

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL

A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS:  
DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES

DANIELA ANTONIASSI SILVA

DOURADOS – MS  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL

A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS:  
DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.  
*Orientadora:* Profa. Dra. Erlaine Binotto

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).**

S586p Silva, Daniela Antoniassi

A política de capacitação em universidades federais: diagnóstico e proposições / Daniela Antoniassi Silva -- Dourados: UFGD, 2018.

84f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Erlaine Binotto

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Política nacional de desenvolvimento de pessoal. 2. TD&E. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



# UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado APRESENTADA POR **DANIELA ANTONIASSI SILVA**, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte dias do mês de março de dois mil e dezoito, às 13 horas e 30 minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES" apresentada pela mestranda **Daniela Antoniassi Silva**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Caio Luis Chiariello/UFGD (membro titular - interno), Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva/UFMS (membro titular - externo), e pela MSc. Andréia Maria Kremer/UFGD (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer a candidata e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA, fazendo jus ao título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Os membros da banca abaixo assinados atestam que o Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva participou de forma remota desta defesa de dissertação, considerando a candidata APROVADA, conforme declaração anexa. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 20 de março de 2018.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto  \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello  \_\_\_\_\_

MSc. Andréia Maria Kremer Andréia M. Kremer \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva \_\_\_\_\_ Participação Remota

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: \_\_/\_\_/\_\_, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa  
Assinatura e Carimbo



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE  
MESTRADO/ UFGD

Às 13h30min do dia 20/03/2018, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação da candidata **Daniela Antoniassi Silva**, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada: APROVADA.

Atenciosamente,

(Assinatura digitalizada ou digital com nome completo, Instituição e Programa de Pós-Graduação, se for o caso)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida pela força e pelas bênçãos recebidas.

Agradeço ao meu pai Sirivaldo, minha mãe Sonia Maria, minha irmã Camila e meu esposo Rafael, pelo apoio e pela escuta nos momentos mais difíceis. Ao meu avô, Geraldo Antoniassi, por me ensinar o valor da paciência, do olhar compreensivo e da sabedoria.

Agradeço a todos os membros de minha banca, Andréia Maria Kremer, ao professor Caio Luis Chiariello e ao professor Marcelo Ribeiro Silva, por aceitaram participar e ofereceram contribuições valiosas ao trabalho.

A todo o apoio da equipe DIDA, Adriana, Karina, Priscila e Mauro e dos meus chefes, Tatiane e Caio.

Ao PROFIAP e a UFGD, por oportunizar meu desenvolvimento pessoal e profissional.

E não podia deixar de agradecer a minha orientadora, Professora Erlaine Binotto, pela paciência durante a construção deste trabalho.

## RESUMO

A área de Gestão de Pessoas na administração pública brasileira sofreu consequências adversas devido aos rearranjos das diversas tentativas de implantação de modelos de administração pública. A legislação vigente indica que as instituições devem realizar a capacitação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores, a fim de garantir a eficiência, eficácia e prestação de serviços públicos de qualidade. O processo de capacitação pode ser categorizado na dependência das seguintes etapas: avaliação das necessidades de capacitação, planejamento instrucional e avaliação. O objetivo desta pesquisa foi analisar e propor melhorias ao modelo de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Especificamente objetivou: descrever a política de capacitação dos servidores adotada na UFGD, após aprovação da Resolução COUNI/UFGD n° 83, de 04 de julho de 2013; identificar o modelo de capacitação adotado por universidades federais brasileiras; analisar a legislação vigente sobre capacitação; e indicar alterações no processo de capacitação adotado pela UFGD. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho foi a pesquisa descritiva exploratória, com análise de documentos internos sobre capacitação dos servidores técnico-administrativos, dos documentos disponibilizados na website da universidade investigada e pesquisa documental sobre capacitação nas websites das duas IFES melhores ranqueadas de cada região do país e nas websites das IFES criadas no mesmo ano que a UFGD. Para a análise da política de capacitação interna da UFGD, em relação a legislação vigente, foi utilizado o roteiro de análise do Sistema de Capacitação, proposto por Moraes e Alves (2014) e adaptado para esta pesquisa, consoante o Decreto n° 5.825/2006 (BRASIL, 2006b). Para análise dos dados das IFES pesquisadas foram utilizados o levantamento temático e a legislação vigente sobre desenvolvimento de pessoal. Os resultados demonstraram diferentes contextos sobre a capacitação de servidores nas IFES. Enquanto há instituições que executam a capacitação conforme indicado nas normativas e levantamento temático, há IFES que apresentam carências nas etapas do processo de capacitação de servidores. A análise mostrou que a UFGD apresenta falhas na etapa de avaliação das necessidades de capacitação e não executa a avaliação da efetividade das ações ofertadas. Desta forma, propõem-se melhorias para os procedimentos das etapas do processo de capacitação da UFGD e a criação de uma Escola de Governo das IFES.

