

## **POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: O que fazemos e para onde vamos?**

**Daniela Antoniassi Silva,**  
UFGD,  
danielaantoniassi@ufgd.edu.br

**Erlaine Binotto,**  
Profíap / PPGAgronegócios/UFGD,  
erlainebinotto@ufgd.edu.br

**Elisabete Stradiotto Siqueira**  
PPGAdministração/UFERSA  
betebop@ufersa.edu.br

### **RESUMO**

A legislação confere às instituições públicas o dever da capacitação de seus servidores, a fim de garantir o serviço público de qualidade. O processo de capacitação envolve avaliação das necessidades, planejamento instrucional e avaliação. Neste contexto de capacitação dos servidores, esta pesquisa intentou responder a seguinte questão: a legislação vigente de capacitação que tem sido implantada pelas universidades desenvolve os aspectos centrais orientado por um modelo de gestão estratégica de pessoas? O objetivo é identificar a evidência do modelo de gestão estratégica de pessoas nas políticas de capacitação das universidades federais brasileiras melhores ranqueadas no *QS University Ranking: Latin America*. É uma pesquisa descritiva exploratória, com análise documental das duas melhores IFES em cada região do Brasil, totalizando 10 universidades. Para análise utilizou-se levantamento temático e a legislação que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoa, Decreto nº 5.707/2006 e das diretrizes para a elaboração do plano de capacitação, Decreto nº 5.825/2006. Os resultados da pesquisa demonstraram que as IFES realizam a capacitação utilizando-se das três dimensões do processo, porém, sua execução não está alinhada a todos os aspectos das normativas e a proposição da literatura, pois está concentrada em elementos simples e de menor abrangência.

**Palavras-chave:** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; Capacitação; Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas da administração pública brasileira com o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) como a normativa que deu maior sustentação e visão estratégica (PINTO; SILVA, 2015). Este decreto teve como principal objetivo o desenvolvimento permanente dos servidores, com a proposição da melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição e divulgação, gerenciamento e eficiência de gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Para realização dessa política as instituições devem apoiar, incentivar, assegurar, promover e estimular a capacitação e requalificação dos servidores, além de priorizar as escolas de governo nos casos de eventos externos e utilizar a participação nestas ações como parte da promoção funcional e na avaliação desempenho funcional (BRASIL, 2006).

Apesar de considerada inovadora, a implantação desta política apresentou dificuldades. O relatório realizado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010) mostrou que, apesar do decreto, a área de gestão de pessoas tende a se concentrar mais no cumprimento das normativas e regras que em um modelo de gestão estratégico. Ademais, em 2013 e 2016, em auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas foi verificada a falta de planejamento da força de trabalho, a inexistência de definição de objetivos e metas alinhados com as metas organizacionais e falta de profissionalização dos servidores responsáveis pela área de gestão de pessoas (BRASIL, 2013; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2016).

Em acordo ao PNDP, o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 estabeleceu as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), atuantes nas instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e determinou que os programas de capacitação devessem seguir seis linhas de desenvolvimento: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação entre ambientes, e específica (BRASIL, 2006b).

Neste contexto de capacitação dos servidores, esta pesquisa intentou responder a seguinte questão: a legislação vigente de capacitação que tem sido implantada pelas universidades desenvolve os aspectos centrais orientado por um modelo de gestão estratégica de pessoas? O objetivo é identificar a evidência do modelo de gestão estratégica de pessoas

nas políticas de capacitação das universidades federais brasileiras melhores ranqueadas no *QS University Ranking: Latin America*.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas surge a partir da década de 1980, tendo como foco o envolvimento na formulação da estratégia empresarial, definição da filosofia empresarial, planejamento do processo de desenvolvimento organizacional, posicionamento frente ao mercado externo. Essa perspectiva requer visão sistêmica, posição de parceiro estratégico do negócio por trabalhar alinhado ao planejamento estratégico da organização. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas, alinhada a estratégica organizacional desenvolve o potencial humano com o objetivo de torná-lo fonte de geração de vantagem competitiva para a organização em relação às demais (ULRICH, 2000; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; MARRAS, 2010).

Todo o processo de capacitação, independente do seu objetivo e complexidade, envolve etapas arranjadas e dependentes uma da outra. Para Abbad e Borges-Andrade (2014), este processo envolve três etapas: a análise das necessidades de treinamento, o planejamento instrucional e a avaliação.

Para a primeira etapa, são identificados os problemas, as oportunidades, o que desenvolver e os participantes. Esta etapa é imprescindível a todo o processo, pois suas falhas podem desmotivar a participação efetiva dos cursistas, dado que as ações não abordarão questões de interesse e necessidade (MENESES; ZERBINI, 2009), além de não afetar o desempenho nas tarefas já desenvolvidas (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014) em decorrência a própria ineficácia de todo o investimento humano e financeiro.

Segundo Gil (2014) o diagnóstico das necessidades de treinamento envolve três níveis de análise: a organizacional, a das tarefas e a dos recursos humanos. A análise organizacional envolve todos os aspectos da organização, perpassam sua identificação, estrutura, o clima organizacional, sua missão, objetivos e estratégias (BEHME, 2002; GIL, 2014; LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017). Além destes, Behme (2002) afirma ser necessário verificar a situação da organização. Os diferentes contextos, novos funcionários, expansão e manutenção demandam diferentes necessidades.

