mais crítica, percebe-se, mais uma vez, a falta de um modelo de avaliação que permita verificar os reais impactos institucionais da capacitação, uma vez que os gestores não são ouvidos sobre os efeitos da mesma sobre as atividades realizadas pelos TAE a eles subordinados direta e indiretamente, ou seja, novamente tem-se a presença de um modelo de capacitação desalinhado das demandas organizacionais, fazendo-se com isso que o processo perca em muito sua força e potencialidade de transformação organizacional, como preconizado em Amaral (2006), Schikmann (2010) e pela própria PNDP.

Um ponto positivo a ser ressaltado no sentido de mitigar este grave problema, consiste, segundo relato do chefe do NUCAP, no fato de que se encontra atualmente em elaboração um projeto piloto de avaliação de impacto que tem por objetivo permitir a mensuração da efetividade das ações de capacitação na melhoria da qualidade do serviço desempenhado pelo egresso, contudo, não há ainda um prazo definido para a operacionalização do mesmo.

Avançando-se na análise temporal dos PAC da UFBA, verifica-se também a falta de uniformidade no quantitativo dos servidores certificados nos cursos de capacitação ofertados, De acordo com informações obtidas junto à equipe do NUCAP, esta oscilação no número de servidores capacitados por cursos ofertados em cada um dos PAC decorre, principalmente, das longas greves da categoria ocorridas nos anos de 2011, 2013 e 2015. Em outras palavras, na avaliação da equipe responsável pela operacionalização das iniciativas institucionais de

capacitação, a desmobilização da força de trabalho fruto dos movimentos grevistas impacta fortemente na evasão e absenteísmo nos cursos, fazendo até com que haja o cancelamento de muitas das ações inicialmente previstas. Esta situação pode ser melhor visualizada a partir do gráfico apresentado em sequência.

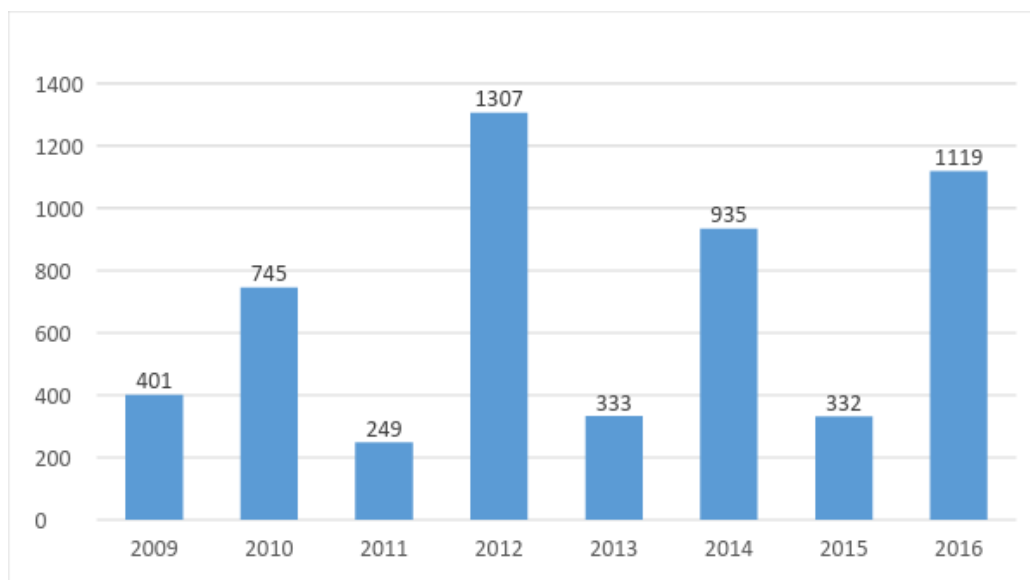


Gráfico 1: Número de servidores capacitados por PAC

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios de execução do PAC

Considerando que o quantitativo médio do número total de servidores no recorte temporal estudado ficou em 3.235 TAEs, pode-se afirmar que nos anos em que houve mais servidores capacitados por ações do PAC o índice chega no máximo a 40,4% de servidores atendidos. Nos anos de ocorrência de greve da categoria, esse índice cai para, no máximo, 10,3% do total de servidores capacitados por ações do PAC, confirmando as percepções dos funcionários do NUCAP. Prosseguindo-se na análise do modelo de capacitação da UFBA, apresentam-se a seguir algumas reflexões sobre os relatórios de gestão à luz da PNDP.