**Palavras-chave:** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. TD&E. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The People Management area in the Brazilian public administration suffered adverse consequences due to the rearrangements of the various attempts to implement public administration models. Current legislation indicates that institutions should undertake the ongoing training and development of their servers to ensure the efficiency, effectiveness and delivery of quality public services. The training process can be categorized depending on the following phases: assessment of training needs, instructional planning and evaluation. The objective of this research was to analyze and propose improvements to the training model of the Technical-Administrative Employees in Education of the Federal University of Grande Dourados (UFGD). Specifically, it aimed to: to describe the employee training policy adopted at the UFGD, after approval of Resolution COUNI/UFGD n° 83, 4<sup>th</sup> of July, 2013; to identify the training model adopted by Brazilian federal universities; analyze current legislation on capacity building; and to indicate changes in the training process adopted by the UFGD. The methodology used for the development of this work was the exploratory descriptive research with analysis of internal documents on training of the technical-administrative employee of the documents made available on the website of the university and documentary research on training on the websites of the two best IFES in each region of the country and on the IFES websites created in the same year as the UFGD. To analyze the internal training policy of the UFGD in relation to the current legislation was used the analysis of the training system proposed by Moraes and Alves (2014) and adapted to this research according to Decree n° 5.825/2006 (BRASIL, 2006b). For the analysis of the data of the IFES researched, were used the thematic survey and the current legislation on personnel development. The results demonstrated different contexts about the capacity building of IFES's employee. While there are institutions that perform the training as indicated in the regulations and thematic survey, there are IFES that present deficiencies in the phases of the employee training process. The analysis showed that the UFGD presents failures in the evaluation phase of training needs and does not perform the evaluation of the effectiveness of the actions. In this way, improvements are proposed for the phases of the training process of the UFGD and the creation of a IFES's School of Government.

**Keywords:** National Policy of Personnel Development. TD&E. People Management.



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 Roteiro para análise da política de capacitação da UFGD	31
Quadro 02 Resumo do desenvolvimento profissional em outras IFES	54

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 Instituições Federais de Ensino Superior selecionadas, <i>Ranking QS</i>	32
Tabela 02 Instituições federais de Ensino Superior criadas em 2005	32
Tabela 03 Histórico do quadro de servidores TAEs na UFGD	33
Tabela 04 Ações ofertadas no período de 2014 a 2016	37
Tabela 05 Recursos destinados a capacitação de 2014 a 2016	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CGTIC	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações
COIN	Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
COUNI	Conselho Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
EAD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
E-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FAED	Faculdade de Educação
FORGEPE	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES
GECC	Gratificação por Encargo de Curso e Concurso
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QS	<i>Quacquareli Symonds</i>
SEAFE	Seção de Avaliação Funcional e Estágio Probatório
SEDECA	Seção de Desenvolvimento e Capacitação
SEGU	Sistema de Escolas de Governo da União
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília

UNIFAL  
UTFPR

Universidade Federal de Alfenas  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	16
2.2 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	21
2.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	24
2.4 O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	27
<b>3. METODOLOGIA</b>	29
<b>4. CONTEXTO DA REALIDADE ESTUDADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b>	33
4.1 CONTEXTO DA UFGD	33
4.2 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO	33
4.3 SEÇÃO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO	34
4.4 ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DA UFGD	35
<b>5. POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR</b>	40
5.1 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR RANQUEADAS NO <i>QUACQUARELLI SYMONDS</i>	40
5.1.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	40
5.1.2 Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	41
5.1.3 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	43
5.1.4 Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	43
5.1.5 Universidade de Brasília – UNB	43
5.1.6 Universidade Federal de Goiás – UFG	44
5.1.7 Universidade Federal do Pará – UFPA	45
5.1.8 Universidade Federal do Amazonas – UFAM	46
5.1.9 Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	46
5.1.10 Universidade Federal da Bahia – UFBA	47
5.2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR CRIADAS NO ANO DE 2005	47
5.2.1 Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL	47
5.2.2 Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM	48
5.2.3 Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM	48
5.2.4 Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC	50
5.2.5 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR	50
5.2.6 Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA	51
5.2.7 Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB	52

5.3 CONTEXTO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	52
<b>6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	<b>57</b>
6.1 APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	57
6.1.1 Análise das necessidades de capacitação	57
6.1.2 Planejamento instrucional	58
6.1.3 Avaliação	59
6.2 ESCOLA DE GOVERNO	59
6.2.1 Histórico	60
6.2.2 Organização	61
6.2.3 Escola de Governo das IFES	63
6.3 CONTRIBUIÇÕES DAS PROPOSTAS PARA A INSTITUIÇÃO E PARA SOCIEDADE	65
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>67</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações mundiais e as constantes críticas aos paradigmas fordista e taylorista, quanto ao modelo de gestão nas organizações durante os anos de 1980 a 1990, trouxeram modificações no entendimento da relação entre a organização e as pessoas que a compõem. A globalização, a crescente necessidade de parcerias, as pressões internas e a crescente concorrência indicaram às organizações a urgente substituição de um modelo autoritário e controlador para um modelo estratégico, baseado no desenvolvimento das pessoas e das organizações (DUTRA, 2014).