A análise das tarefas envolve quais comportamentos devem ser apresentados para o seu adequado desempenho. A necessidade de identificar as atividades que compõem cada tarefa, as responsabilidades de quem as executa, as condições de trabalho e as competências requeridas. A análise de recursos humanos consiste em verificar em que medida as competências das pessoas estão adequadas ao desenvolvimento das atividades, ou seja, qual a diferença entre o que é necessário e o que as pessoas apresentam. Este processo de diagnóstico pode ser realizado por meio de questionários, entrevistas, observações, discussões em grupo, análise documental, testes e simulações (GIL, 2014).

Posteriormente, na etapa de planejamento instrucional são definidas as ações a serem realizadas de modo a suprir as necessidades. Gil (2014) indica a elaboração de dois documentos essenciais para o planejamento das ações: o projeto, predominante administrativo e o plano, de natureza pedagógica. No primeiro estão os objetivos, o diagnóstico de necessidade, os recursos didáticos, logísticos e financeiros, o público-alvo, modalidade, o cronograma básico, quais resultados esperados, os pontos críticos para o sucesso, os instrutores, o período de realização e carga horária (BEHME, 2002; GIL, 2014). No segundo documento cabem os objetivos, conteúdo, estratégias de ensino, os recursos instrucionais, avaliação e carga horária (GIL, 2014).

Por fim, a etapa avaliativa está presente em todo o processo. Para saber se o treinamento foi efetivo, as necessidades precisam ser bem delineadas (MENESES; ZERBINI, 2009). Durante a execução da ação é necessário verificar o conforto, a participação e a aprendizagem dos cursistas (EBOLI, 2002). E, ao final da execução da ação, Neto e Mota (2017) indicam a realização de quatro níveis de avaliação: aprendizagem, reação, impacto e resultados. A avaliação de aprendizagem irá comparar os acréscimos de conhecimento e capacidades em situações anteriores e posteriores, ou seja, análise dos aprimoramentos das habilidades e capacidades.

A avaliação de reação tem como objetivo averiguar a percepção dos participantes em relação à ação de treinamento (NETO; MOTA, 2017) e a de impacto está relacionada a dois itens: identificar as alterações comportamentais do egresso em seu ambiente de trabalho, decorrente da sua participação na ação e se o ambiente de trabalho contribuiu na execução do que foi aprendido, ou seja, se houve apoio na transferência de aprendizagem (LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017; NETO; MOTA, 2017). Os resultados referem-se ao impacto das ações em

nível macro, a ser verificado por meio dos indicadores de desempenho utilizados pela gestão (NETO; MOTA, 2017).

Ademais a todo este processo, o resultado satisfatório e efetivo da capacitação depende da estruturação das ações alinhada às diferenças individuais (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014), e do próprio ambiente ser propício à aprendizagem, definido pelo grau de importância dado pela organização, pela participação das chefias na delimitação das necessidades, acompanhamento e apoio à transferência do que foi aprendido ao ambiente de trabalho e pela capacitação dos profissionais atuantes na área (ZERBINI; ABBAD, 2010; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014; NETO; MOTA, 2017).

Apesar dos muitos desafios, há instituições que estão em processo e implantaram o modelo de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) voltado ao treinamento e capacitação (LIMA; LIMA, 2013; IPEA, 2014; SILVA; PERRET; PARDINI, 2015; LANDFELDT, 2016), na avaliação de desempenho dos servidores (LANDFELDT, 2016) e em projetos piloto para sua utilização em concursos públicos (COSTA et al., 2014).

## 2.2 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. Teve como principal objetivo o desenvolvimento permanente dos servidores, com a proposição da melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, adequação das competências<sup>1</sup> dos servidores aos objetivos da instituição e divulgação, gerenciamento e eficiência de gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Essa política entende a capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”, para tanto, diferentes estratégias de capacitação, como a aprendizagem em serviço, seminários, workshops, treinamentos, cursos, estágios, grupos de estudo, entre outros (BRASIL, 2006).

Dessa forma, as instituições devem apoiar, incentivar, assegurar, promover e estimular a capacitação e requalificação dos servidores, além de priorizar as escolas de governo nos

---

<sup>1</sup> As competências podem ser classificadas como humanas e organizacionais. Segundo Carbone et al (2009) as humanas compreendem as “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (p. 43). E as organizacionais compreendem toda a organização, classificadas em essenciais, que as diferencia de outras organizações, e as necessárias a cada área (FLEURY; FLEURY, 2011).

casos de eventos externos e utilizar a participação nestas ações como parte da promoção funcional e na avaliação desempenho funcional (BRASIL, 2006).

Para seus objetivos, estabelece três instrumentos principais: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competência, tendo o primeiro as definições dos temas e metodologias das ações. E o último entendido como a gestão da capacitação orientada ao desenvolvimento das competências dos servidores atreladas ao alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Estabelece ainda, que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) promoverá ações destinadas aos gestores e supervisionará as demais escolas de governo; cria o Comitê Gestor da política para avaliar os relatórios das entidades, disseminar a política e orientar quanto a alocação de recursos para tal; autoriza licença e afastamento para capacitação; e indica prioridade de capacitação aos cargos de direção, assessoramento superior e, nos dois primeiros anos da política, para aqueles que compõem as unidades de gestão de pessoas (BRASIL, 2006).