4.2 Análise dos relatórios de gestão: impactos da PNDP

Além dos números trazidos pelas ações de capacitação resultantes da execução dos PAC, a implementação da PNDP na UFBA teve por objetivo promover a mudança gradual do perfil do corpo técnico-administrativo da instituição do ponto de vista da educação formal. Ademais, a possibilidade de desenvolvimento na carreira e o retorno financeiro resultante da certificação em eventos de capacitação previstos pela Lei 11.091/2005 levaram muitos servidores a realizarem, além dos cursos ofertados pelo PAC, outras qualificações por iniciativa própria fora da UFBA. Vale ressaltar que a referida legislação prevê incentivos financeiros que vão de 10% a 75% da remuneração básica do cargo do servidor para tal fim.

Com relação à capacitação na carreira, ainda segundo o plano de carreira da categoria, há a possibilidade de o servidor avançar até 3 níveis, fazendo jus a uma elevação da remuneração correspondente a 3,9% para cada um deles. O avanço nos níveis funcionais do plano de carreira se dá com a certificação do servidor por meio de ações de capacitação diversas com cargas horárias totais que podem variar de sessenta a cento e oitenta horas com os chamados cursos de extensão. Naturalmente, as recentes ofertas de especializações e mestrado profissional também qualificam os servidores à progressão funcional após o seu

término. O gráfico a seguir apresentado ilustra a evolução dos indicadores de escolaridade dos TAE da UFBA, ao longo do período analisado no escopo deste artigo.

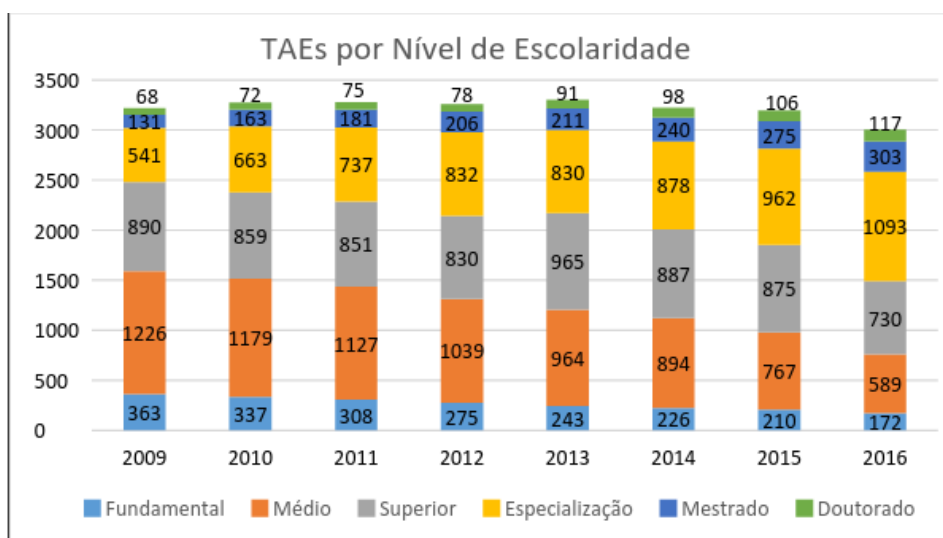


Gráfico 2: Número TAES por nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios de gestão da PRODEP

Nota-se, a partir da análise da série histórica de sete anos, um crescimento sistemático do nível de educação formal do corpo técnico-administrativo da UFBA, com destaque para o crescimento de mais de 100% do número de servidores que possuíam especialização no período 2009-2016. Chama a atenção também para o quantitativo de mestres e doutores, que tiveram aumentos expressivos. Tal quantitativo pode ter relação com a oferta anual, a partir de 2011, de cursos sobre elaboração de projeto de pesquisa, metodologia científica, que foram agregados a partir do PAC 2016 no Programa de preparação para processos seletivos de pós-graduação.