Da mesma forma, os Estados, durante o século XX, passaram por grandes mudanças. De estado mínimo, com pequenas estruturas e funções simples, como garantidor de propriedades e contratos, os Estados passaram a ter uma estrutura mais dinâmica e complexa, assumindo papéis e serviços sociais e econômicos (BRESSER-PEREIRA, 1996; CAMPELO, 2010).

Os princípios do hierarquismo, racionalismo e centralismo do modelo de administração burocrático, dominante até então, não mais atendiam as demandas do novo contexto mundial ocasionadas, sobretudo, pela II Guerra Mundial e a crise financeira de 1970. O setor público passa então por reformas, baseadas na administração pública gerencial, provenientes de ideais da gestão privada, com o objetivo de garantir o interesse público, com princípios de responsabilidade, controle e fiscalização financeira e descentralização, tendo como expoentes a reforma inglesa, estadunidense e neozelandesa (BRESSER-PEREIRA, 1996; CAMPELO, 2010; DE PAULA, 2005).

No Brasil, desde o fim de 1960, algumas medidas, um tanto quanto espaçadas, foram adotadas a fim de implantar este modelo de administração pública. Até a década de 1990 as principais medidas foram a instituição do Decreto-Lei nº200/1967, o qual indicou a descentralização da administração pública, a criação, em 1980, do ministério da Desburocratização e, em meados de 1990, a privatização e abertura do mercado aos produtos importados (CAMPELO, 2010).

Não obstante, Bresser-Pereira (1996) indica que as medidas mais consistentes ocorreram a partir de 1995. Neste período, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado, foi dada continuidade às privatizações e realizada a instituição da Emenda Constitucional nº 19/1998 que modificou normativas da administração pública. Além da criação da Lei de Responsabilidade fiscal nº 101/2000, criação de agências reguladoras e a inserção de planos de carreira aos servidores de modo a valorizar aspectos técnicos e profissionais (CAMPELO, 2010).

Paralelamente às iniciativas de implantar um modelo gerencial, De Paula (2005) esclarece que outra vertente começou a ser delineada no período de 1960. As mobilizações políticas e os movimentos populares pelos direitos de cidadania deram início a chamada administração pública societal. A autora indica que esta abordagem privilegia a democracia, com apresentação de espaços públicos para a participação popular nas deliberações e negociações, concepções que vão de encontro ao modelo gerencial.

Contudo, sem a conjunção a partidos políticos e sem o delineamento de propostas sustentáveis, o modelo societal não se sustentou enquanto um projeto definido, mas permeou os espaços com efeitos na construção de propostas (DE PAULA, 2005).

Segundo Cavalcante e Camões (2015), passado o apogeu das ideias da reforma gerencial e verificado que a sua implantação foi particular a cada nação, pois perpassaram por diferentes objetivos e contextos políticos, ideológicos, econômicos, sociais e culturais, novas perspectivas sobrevieram apresentando uma pluralidade no modelo de gestão pública combinados aos modelos anteriores.

Esses modelos centram-se em quatro perspectivas principais. Uma prorroga a reformulação do modelo burocrático, num carácter flexível e articulado com os atores sociais. A segunda traz o cidadão como ator principal nas decisões e controle das políticas, participante em todos os seus aspectos, desde a sua construção até a avaliação de sua execução e nova reconfiguração (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Ainda, uma terceira que privilegia a capacidade das novas tecnologias em aproximar o Estado dos cidadãos, melhorar os serviços e integrar as unidades, de modo a tornar o Estado mais ágil e eficaz em seus serviços. E, por último, a perspectiva que valoriza tanto os procedimentos dos serviços, quanto os seus resultados, considerando neste processo a participação popular (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Tais quais os resultados da implantação do modelo gerencial e as prerrogativas do societal, estas perspectivas não apresentam uma implantação concreta, estão baseadas como complementos e tendências e não propriamente na implantação de um modelo estanque (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

É nesse contexto de uma administração inacabada, de idas e voltas, que foi promulgado a normativa que deu maior sustentação e visão estratégica à gestão de pessoas na administração pública brasileira, o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (AMARAL, 2006;



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). Apesar de considerada inovadora, a implantação desta política apresentou dificuldades, conforme apontado por relatórios posteriores ao decreto.