Como forma de auxiliar a implantação desta política, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão elaborou o Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal (BRASIL, s/d) com apresentação de procedimentos para mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências.

Da mesma forma, em 2013, esse mesmo ministério disponibilizou o Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema Capacitação com apresentação de seus conceitos e os procedimentos para descrição de competências, suas tipologias e os procedimentos para seu mapeamento. Indica ainda os testes-piloto do Sistema de Capacitação em órgãos pioneiros na gestão de competências como experiência para posterior implantação em larga escala nos demais órgãos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2013).

Apesar de considerada inovadora, a implantação desta política apresenta algumas dificuldades. Relatórios posteriores a este decreto demonstraram incipiência em sua prática. O relatório realizado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010) mostrou que, apesar do decreto, a área de gestão de pessoas tende a se concentrar mais no cumprimento das normativas e regras do que em um modelo de gestão estratégico.

Ademais, no ano de 2013, em auditoria da situação da governança e da gestão de pessoas em uma amostra das organizações da Administração Pública Federal, realizada pela Secretaria de Fiscalização, ligada ao Tribunal de Contas da União, ficou demonstrado que, entre outros resultados, somente 34% deles implantaram a gestão por competências e há prevalência de profissionais desqualificados para este fim (BRASIL, 2013).

Em nova auditoria, realizada no ano de 2016, verificou-se pouco avanço. Foi exposto um incipiente planejamento estratégico de gestão de pessoas, estabelecido na falta de planejamento para verificar as necessidades quantitativas e qualitativas da força de trabalho, na falta de definição de objetivos e metas alinhados com as metas organizacionais e falta de definição do perfil de cargos críticos e profissionalização dos servidores responsáveis desta área (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2016).

Esse quadro demonstra a complexidade da implantação deste modelo. Camões e Meneses (2016) indicam, corroborando com as auditorias, que a política não foi implementada em concordância ao esperado. De acordo com estes autores, esta situação ocorre a partir de vários aspectos: a construção da PNDP deu-se em desacordo aos aspectos de sua implantação; houve alterações de objetivos e metas após a sua publicação; as várias arenas decisórias contribuíram na ausência das ações e instrumentos para sua implantação; as alterações dos autores responsáveis e o próprio momento político de não priorização desta política dificultaram a sua consolidação.

Somados a estes fatores, há desafios na mudança do significado do papel do servidor público, da cultura institucional em todos os níveis gerenciais (BRASIL, 2009; OCDE, 2010; OLIVEIRA; SILVA, 2011; ALCÂNTARA, 2015; CAMÕES; MENESES, 2016), desafios em estabelecer o planejamento e a articulação entre os setores internos para melhor delineamento da implantação e sensibilização de toda a comunidade envolvida no processo (BURIGO; LAUREANO, 2013; TERABE; BERGUE, 2014), de políticas de aproveitamento de pessoal qualificado (GODOY, 2014; LIMA; DA SILVA, 2015), do legado histórico-cultural da administração pública brasileira em destoar a prática do discurso (MOURA; SOUZA, 2016), da autonomia das unidades de gestão de pessoas nas políticas e práticas estratégicas (FONSECA et al, 2013) e da descontinuidade administrativa (LIMA; DA SILVA, 2015).

De qualquer forma, Da Silva e Mello (2011; 2013) explicam que por tratar de um modelo centrado nas pessoas, com práticas diferenciadas do modelo tradicional e desenvolvimento contínuo, o sucesso da implantação desta política dependerá de tempo,

paciência e ações planejadas. Ainda, essa transformação é complexa e exige aprendizagem coletiva. Caso contrário, a mera implantação de cópias e experiências, sem considerar o contexto da organização trará danos como fragmentação de conceitos com a prática, exploração do trabalhador ao exigir somente entrega e não reflexão crítica do trabalho, incongruência entre os objetivos estratégicos e as ações realizadas, e desconsideração das expectativas e necessidades das pessoas nas ações do modelo (BRASIL, 2009). Siqueira e Mendes (2009) indicam que a administração precisa superar estes desafios para ser transformada em eficiente, cidadã e justa.

Apesar dos muitos desafios, há instituições que estão em processo e implantaram o modelo de competências voltada ao treinamento e capacitação (LIMA; LIMA, 2013; IPEA, 2014; NOGUEIRA et al, 2015; SILVA; PERRET; PARDINI, 2015; TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2015; LANDFELDT, 2016) e aqueles que desenvolvem estudos e utilizam-na na avaliação de desempenho dos servidores (RAMOS et al, 2014; LANDFELDT, 2016) e projetos piloto para sua utilização em concursos públicos (COSTA et al, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi caracterizada como descritiva exploratória, no qual se busca delinear um dado fenômeno e obter novas informações e percepções sobre o mesmo (GIL, 1990). Inicialmente, foi realizada uma consulta na *website* governamental da biblioteca do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com a verificação dos manuais e guias do governo sobre a implantação da PNDP.