Em relação à evolução dos servidores na carreira, o próximo gráfico traz as modificações relativas aos respectivos níveis de capacitação.

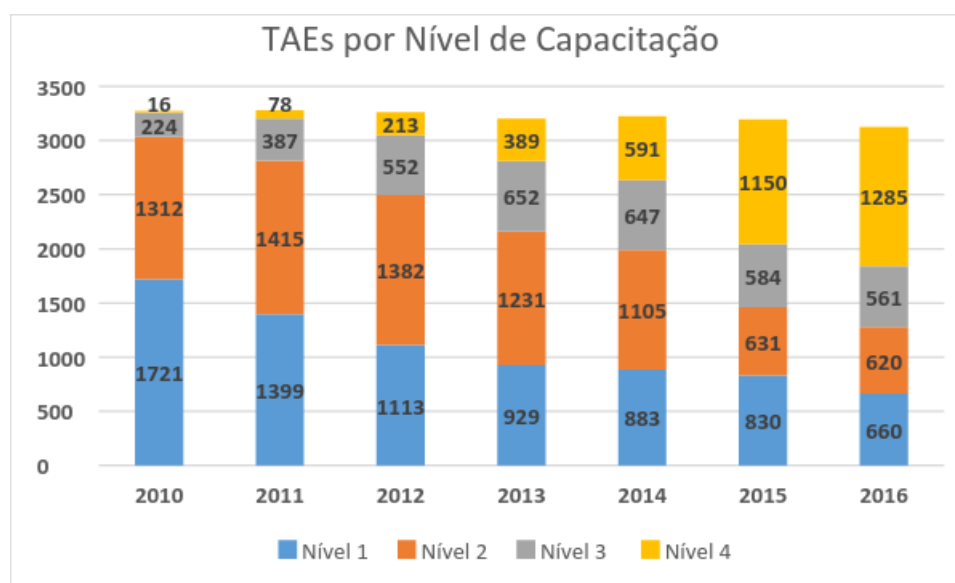


Gráfico 3: Número TAES por níveis de capacitação na carreira

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados dos relatórios de gestão da PRODEP

A análise dos dados da série histórica mostrou que o número de servidores sem nenhuma capacitação, que correspondia a 52,6%, passou a 26 % do total de servidores TAE, enquanto o número de servidores no último nível alcançou 41% da força de trabalho ante um índice de 0,48% em 2011. Salienta-se que a carreira dos TAE, prevista na lei 11.091, é dividida em cinco classes de cargos com a escolaridade mínima de ingresso: classe A, cargos com exigência de nível fundamental incompleto; classe B, com exigência de nível fundamental completo; classe C, que exige nível médio incompleto; classe D, com requisito mínimo de segunda grau completo; e classe E, com exigência de nível superior completo. Para cada classe de cargo, existe a possibilidade de o servidor avançar em três níveis via certificação por participação em ações de capacitação: nível 1, inicial e quando o servidor não possui nenhuma capacitação e níveis 2, 3 e 4, onde o servidor progride quando é certificado em ações de capacitação. Tal progressão na carreira ocorre quando o TAE é certificado em ações de capacitação com carga horária mínima de 20 horas e carga horária acumulada no interstício de 18 meses de 60 a 180 horas, a depender do nível.

Com isso, infere-se que os estímulos oferecidos pela PNDP e pelo Plano de Carreira têm levado os TAE da UFBA a investirem na participação em vários eventos de capacitação, sejam eles oferecidos pela própria instituição, sejam eles realizados por iniciativa própria em cursos oferecidos pelo mercado.

4.3 Observação da Equipe do NUCAP

Segundo relato da equipe do NUCAP, o principal motivo que tem levado o servidor da UFBA a buscar os cursos de capacitação ainda é o incremento salarial provocado pela mudança de nível previsto na carreira, sendo vistos como exceção alguns cursos específicos para determinado cargo ou atividade, a exemplo de profissionais de saúde como enfermeiros, farmacêuticos e laboratoristas, que além de possuírem tradição em educação continuada para o trabalho muito arraigadas às práticas, passam por mudanças de procedimentos de forma muito habitual por conta dos avanços da área.