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, em 2013 e 2016, em auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas da União para verificar a situação da gestão de pessoas e governança em uma amostra da Administração Pública Federal, ficou demonstrado um incipiente planejamento estratégico de gestão de pessoas. 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).

Esse quadro demonstra a complexidade da implantação da política. Camões e Meneses (2016) indicam, corroborando com as auditorias, que a política não foi implementada em concordância ao esperado. De acordo com eles, esta situação reflete 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; e 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 (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).

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).

Diante do exposto, interessa responder a seguinte questão de pesquisa: Como a política de capacitação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) tem sido desenvolvida para que esteja alinhada a política vigente e ao contexto de outras universidades?

A relevância do projeto dá-se pelo fato de que a Administração Pública precisa de servidores capacitados e preparados para a gestão das demandas sociais, educacionais, de saúde, cultura e segurança, além de, enquanto instituição de ensino, fomentar, construir, inovar e socializar conhecimentos na formação dos profissionais e dos cidadãos. Ademais, com a finalidade e investimentos de recursos públicos, a estrutura pública precisa ser aperfeiçoada constantemente, de modo a prestar serviços de qualidade e eficientes.

Conforme Modesto (2000), a eficiência é uma exigência constitucional e própria de toda atividade pública. As ações devem ser dotadas de critérios legais e morais para melhor utilização dos recursos públicos, evitando desperdícios e garantindo rentabilidade social. As ações têm que pautar na eficácia, economia e satisfação dos cidadãos.

Além desta introdução, que consiste no primeiro capítulo, o trabalho possui mais seis capítulos. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica. O terceiro capítulo traz a metodologia utilizada. No quarto é contextualizada a realidade estudada e apresentada a situação problema. O quinto apresenta os modelos de capacitação de pessoal adotados em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). No sexto capítulo são apresentadas as propostas para o processo de capacitação profissional dos servidores Técnico-administrativos em Educação da UFGD e uma proposta a todas as IFES. Em seguida, tem-se o sétimo capítulo que trata das considerações finais.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar e propor melhorias ao modelo de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFGD.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a política de capacitação dos servidores da UFGD, após aprovação da Resolução COUNI/UFGD n° 83, de 04 de julho de 2013;
- Identificar o modelo de capacitação adotado por universidades federais brasileiras;
- Analisar a legislação vigente sobre capacitação;
- Indicar alterações que possam auxiliar no processo de capacitação adotado pela UFGD.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados a gestão de pessoas na administração pública brasileira, a seguir, a política nacional de desenvolvimento de pessoal, o processo de capacitação nas organizações e, por fim, os servidores técnico-administrativos em educação.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A importância dada ao processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal num modelo de gestão de pessoas pode ser em maior ou menor grau e depende, invariavelmente, do contexto histórico e dos mais diversos fatores internos e externos à organização (FISHER, 2002).

Na administração pública brasileira, muitas foram as situações e reformas políticas. Numa linha histórica, esta pode ser referenciada em quatro modelos principais: patrimonialista, burocrática, gerencial e societal. Cada uma delas influenciou e determinou condutas políticas e administrativas que transpassaram o tempo e reaparecem em vários pontos nas práticas públicas (CAMPELO, 2010).

A chamada administração pública patrimonialista, baseada na sobreposição do privado ao público, com práticas clientelistas, nas trocas de favores e privilégios, delonga a vinda da família real portuguesa ao Brasil e perdurou até meados de 1930 com resquícios atuais (CAMPELO, 2010).

Neste período, com o desenvolvimento do capitalismo industrial, que requeria melhor distinção entre mercado e estado, houve a necessidade da substituição da administração pública patrimonialista pela administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Este modelo consistiu na busca de uma administração baseada em procedimentos rígidos, legais, forte hierarquia, centralizadora (CAMPELO, 2010) e separação entre público e privado (ABRUCIO, 2006), no pressuposto de maior eficiência ao aparelho público (BRESSER-PERREIRA, 1996). O marco histórico deste modelo consistiu na criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP) que buscou empreender no Brasil, por meio de concursos públicos e planos de cargos e salários, o modelo burocrático de países como Canadá e França (AMARAL, 2006).

Além deste marco, houve outras iniciativas envolvendo a administração de pessoal. Em 1939, entrou em vigor o Decreto-Lei nº 1.713, de 28/10/1939 que

regulamentou o estatuto dos funcionários públicos civis da união e, em 1952, a Lei nº 1.711, de 28/10/1952, também relacionada ao estatuto dos funcionários públicos civis (BRASIL, s/d).