A pesquisa documental obteve dados nas *websites* das duas universidades federais melhores ranqueadas de cada região do país (QUADRO 01) e foi realizada no período de setembro a outubro de 2017. Para esta definição, foi consultado o ranking QS *University Rankings: Latin America/2016*, realizado pela organização *Quacquarelli Symonds* (QS). Essa organização é atuante no setor de Educação Corporativa e está presente em vários países, entre outras atividades, realiza estudos comparativos a fim de identificar as melhores universidades do mundo e as melhores de cada região (QS, 2016).

O Quadro 01 apresenta as IFES estudadas:

**Quadro 1** – Instituições Federais de Ensino Superior selecionadas - Ranking QS

Ranking QS	IFES	Região
16	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Sul
25	Universidade Federal de Santa Catarina	
5	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Sudeste

14	Universidade Federal de Minas Gerais	
9	Universidade de Brasília	Centro-Oeste
95	Universidade Federal de Goiás	
127	Universidade Federal do Pará	Norte
201-250	Universidade Federal do Amazonas	
44	Universidade Federal de Pernambuco	Nordeste
69	Universidade Federal da Bahia	

Fonte: QS University Ranking: Latin America/2016.

Os documentos selecionados foram portarias, resoluções, planos anuais de capacitação, editais, formulários e informações disponibilizadas nas próprias *websites* das universidades pesquisadas. Não foram encontrados documentos na *website* da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais, unidade responsável pela execução do programa de capacitação da instituição. Fora encaminhada solicitação de documentos acerca da temática, porém, sem resposta. O Quadro 2 apresenta os links consultados para ter acesso aos documentos.

**Quadro 2 – Links de Acesso das websites pesquisadas**

UFRGS	<a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs">http://www.ufrgs.br/edufrgs</a> <a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento/view">http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento/view</a> <a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs/legislacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento-dos-integrantes-do-pcctae">http://www.ufrgs.br/edufrgs/legislacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento-dos-integrantes-do-pcctae</a> <a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/Inc-2016">http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/Inc-2016</a> <a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/Inc-2016">http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/Inc-2016</a>
UFSC	<a href="http://capacitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf">http://capacitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf</a> <a href="http://capacitacao.ufsc.br/">http://capacitacao.ufsc.br/</a>
UFRJ	<a href="http://diac.pr4.ufrj.br/">http://diac.pr4.ufrj.br/</a> <a href="http://diac.pr4.ufrj.br/images/Edital%20ATUALIZADO%202017.pdf">http://diac.pr4.ufrj.br/images/Edital%20ATUALIZADO%202017.pdf</a>
UFMG	<a href="https://www.ufmg.br/prorh/drh/">https://www.ufmg.br/prorh/drh/</a>
UNB	<a href="http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf">http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf</a> <a href="http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=445&amp;Itemid=405">http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=445&amp;Itemid=405</a> <a href="http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=425&amp;Itemid=377">http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=425&amp;Itemid=377</a> <a href="http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_breezingforms&amp;view=form&amp;ff_form=1">http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_breezingforms&amp;view=form&amp;ff_form=1</a>
UFG	<a href="https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao_CONSUNI_2014_0002.pdf">https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao_CONSUNI_2014_0002.pdf</a> <a href="https://www.ufg.br/p/6402-prodirh">https://www.ufg.br/p/6402-prodirh</a> <a href="https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Edital_da_Chamada_02.2017.pdf">https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Edital_da_Chamada_02.2017.pdf</a> <a href="https://www.ddrh.ufg.br/n/86276-duvidas-frequentes-capacitacao-2016">https://www.ddrh.ufg.br/n/86276-duvidas-frequentes-capacitacao-2016</a> <a href="https://www.ddrh.ufg.br/n/63880-cadastro-de-instrutores-para-aco-es-de-capacitacao">https://www.ddrh.ufg.br/n/63880-cadastro-de-instrutores-para-aco-es-de-capacitacao</a>
UFPA	<a href="http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/estrutura-organizacional">http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/estrutura-organizacional</a> <a href="http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/historico-apresentacao">http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/historico-apresentacao</a>