Entretanto, ainda segundo este grupo, com o incremento do número de servidores no último nível de capacitação previsto no plano de carreira da categoria, tem aumentado o quantitativo de TAE da instituição que buscam os eventos de capacitação para melhoria de habilidades pessoais e satisfação pessoal, principalmente em cursos preparatórios voltados à participação destes servidores em processos seletivos de cursos de pós-graduação nos níveis de mestrado e doutorado.

A ausência de diretrizes estratégicas que pudessem direcionar melhor a oferta das ações de capacitação foi um ponto recorrente no relato do chefe do NUCAP, fazendo assim, com que o modelo adotado pela UFBA afaste-se dos objetivos da PNDP e dos pressupostos trazidos por autores que estudam o tema, a exemplo de Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Ayres (2012 e 2015) e Cardoso (2017). Segundo este último profissional, o PDI da instituição não traz elementos que possam ser desdobrados em um plano de ação com metas a serem atingidas e áreas prioritárias de atendimento via capacitação, gerando dificuldades que vão desde aquelas mais simples, a exemplo da liberação dos servidores para participar dos cursos ofertados, até a avaliação dos efeitos reais das ações de capacitação no desempenho das atividades laborais do servidor.

Outra limitação apontada pela equipe do NUCAP diz respeito à ausência de subsídios para a capacitação fornecidos pela avaliação de desempenho realizada a cada um ano e meio com os servidores. De acordo com a equipe a avaliação realizada possui um cunho meramente

normativo, visando simplesmente o cumprimento de exigências legais. Assim, este poderoso instrumento termina, por seu caráter meramente ritualístico e formal, perdendo sua força e não apontando de forma devida as lacunas de formação que deveriam ser preenchidas por meio de oferta de cursos de capacitação.

Apesar deste cenário pouco promissor em termos da operacionalização de um processo de capacitação institucional na UFBA, há que se destacar a presença de alguns avanços ao longo do período estudado. Dentre eles, segundo a equipe do NUCAP, destaca-se, em consonância com alguns pressupostos apontados na PNDP e reforçados por Camões (2013), a melhoria na comunicação do núcleo com os servidores, melhoria esta promovida por meio da implantação de um portal eletrônico de divulgação dos eventos de capacitação; do aprimoramento nos processos de inscrição dos servidores nos eventos ofertados, processo este que passou a se dar por meio de um sistema informatizado que facilitou o acesso dos TAE e; com a implantação pela UFBA de um sistema integrado de gestão informatizado, o qual permitiu a melhora da geração e do acesso por parte da equipe de gestão da PRODEP às informações e relatórios relativos ao desenvolvimento e à gestão de pessoas na instituição, facilitando a instrumentalização da equipe para o planejamento e a tomada de decisão em relação às ações de capacitação. A seguir, apresentam-se algumas considerações finais acerca do estudo realizado, bem como suas limitações e possíveis trabalhos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi descrever como se operacionaliza o processo de capacitação dos servidores TAE da UFBA à luz da PNDP, buscando-se caracterizar e analisar o modelo adotado pela instituição e a evolução dos indicadores relacionados à tal dimensão ao longo do período 2009-2016.

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa documental, observação e entrevistas informais com a equipe do NUCAP, foi possível compreender como se deu o processo de capacitação na instituição no período delimitado, respondendo à questão que motivou o presente estudo. Os achados do presente trabalho também confirmaram o pressuposto da pesquisa, demonstrando que as ações de capacitação ofertadas pela UFBA pouco se aproximam dos objetivos organizacionais, focando a atuação no aprimoramento de competências de natureza funcional, o atendimento da demanda legal e respondendo à expectativa de melhoria remuneratória prevista no plano de carreira dos TAE.

Foram percebidos, através da análise dos PAC publicados no intervalo de 2009 a 2016, avanços obtidos com a implementação da PNDP na IFES. Houve incremento no quantitativo de eventos de capacitação, ainda que houvesse oscilações provocadas por fatores como greves. Foram relatados pela equipe do NUCAP alguns problemas de ordem operacional e estrutural da UFBA, dentre eles a ausência de diretrizes estratégicas claras para a área e as dificuldades metodológicas na realização dos LNC, o que confirma os achados da pesquisa realizada por Camões (2013).