Contudo, apesar do ideal racional do mérito profissional e da tentativa de profissionalização do serviço público, Campelo (2010) afirma que não foi dada uma real aplicação de política de gestão de pessoas. Guerzoni Filho (2007, p. 207) indica ainda que as medidas não foram suficientes para cessar o uso do serviço público como “moeda de troca no jogo político-partidário” (p. 270) e foram utilizados dispositivos legais para burlar o estatuto dos funcionários públicos e o concurso público como regra de admissão.

Em nível internacional, os princípios burocráticos já não mais atendiam as novas demandas sociais e econômicas ocasionadas, sobretudo, pela II Guerra Mundial, a crise financeira de 1970 e a globalização. Bresser-Pereira (1996) indica que no momento em que o Estado assumiu demandas sociais de saúde, educação, cultura, previdência e assistência e as demandas econômicas de estabilidade da moeda, fomento do serviço público e regulação das relações econômicas internacionais, a eficiência da administração pública tornou-se um fator prioritário.

Assim, tendo como expoentes a reforma inglesa, estadunidense e neozelandesa, vários países passaram por reformas da administração pública, baseadas no modelo gerencial, um modelo proveniente de ideais da gestão privada, com o objetivo de garantir o interesse público com princípios de eficiência, responsabilidade, controle e fiscalização financeira e descentralização (BRESSER-PEREIRA, 1996; CAMPELO, 2010; DE PAULA, 2005).

No Brasil, a reorganização da administração pública com o Decreto nº 200, de 1967, foi um dos primeiros movimentos para a implantação do modelo administrativo gerencial, principalmente com a descentralização do poder público, com a administração pública indireta (CAMPELO, 2010), por meio das autarquias, das empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações públicas (BRASIL, 1967).

Um dos objetivos da criação destas empresas da administração indireta era tornar possível a gestão pública mais especializada, ágil e eficaz por meio da contratação de pessoal técnico e operacional (CAMPELO, 2010), contudo, Bresser-Pereira (1996) alega que práticas patrimonialistas sobreviveram. O núcleo estratégico do Estado enfraqueceu pela não realização de concursos públicos, pela inexistência de

plano de carreiras e pela falta de formação dos administradores públicos do alto escalão provenientes, principalmente, destas empresas.

Posteriormente, a crise econômica de 1980 e os problemas da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a irresponsabilidade dos governantes, a fragmentação excessiva e o descontrole das empresas públicas, potencializados durante o regime militar, impulsionaram o início de importantes alterações na administração pública, no final desta mesma década (GUERZONI FILHO, 2007) incluso maior relevância aos aspectos de gestão de pessoal (BRASIL, s/d).

Em 1986, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como um instrumento para a profissionalização do serviço público. A própria Constituição Federal de 1988 trouxe medidas em prol dessa profissionalização, com o concurso público sendo o único modo de acesso ao cargo e ao emprego público (ABRUCIO, 2007).

Não obstante, a constituição também foi considerada um “retrocesso burocrático” ao dirigir regras burocráticas rígidas à administração indireta (BRASIL, 1995, p. 27) e um equívoco aos ideais gerencialistas, ao considerar como estáveis àqueles que estivessem no serviço público no período mínimo de cinco anos (GUERZONI FILHO, 2007).

Da mesma forma, a promulgação da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, que trata sobre o Regime Jurídico Único, instrumento regulatório da vida funcional dos servidores públicos, foi considerado, ao mesmo tempo, falho aos aspectos gerencialistas, pois concedeu vantagens que acarretaram um desequilíbrio financeiro, ao promover, por exemplo, a efetivação dos celetistas (GUERZONI FILHO, 2007), mas um dos mais importantes instrumentos regulatórios dos servidores (BRASIL, s/d).

Adiante, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, pretendeu modificações mais contundentes para o modelo gerencial, com alterações a médio e longo prazo de modo a tornar a administração voltada a resultados eficientes e de melhor atendimento aos cidadãos (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 2007).

Esse plano iniciou uma série de mudanças na área de gestão de pessoas. Na busca de alterar o perfil dos servidores públicos, que até então, em sua maioria, apresentavam formação de nível médio, foram propostos e realizados concursos periódicos, criação de novos cargos de nível superior, estabilidade condicionada a

avaliação de desempenho (BRASIL, 1995; PACHECO, 2002) e redução de despesas com pessoal (GUERZONI FILHO, 2007).

Além disso, é neste período que iniciam maiores esforços na regulação e investimento na educação continuada dos servidores por meio da capacitação e treinamento, principalmente pelos decretos nº 2.029/1996 e nº 2.794/1998 (BRASIL, s/d; SEGEP, 2013).

De acordo com Pacheco (2002), o plano diretor apresentou resultados desiguais aos seus objetivos. Enquanto o número de servidores com ensino superior aumentou, a capacitação destes dispensou gastos elevados para pouca eficácia e efetividade, a mesma não atendeu com suficiência as necessidades das organizações e do pessoal e a cultura tradicional da área de recursos humanos impediu a implantação de um modelo estratégico e provedor de mudanças.