	<a href="http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC_2017-2018.pdf">http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC_2017-2018.pdf</a>
UFAM	<a href="http://progesp.wixsite.com/ddpessoas/ctd">http://progesp.wixsite.com/ddpessoas/ctd</a> <a href="http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ed_e0074d54732d4a968d56faef5c26400b.pdf">http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ed_e0074d54732d4a968d56faef5c26400b.pdf</a>
UFPE	<a href="https://www.ufpe.br/progepe/capacitacao-e-qualificacao">https://www.ufpe.br/progepe/capacitacao-e-qualificacao</a>
UFBA	<a href="https://capacitar.ufba.br/competencias-nucap">https://capacitar.ufba.br/competencias-nucap</a> <a href="https://capacitar.ufba.br/planos-de-capacitacao">https://capacitar.ufba.br/planos-de-capacitacao</a>
UNIFAL	<a href="http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacitacao%202017.pdf">http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacitacao%202017.pdf</a> <a href="http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_%202014-2014.pdf">http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_%202014-2014.pdf</a>
UFVJM	<a href="http://www.ufvjm.edu.br/rh/planquali.html">http://www.ufvjm.edu.br/rh/planquali.html</a> <a href="http://www.ufvjm.edu.br/rh/regimento/doc_view/4169-regimento-interno.html">http://www.ufvjm.edu.br/rh/regimento/doc_view/4169-regimento-interno.html</a> <a href="http://www.ufvjm.edu.br/rh/plancap-2012.html">http://www.ufvjm.edu.br/rh/plancap-2012.html</a>
UFTM	<a href="http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1bFtdTJlUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpBWXB0QXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2l1">http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1bFtdTJlUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpBWXB0QXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2l1</a>
UFABC	<a href="http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe">http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe</a> <a href="http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/multiplicadores_edital-1-2016-programa-de-multiplicadores.pdf">http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/multiplicadores_edital-1-2016-programa-de-multiplicadores.pdf</a> <a href="http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-2017.pdf">http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-2017.pdf</a>
UTFPR	<a href="http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/Portariaeprogramadecapacitacao.pdf130412.pdf">http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/Portariaeprogramadecapacitacao.pdf130412.pdf</a> <a href="http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/PlanoAnualdeCapacitao2017.pdf">http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/PlanoAnualdeCapacitao2017.pdf</a>
UFERSA	<a href="https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITACAO-2013aprovado.pdf">https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITACAO-2013aprovado.pdf</a> <a href="https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2014/09/RESOLUCAO_CONSUNI_007_2015.pdf">https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2014/09/RESOLUCAO_CONSUNI_007_2015.pdf</a> <a href="https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2016/06/RESOLUCAO-CONSUNI-005-2016.pdf">https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2016/06/RESOLUCAO-CONSUNI-005-2016.pdf</a>
UFRB	<a href="https://ufrb.edu.br/progep/capacitacao">https://ufrb.edu.br/progep/capacitacao</a> <a href="http://www.ufrb.edu.br/progep/images/Oficio_n%C2%BA_001-2014_-_Normatiza%C3%A7%C3%A3o_das_Capacita%C3%A7%C3%B5es_Externas.pdf">http://www.ufrb.edu.br/progep/images/Oficio_n%C2%BA_001-2014_-_Normatiza%C3%A7%C3%A3o_das_Capacita%C3%A7%C3%B5es_Externas.pdf</a>

Para compor a análise dos dados foram utilizados o levantamento temático e a legislação federal referente ao desenvolvimento de servidores: Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal e Decreto nº 5.825, de 29 de

junho de 2006 (BRASIL, 2006b), que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos TAEs.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Procedimentos utilizados nas IFES para compor o plano de capacitação**

#### **4.1.1 Análise das necessidades de treinamento/capacitação**

Além dos instrumentos comuns utilizados no levantamento de necessidades de capacitação, como os formulários destinados aos servidores e chefias para demandas individuais e dos setores, algumas IFES se destacam. Conforme indicado na legislação da PNPD, a UFRGS, UFSC, UNB e UFAM analisam o planejamento, os objetivos e metas das instituições e setores indicados nos documentos oficiais, como os planos de desenvolvimento institucional, de gestão e logística sustentável (CONSUN, 2007; PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017; UNB, 2017; UFAM, 2017).

A avaliação funcional dos servidores também é utilizada para o levantamento na UFRGS, UFSC, UFPA e UFPE (CONSUN, 2007; PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017; CAPACIT, 2017; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017; CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO, 2017). As avaliações das ações de capacitação e dos planos anuais anteriores são utilizadas pela UNB e UFSC (UNB, 2017; PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017).

A UFSC e a UFAM utilizam ainda, respectivamente, a descrição dos cargos e o posicionamento dos servidores na carreira (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017; UFAM, 2017). Somente a UNB emprega os grupos focais junto aos gestores (UNB, 2017) e a única IFE a realizar o mapeamento de competências foi a UFPA (CAPACIT, 2017; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

Contudo, há distinções nos instrumentos utilizados no levantamento de necessidades de capacitação com a utilização de diversos instrumentos, participação de outros setores e análises mais complexas e detalhadas na composição dos resultados. Em certa medida, não há clareza de que estão contempladas as dimensões organizacional, de tarefas e de recursos humanos (BEHME, 2002; GIL, 2014; LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017).

#### **4.1.2 Planejamento instrucional**

Em relação às linhas de desenvolvimento, enquanto a UFRJ e UFAM não a mencionam (DIAC, 2017; UFAM, 2017), a URGS, a UNB e a UFPA pré-determinam os cursos a cada uma das linhas definidas pelo decreto nº 5.825/2006 (CONSUN, 2007; UNB, 2017; CAPACIT, 2017; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017). Ainda, a UFRGS acrescentou a linha de desenvolvimento intitulada saúde do trabalhador e qualidade de vida e a UFPE a linha comportamental, dirigida ao autoconhecimento e as relações de trabalho (CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO, 2017).

Nos planos anuais de capacitação, além da apresentação das ações distribuídas nas linhas, seus objetivos, ementas, carga-horária, público-alvo, atividades e avaliação, nos documentos da UFSC e UFG estavam presentes a indicação do desenvolvimento de competências dos servidores. Na UNB, o desenvolvimento de competências fundamentais, gerenciais e específicas e na UFPA o desenvolvimento de competências organizacionais, comportamentais e específicas (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017; CONSUNI, 2014; PRODIRH, 2017; CONSUN, 2007; UNB, 2017; CAPACIT, 2017; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

Conforme a PNDP, a UFG, UFRJ e UFAM priorizam a oferta das ações com os instrutores internos, por meio de cadastro e editais de seleção (CONSUNI, 2014; PRODIRH, 2017; PRÓ-REITORIA DE PESSOAL, 2017; UFAM, 2017). Nos casos de demandas específicas ou não atendidas pelas ações ofertadas, a UFSC, a UNB e UFAM recorrem às capacitações externas por meio de editais ou análise de pedidos conforme requisitos pré-estabelecidos e recurso disponível (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017; UNB, 2017; UFAM, 2017).