Segundo os dados coletados a partir da análise dos relatórios da PRODEP, o principal impacto da PNDP na IFES foi a mudança do perfil do seu corpo técnico-administrativo do ponto de vista da educação formal e do nível de capacitação na carreira. Houve melhoria significativa do nível de educação formal dos TAE, reduzindo-se o percentual de 49,36 % possuindo até o segundo grau completo para um total de apenas 25,33%, demonstrando-se assim o aumento dos profissionais com nível superior. Além disso, verificou-se que 41% dos TAE estão no nível mais alto de capacitação previsto no plano de carreira da categoria.

Entre as limitações apontadas nos relatos da equipe de capacitação destacam-se a lacuna da prática de planejamento estratégico na instituição e a falta de dados para a capacitação decorrente de um processo de avaliação de desempenho de caráter normativo, reforçando-se desta forma, as considerações apresentadas nos trabalhos de Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Oliveira Filho (2012), Pantoja *et al* (2012) e Schikmann (2010).

Diante dessa realidade, propõe-se que seja implementado um sistema de avaliação de desempenho mais efetivo e que possa aferir em que medida as capacitações realizadas pelos servidores TAEs são efetivamente aplicadas nos contextos do exercício das atividades laborais. Além disso, sugere-se que a Universidade adote e execute metodologias de planejamento estratégico com elaboração de diretrizes e metas que possam servir de parâmetros para o desenvolvimento de uma política de capacitação mais efetiva no atingimento dos objetivos institucionais da UFBA e atendendo o que propõe a própria PNDP. Os resultados obtidos demonstraram que a UFBA ainda se encontra em um estágio de mudança de cultura organizacional e assimilação de novas práticas de gestão.

Considera-se que este artigo possui como limitação básica a exploração de um tema complexo à luz das visões de um pequeno número de atores e de documentos oficiais. Por conta disso, sugere-se que sejam realizados estudos futuros que identifiquem as percepções dos gestores e dos TAE acerca das capacitações ofertadas pela UFBA ao seu corpo técnico-administrativo. Assim, acredita-se que a contribuição teórica aqui apresentada em relação ao entendimento do processo de capacitação desta IFES possa contribuir, de forma sistematizada, para a melhor compreensão deste fenômeno no segmento do ensino superior federal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf. Acessado em 13/08/2-16.

ABRUCIO, F. L. Três Agendas, Seus Resultados e um Desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. **Desigualdade & diversidade** (PUCRJ), v. DEZ-11, p. 119-142, 2011. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf. Acessado em 12/08/2016.

ALMEIDA, Leonardo Ribeiro de; BRAUER, Marcus e PINHEIRO JÚNIOR, Luiz. Capacitação na Gestão Pública: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, **Anais**. 2017.

AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC**. In: Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE). João Pessoa: Paraíba, 2015.

_____. Simone Maia Pimenta Martins. **Proposta de um Sistema de Capacitação Baseada em Competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em:

http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_516.pdf. Acesso em: 26 mar. 2017.

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 em 13 de mar.2017

_____. **Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm . Acesso em 21 de jun. 2017

BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876> . Acessado em 03/07/2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e Estado no Brasil. Salvador: **RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, no. 11, set/out/nov de 2007, p. 1-65. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-BRESSER%20PEEREIRA.pdf>. Acesso em **06 jul 2017**.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

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 em 08/07/2016.

CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE**. 160 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

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 em 10/07/2017.

DO AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. v. 57, nº4, p. 549-563, 2006. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/211/216>>. Acessado em 14/07/2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar. /abr. 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> . Acessado em 11/08/2016.

GUIMARÃES. T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n.3, p. 125-140, 2000. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875> . Acessado em 02/07/2017.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de Estilo Acadêmico: Trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses**. Salvador, EDUFBA, 2013.

OLIVEIRA FILHO, A. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Florianópolis, 2012. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100675>> . Acessado em 12/07/2017.

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 em 01/07/2017.

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

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 < [file:///C:/Users/Antonio/Downloads/4-17-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Antonio/Downloads/4-17-PB%20(1).pdf)> . Acessado em 29/06/2017.

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>> . Acessado em 03/06/2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.