Nessa perspectiva, Amaral (2006) declara que as oscilações das propostas legislativas e seus resultados não definiram um modelo específico para a administração pública brasileira, ora num tom mais burocrático, ora mais flexível trouxeram consequências adversas à gestão de pessoas.

Todavia, Amaral (2006) e Pinto e Silva (2015) indicam que essa situação só pôde ser alterada, em parte, alguns anos depois a partir do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Estes autores afirmam que a PNDP foi a normativa que gerou maior impacto à gestão de pessoas na administração pública, pois deu maior importância à capacitação dos servidores atrelada ao modelo de gestão por competências.

Paralelamente às iniciativas de implantar um modelo gerencial, De Paula (2005) esclarece que outra vertente começou a ser delineada em meados de 1960. As mobilizações políticas e os movimentos populares pelos direitos de cidadania deram início à chamada administração pública societal. A autora assinala que esta abordagem privilegia a democracia, com aporte dos espaços públicos para a participação popular nas deliberações e negociações, concepções estas que vão de encontro ao modelo gerencial.

Apesar de não apresentar força política, devido a não conjunção aos partidos políticos e a não apresentação de um modelo com projetos definidos, a administração pública societal permeou os espaços com efeitos na construção de projetos políticos mais democráticos, principalmente a partir da primeira década dos anos 2000 (DE PAULA, 2005).

Esses apontamentos do modelo societal podem ser percebidos na criação dos conselhos e conferências. A Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública, realizada em 2009, é um exemplo. Organizado pela Secretaria de Recursos Humanos, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os servidores públicos e representantes da sociedade puderam discutir, em conferências regionais e nacionais, eixos referentes à democratização das relações de trabalho, às diretrizes de carreiras, à gestão por competências e avaliação de desempenho, à saúde do servidor, à previdência e benefícios dos servidores, e os sistemas e processos em gestão de pessoas (BRASIL, 2009).

O relatório desta conferência assinala que as reformas da administração pública brasileira foram inacabadas, acarretando falhas nas instituições e aos órgãos centrais. Porém, os mesmos buscam formas de suprir as falhas de modo a tornar os processos de gestão de pessoas mais simples, melhores e mais democráticos, como a implantação do Sistema Nacional de Negociação Permanente para a mediação de conflitos coletivos e a Ouvidoria do servidor, para a manifestação individual, e outras relacionadas aos demais eixos ainda a serem realizados (BRASIL, 2009).

As reformas inacabadas ocorridas no Brasil, também o foram em vários países. Os autores Carneiro e Menicucci (2011) e Cavalcante e Camões (2015) indicam que passado o apogeu dos ideais da reforma gerencial e verificado que a sua implantação e tentativa foram particulares a cada nação, pois perpassaram por diferentes objetivos e contextos políticos, ideológicos, econômicos, sociais e culturais, novas perspectivas sobrevieram apresentando uma pluralidade nas perspectivas da gestão pública, combinados aos modelos anteriores.

Tais quais os resultados da implantação do modelo gerencial e as prerrogativas do societal, os autores indicam que as novas perspectivas, quatro principais, não apresentam uma implantação concreta, estão baseadas como complementos e tendências e não propriamente na implantação de um modelo fechado (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015). Uma destas perspectivas prorroga a reformulação do modelo burocrático, num caráter flexível e articulado com os atores sociais. Outra traz o cidadão como ator principal nas decisões e no controle das políticas públicas, pois apenas com este intercâmbio público propicia objetivos efetivos (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011; CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Uma terceira perspectiva privilegia a capacidade das novas tecnologias em aproximar o Estado dos cidadãos, na melhoria dos serviços e sua integração, de modo a



torná-lo mais ágil e eficaz em seus serviços (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015), além de favorecer a transparência, a responsabilização e democratização do estado perante os cidadãos (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). E, por último, a perspectiva que valoriza os procedimentos dos serviços públicos e não apenas os seus resultados, considerando sempre neste processo a participação popular (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Verifica-se assim que a administração pública transcorre de um processo contínuo, inacabado, com movimentos de ida e volta. E nesse contexto, a gestão de pessoas na administração pública brasileira também experimenta essa ambivalência. Sua principal normativa continua sendo o Decreto nº 5.707/2006, apesar das dificuldades de sua implantação, e mantém influências das novas perspectivas e da cultura patrimonialista e burocrática.

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

---

<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).

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.

Mesmo com os 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).

Apesar da tentativa de utilização da gestão por competências na avaliação de desempenho e nos concursos públicos, sua implantação ainda é predominante nas ações de treinamento e capacitação. A seguir serão abordados conceitos do treinamento, desenvolvimento e educação, para melhor compreensão do assunto.