Quanto ao planejamento, há ações destinadas a cada linha de desenvolvimento com detalhamento dos itens que compõem o planejamento pedagógico e administrativo. Quando as IFES não são capazes de suprir necessidades específicas, algumas se utilizam de capacitações externas, sejam elas definidas pelo envio de servidores para as ações em outras instituições ou com turmas fechadas na própria IFE. Nesse esforço das IFES, a ação do planejamento em termos de projeto, predominante administrativo e do plano, de natureza pedagógica, parece possuir alguma estrutura (BEHME, 2002; GIL, 2014).

#### 4.1.3 Avaliação

No processo avaliativo, além das avaliações de aprendizagem e reação, a UFSC realiza avaliação das estratégias utilizadas na oferta das capacitações por meio de relatórios dos coordenadores das ações e a avaliação do plano anual (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017). A UFAM, após três meses do encerramento da ação, encaminha ao aprovado e chefia questionários para avaliação do impacto da aprendizagem (UFAM, 2017). E a UNB avalia o suporte à transferência, ou seja, qual o apoio recebido pelo egresso para aplicar o que aprendeu e o seu impacto (UNB, 2017).

#### 4.2 A dimensão estratégica dos planos de capacitação

Verificam-se assim semelhanças e distinções entre as IFES. É praticamente comum a todas elas a responsabilidade das unidades de gestão de pessoas em todo o processo de capacitação, com exceção da UFG e UFRGS, as quais trouxeram a corresponsabilidade entre gestores, unidades e gestão de pessoas e maior difusão de sua importância no atendimento das necessidades. Bianchim Quishida e Foroni (2017) ao analisar o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas chamam a atenção para que esse processo deve envolver atores organizacionais que fazem a mediação desse processo, desta forma ampliar aqueles que participam da construção, implementação e avaliação das políticas é fundamental para que assuma a dimensão estratégica.

Ademais, o processo de levantamento de necessidades de capacitação tem destaque pela variabilidade de instrumentos adotados por determinadas IFES, especialmente UFRGS, UNB, UFSC e UFPA, sendo esta última a única a adotar o mapeamento de competências.

A dificuldade em adotar o modelo de competências já havia sido identificado pela Secretaria de Fiscalização, ligada ao Tribunal de Contas da União, ao constatar que apenas 34% das organizações da Administração Pública Federal haviam implantado tal modelo (BRASIL, 2013). Embora alguns setores públicos tenham investido esforços nesse sentido (LIMA; LIMA, 2013; IPEA, 2014; NOGUEIRA et al, 2015; SILVA; PERRET; PARDINI, 2015; TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2015; LANDFELDT, 2016, RAMOS et al, 2014; LANDFELDT, 2016, COSTA et al, 2014).

O mapeamento de competência para identificar necessidades de formação e treinamento tem como finalidade eliminar a lacuna entre as competências preexistentes e aquelas necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Tal processo evita

que as demandas de formação e treinamento estejam desalinhadas com os propósitos mais amplos da organização, trata-se de um direcionamento evitando que a defasagem em relação as demandas aquilo que é pretendido estrategicamente (CAMARGO, FREITAS, 2013).

Quanto ao planejamento das ações, o plano anual de capacitação da UFSC enfatiza a necessidade de seus instrutores disporem de técnicas e métodos (estudo de caso, simulações, produções textuais e outros) para resolução de situações hipotéticas condizentes à realidade profissional, social e pessoal dos participantes (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017). A UNB oferta diversos tipos de eventos para atendimento as suas necessidades como cursos, seminários, fóruns, mesas redondas, ciclos de palestras, painéis, congressos, simpósios, treinamentos em serviço, visitas técnicas, estágios, grupos formais de estudo, intercâmbios, oficinas de trabalho/workshops e conferências, além de disciplinas isoladas de mestrado, doutorado e apoio financeiro nos cursos de idiomas da instituição (UNB, 2017).

Esta dimensão do processo implica na concretização da aprendizagem, portanto deve considerar além das questões operacionais aquelas vinculadas as competências evidenciadas no mapeamento e ainda o atendimento das demandas individuais e organizacionais (ABBAD, MENESES, ZERBINI, 2010).

Para a avaliação da aprendizagem, a UFPA prioriza a utilização de diversas técnicas em conjunto ou individuais, como provas, encenações, debates, registros de desempenho e outros (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017). Assim, com quatro exceções, a avaliação de impacto não faz parte da etapa de avaliação das capacitações ofertadas e, com exceção de uma IFE, a avaliação do suporte do que foi aprendido ao ambiente de trabalho é ausente. Segundo Magalhães *et al* (2010, p.64) não mensurar os impactos do treinamento é uma questão a ser considerada visto que “o desafio é demonstrar como os investimentos em profissionalização melhoram os resultados do serviço público”.

O Quadro 03 apresenta uma síntese das dimensões atendidas pelas IFES.