### 2.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

O processo de capacitação de pessoas nas organizações está para além do treinamento relacionado exclusivamente às atividades de determinado cargo ou posição, pretende-se também mudanças de comportamento e melhoria das atividades realizadas (GIL, 2014).

Segundo Sampaio e Tavares (2001) e Gil (2014) o processo de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são componentes distintos quando o assunto é capacitação e distinguem-se principalmente na complexidade do que será aprendido. Ao primeiro estão as ações e experiências de aprendizagem referente à posição atual, ao cargo ocupado. Desenvolvimento visa às possibilidades de crescimento, aos cargos futuros, à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. E educação, um processo mais abrangente, com vistas ao desenvolvimento das capacidades físicas, intelectuais e morais, para melhor integração individual e social (SAMPAIO; TAVARES, 2001; GIL, 2014).

De forma diferenciada em relação aos conceitos, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) indicam que as ações de desenvolvimento são voltadas para o crescimento pessoal, a educação para o preparo do trabalhador em assumir outros cargos e o

treinamento para o preparo no cargo atual.

Em resumo, Abbad e Borges-Andrade (2014) indicam o TD&E como a obtenção de competências para suprir falhas de desempenho, preparo às novas funções, adaptação às novas tecnologias e crescimento profissional e pessoal.

Contudo, independente do objetivo e complexidade, o processo de TD&E envolve etapas arranjadas e dependentes uma da outra. Para Borges-Andrade (2002) e 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 (CASTRO, 2002). 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) e a própria ineficácia de todo o investimento humano e financeiro.

Segundo Gil (2014) a análise das necessidades de treinamento envolve três níveis de análise: a análise organizacional, a análise das tarefas e a análise 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. O contexto de novos funcionários, de expansão, manutenção e o próprio contexto de enfraquecimento demandam diferentes necessidades.

A análise das tarefas envolve quais comportamentos devem ser apresentados para o seu adequado desempenho. Gil (2014) indica a necessidade de identificar as atividades que compõem cada tarefa, as responsabilidades de quem as executa, as condições de trabalho e as competências requeridas. E a análise das pessoas 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. Estes três níveis de análise são realizados por meio de questionários, entrevistas, observações, discussões em grupo, análise documental, testes e simulações (GIL, 2014).

No planejamento instrucional são definidas 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. Ao 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 (BARBOSA, 2002; BEHME, 2002; GIL, 2014). E ao segundo documento cabem os objetivos, conteúdo, estratégias de ensino, os recursos instrucionais, avaliação e carga horária (GIL, 2014).

A etapa avaliativa está presente em todo o processo de TD&E. Para saber se o treinamento foi efetivo, as necessidades precisam ser bem delineadas (CASTRO, 2002; 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. Nesta, são consideradas a adequação do tema às atividades propostas, a aplicabilidade do que foi aprendido, a atuação do instrutor, a adequação logística, a integração com os demais participantes e o material didático (BARBOSA, 2002; NETO; MOTA, 2017).

A avaliação do 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 contribuiu à execução do que foi aprendido, ou seja, se houve apoio na transferência de aprendizagem (LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017; NETO; MOTA, 2017). E os resultados referem-se ao impacto das ações de TD&E 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 do TD&E 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 ao TD&E, 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 de TD&E (CASTRO, 2002; ZERBINI; ABBAD, 2010; ABBAD;

BORGES-ANDRADE, 2014; MONTEZANO; GASPAR; MOREIRA, 2017; NETO; MOTA, 2017).

Em sequência serão abordadas as normativas legais dos servidores TAEs que tratam sobre o seu desenvolvimento e capacitação.

#### 2.4 O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Os servidores TAEs têm seu plano de carreira estruturado pela Lei nº 11.091, de 12/01/2005. Estes servidores são distribuídos em cinco níveis de classificação com quatro níveis de capacitação cada. O plano contempla os mais diversos cargos, com requisitos de escolaridade para ingresso que perpassam do fundamental incompleto à especialização. Suas atribuições contemplam o planejar, organizar, executar e avaliar atividades técnico-administrativas relativas ao ensino, pesquisa e extensão e tarefas específicas de modo a assegurar a eficiência, eficácia e efetividade destas atividades (BRASIL, 2005b).

Esta lei garante o desenvolvimento dos servidores vinculado aos objetivos institucionais e a elaboração de programas de capacitação contemplando formação específica e geral, inclusa a educação formal. Ainda, indica que o plano de desenvolvimento institucional das instituições deve contemplar o plano de desenvolvimento destes servidores com o dimensionamento das necessidades institucionais, programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005b).

O plano de carreira dos servidores TAEs estabelece a progressão por capacitação profissional como forma de desenvolvimento na carreira. Esta progressão contempla

[...] a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses [...] (BRASIL, 2005b).