**Quadro 03 - Dimensões nas IFES**

Itens /IFES	UFRGS	UFSC	UFRJ	UFMG	UNB	UFG	UFPA	UFAM	UFPE	UFBA
Análise das necessidades	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Planejamento instrucional	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Avaliação	X	X	X		X	X	X	X		X

Fonte: elaboração própria.

As três dimensões do processo de capacitação estão presentes em oito IFES, contudo, a diferenciação está concentrada no nível de complexidade em que se apresentam, de forma mais simples, com poucos instrumentos, como é o caso da UFRJ, UFG, UFPA, UFPE e UFBA, com mais elementos, como a UFRGS, UFSC, UNB, UFPA.

Da mesma forma, nos documentos disponibilizados nas *websites* das IFES verificou-se que apenas quatro delas, UFRGS, UFSC, UNB, UFAM, apresentam a análise das necessidades nos níveis organizacional, de tarefas e recursos humanos (GIL, 2014). Nenhuma delas apresenta os quatro níveis de avaliação: aprendizagem, reação, impacto e resultados (NETO; MOTA, 2017). Sendo assim, há dificuldade em mensurar os resultados ou os novos conhecimentos e capacidades decorrentes das capacitações, como identificar se houve aprimoramento em habilidades e capacidades? É importante também identificar como o treinamento foi percebido pelos participantes, podendo posteriormente perceber alterações no comportamento e se houve aplicabilidade no ambiente de trabalho ou algum aprendizado transferido. Por fim, verificar que tipos de resultados foram obtidos em decorrência da ação.

Os resultados dessas avaliações possibilitam adequar e ampliar as ações de capacitação e com foco na perspectiva estratégica da gestão de pessoas melhor preparar os servidores públicos alinhados ao planejamento estratégico de cada IFES.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a política de capacitação das universidades federais brasileiras melhores ranqueadas no QS *University Ranking: Latin America*.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as IFES realizam a capacitação de seus servidores utilizando-se das três dimensões do processo. Porém, a sua execução não está alinhada a todos aspectos das normativas e o que propõe a literatura, pois está concentrada em elementos mais simples e de acesso restrito, como o não uso da avaliação de impacto e dos resultados e a não avaliação das necessidades em seus aspectos organizacionais, de tarefas e recursos humanos. Há carência quanto à relevância do desenvolvimento dos servidores e de seu papel estratégico.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) reconhece, pela primeira vez no âmbito da gestão pública, que o desenvolvimento humano está além da dimensão técnica, incluindo nas demandas de formação aspectos relacionados a dimensão

comportamental e traz a perspectiva da integração dos processos sistêmicos e estratégicos (ARANHA e SALLES, 2015), contudo, as universidades ainda encontram dificuldades em estabelecer os nexos de seus processos com a dimensão estratégica, que no caso das universidades é expresso em seu PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Dal Magro e Rausch (2012) afirmam que esse documento deveria se constituir como orientador estratégico das organizações, contudo, ao analisarem o PDI de 24 universidades concluíram que os planos analisados não expressam o desenvolvimento institucional de forma consistente. Talvez essa seja uma dificuldade que impacta os processos de gestão estratégica de pessoas.

Enquanto poucas IFES seguem as diretrizes da política de desenvolvimento, a maioria apresenta dificuldades em estabelecer e executar todas as etapas do processo e a política. Seguindo o proposto pela gestão estratégica de pessoas, a política de capacitação deve estar alinhada aos objetivos estratégicos das IFES, não somente no cumprimento da normativa e das regras estabelecidas em decretos. Esses aspectos reforçam o que já havia sido indicado nas análises anteriores (OCDE, 2010; BRASIL, 2013; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2016) e cabem as IFES uma reflexão sobre qual o papel da gestão de pessoas em prol da qualidade do serviço público alinhado as perspectivas estratégicas.

Camões e Meneses (2016) sugerem que essa dificuldade em incorporar a dimensão estratégica nas universidades pode estar relacionada ao modelo de gestão que ainda se apoia em uma perspectiva clássica que não considera a necessidade e a complexidade do alinhamento entre a dimensão da gestão de pessoas e a estratégia da universidade. Os autores entendem que implantar um modelo estratégico de gestão de pessoas de forma linear sem considerar fatores externos, coalizões políticas e condições ambientais, dificulta que esse possa ser desenvolvido de forma plena. Por outro lado, ainda argumentam que os modelos atuais ainda têm um direcionamento *top-down*, e que a perspectiva estratégica demanda a adoção de um movimento *bottom-up*, visto que este permitiria o envolvimento de atores chave no processo decisório.

As universidades apresentam particularidades que inviabilizam a importação de modelos de gestão utilizados em empresas, sua complexidade organizacional que envolve ambiguidade de objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor, constituem-se em barreiras para a prática gerencial tradicional (MEYER E LOPES, 2015).

Acredita-se que um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua

complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Tal administração exige administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial (MEYER e LOPES, 2015, p.41).

Portanto, a utilização do modelo de gestão estratégica de pessoas ainda carece de um processo de tradução para a complexidade da dinâmica organizacional das universidades, ou seja, as dificuldades de utilização desse aporte gerencial podem estar relacionadas a dificuldade de implantar no contexto das universidades conceitos gerenciais de eficiência e eficácia que não são equiparáveis aqueles utilizados pelas organizações produtivas. Cabe a universidade repensar seus indicadores e criar modelos mais adequados a sua lógica de gestão.

As limitações da pesquisa foram: as dificuldades na coleta dos dados, pois não foram encontrados relatórios e/ou demais documentos que detalhassem os procedimentos adotados no processo de capacitação. Além do mais, algumas *websites* mostraram-se pouco amigáveis e transparentes para a navegação.

Para pesquisas futuras, propõe-se a ampliação da investigação da política de capacitação junto às outras IFES; análises comparativas entre as IFES que atendem as normativas e literatura com aquelas que atendem em parte ou não o fazem; e a análise da acessibilidade e atualização das *websites* destas instituições.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.
- ALBURQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ABBAD, G.; MENESES, PPM; ZERBINI, T. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, p. 1,
- ARANHA, J.B.T; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2015. Mar del Plata. *Anais*. Mar del Plata, nov. 2015.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, Feb. 2017.

BRASIL. *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a*. 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 novembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 12 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006b*. 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em: 12 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. *Levantamento de governança e gestão de pessoas*. Tribunal de Contas da União; Relator Ministro-substituto Marcos Bem querer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.32 p.

CAMARGO, Mericler Doneda; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais. *International Journal of Education and Research*, v. 1, n. 10, p. 01-22, 2013.

CAMÕES, M. R. S. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (*Dissertação de Mestrado*). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CAPACIT. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/historico-apresentacao>. Acesso em: 19 set. 2017.

CONSUN. *Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Anexo à Decisão nº 047/2007. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeiçoamento/view>. Acesso em: 21 set. 2017.

CONSUNI. *Resolução nº02, 2014*. Regulamenta as Normas para o Programa de Capacitação, de que trata a Resolução ECU nº 07/96, e para o Plano Anual de Capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. Universidade Federal de Goiás. 2014. Disponível em: [https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao\\_CONSUNI\\_2014\\_0002.pdf](https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao_CONSUNI_2014_0002.pdf). Acesso em: 20 set. 2017.

COSTA, T. D; TEIXEIRA, A. A; NASCIMENTO, C. R; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de; ALMEIDA, W. C. de. Concurso público por competências: um estudo piloto em uma instituição federal de ensino. *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade*. ISBN: 978-85-68618-00-4. Florianópolis, Santa Catarina. 2014.

DAL MAGRO, Cristian Bau; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 427-453, 2012.

DIAC. Divisão de Aperfeiçoamento na carreira da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://diac.pr4.ufrj.br/>. Acesso em: 20 set. 2017.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 185-216.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2014.

IPEA. *Estratégias para desenvolvimento de pessoas*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2014.

LANDFELDT, I. M. P. *Gestão por competência sem universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2016.

LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*. Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740, jul./dez. 2013.

LIMA, M. C. da S; ROWE, D. E. O; MOURÃO, L. Avaliação do impacto da capacitação no trabalho dos servidores de uma Universidade Pública Federal. EnANPAD, *Anais*. São Paulo, 2017.

MAGALHÃES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010.

MARRAS, J. P.. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010. 357 p.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MEYER - JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos Ebape*. BR, v. 13, n. 1, p. 40-51, 2015.

NETO, J. B. de M; MOTA, F. P. B. Treinamento e desenvolvimento das organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. *Métodos e Pesquisa em Administração*. V. 2, n. 2, p. 47-61, 2017.

OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. *Avaliação da gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil, 2010.

PINTO, m. C. F; SILVA, F. M. da. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. *Revista Eletrônica do Tribunal do Estado*. Porto Alegre, RS. V. 1, n. 2, 2015. Disponível em: <http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>. Acesso em: 16 nov. 2017.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.

PRODIRH. Disponível em: <https://www.ufg.br/p/6402-prodirh>. Acesso em: 21 set. 2017

PRÓ-REITORIA DE PESSOAL. *Submissão de projetos de capacitação para os servidores da UFRJ*. Edital nº 431,0 de 12 de julho de 2017. Disponível em: <http://diac.pr4.ufrj.br/images/Edital%20ATUALIZADO%202017.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

QS. *University Ranking: Latin America/2016*. Disponível em:

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVA, C. M; PERRET, N; PARDINI, A. Implantação de sistema de gestão de pessoas por competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. *Anais*. Brasília, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Relatório de levantamento. *Governança e gestão de pessoas na Administração pública Federal*. TC 014.566/2016-8, Fiscalização 233/2016. 2016.

UFAM. Plano anual de capacitação dos servidores 2017. Disponível em: [http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ed\\_e0074d54732d4a968d56faef5c26400b.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ed_e0074d54732d4a968d56faef5c26400b.pdf). Acesso em: 22 set. 2017.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000. 379p.

UNB. Plano anual de Capacitação. Disponível em: [http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC\\_2017\\_diagramado.pdf](http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf). Acesso em: 20 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. *Plano de Ações de Capacitação - PAC 2017-2018: Programa de Educação Continuada dos Técnico-Administrativos da UFPA*. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. Belém, 2017. Disponível em: [http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC\\_2017-2018.pdf](http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC_2017-2018.pdf). Acesso em: 20 set. 2017.

ZERBINI, T; ABBAD, G. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 10, 2, 2010.