Assim, ao apresentar o certificado de capacitação com a carga horária definida pela legislação e compatível ao cargo ocupado e o ambiente organizacional, é concedida ao servidor a sua progressão para o nível de capacitação subsequente. Considerando então o interstício e a quantidade de níveis de capacitação, no período de quatro anos e seis meses, o servidor alcança o último nível de capacitação da carreira.

Esta forma de desenvolvimento, entretanto, sofreu alteração no ano de 2012. Por intermédio da Lei nº 12.772, de 28/12/2012 foi permitido ao servidor o somatório de

cargas horárias de vários cursos, ou seja, puderam ser apresentados vários certificados de capacitação até a soma da carga horária total definida em lei (BRASIL, 2012).

Em conformidade ao plano de carreira, foi publicado o Decreto nº 5.825, de 29/05/2006, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento destes servidores. O decreto apresenta a corresponsabilidade de todos os dirigentes da instituição, acadêmicos e administrativos, na gestão do plano de desenvolvimento, sendo a unidade de gestão de pessoas responsável pelo gerenciamento dos programas vinculados a ele (BRASIL, 2006).

Ainda, estabelece que os planos devem garantir o desenvolvimento profissional e cidadão de seus servidores, de modo a construir, coletivamente, soluções para as demandas institucionais, reflexão crítica de suas atividades aos objetivos institucionais e melhoria dos serviços prestados. Estes são realizados por meio de ações desenvolvidas em seis linhas de desenvolvimento: iniciação ao serviço público; formação geral, relacionado a importância do planejamento, execução e controle das metas institucionais; educação formal; gestão, vinculado as atividades de gestão e requisito para funções de chefia, assessoramento, coordenação e direção; e ações interligadas e específicas aos diversos ambientes organizacionais (BRASIL, 2006).



### 3. METODOLOGIA

Para a composição do referido estudo, a metodologia utilizada foi caracterizada como descritiva exploratória, no qual se busca delinear um dado fenômeno e obter novas informações e percepções sobre o mesmo (GIL, 1990).

A escolha do local e da temática da pesquisa foi motivada por ser a pesquisadora servidora pública federal da UFGD, com lotação na Divisão de Desenvolvimento e Avaliação Funcional, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, desde julho de 2014. Além disso, pela proximidade do ambiente de trabalho com a temática estudada, busca por melhorias nos processos de desenvolvimento profissional dos servidores, de modo a atender as reais necessidades de capacitação, e pelo acompanhamento da implantação da PNDP nas instituições públicas.

Na primeira fase, foi realizada uma consulta no 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.

Concomitante, após deferimento de acesso aos dados pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFGD, foi realizado coleta de dados primários junto ao setor responsável pelas ações de capacitação e avaliação de desempenho da universidade. As fontes desta pesquisa foram compostas de: relatórios dos cursos ofertados e processos de pagamentos de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso. Todos eles referentes ao período de 2014 a 2016.

A escolha deste período ocorreu pela alteração do Programa de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFGD, realizado pela Resolução COUNI/UFGD n° 83, de 04 de julho de 2013, em conformidade a autorização do somatório de certificados para a progressão por capacitação dos servidores TAEs estabelecida pela Lei n° 12.772, de 28/12/2012.

Ainda, para completar o objeto foi realizada uma consulta ao website da UFGD para acesso aos documentos internos sobre a capacitação dos servidores TAEs, os relatórios das ações de capacitação ofertadas e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Foram verificados os 03 (três) planos anuais de capacitação, o Programa de Capacitação e Qualificação e 01 (um) relatório de indicadores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com dados consolidados do período de 2007 a 2015 (PROGESP, 2015).

Para acesso as informações de capacitação externa foram solicitadas, via Sistema

Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), à UFGD o total de recursos utilizados provenientes da atividade Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação, indicados nos Projetos de Lei Orçamentária, no período de 2014 a 2016.

A resposta consistiu em dados abertos com a indicação de valores, anulação de empenho, código inválido, empenho de despesa, reforço de empenho, além do tipo de atividade, ou seja, passagens e despesa com locomoção, diárias e serviços de terceiro-pessoa jurídica (taxa de inscrição). Por meio de utilização da ferramenta Microsoft Office Excel<sup>®</sup> 2007, inicialmente foram desconsiderados os valores dos códigos inválidos e anulados. Após, foram filtrados e verificados os valores por tipo de atividade e em quais empresas ou escolas os valores foram encaminhados (RELATÓRIO E-SIC, 2017).

Para análise da política de capacitação interna da UFGD, em relação a legislação vigente, foi utilizado o roteiro para análise do Sistema de Capacitação, realizada por Moraes e Alves (2014), baseado no decreto nº 5.707/2006, adaptado para esta pesquisa, consonante ao decreto nº 5.825/2006 (Quadro 01). As variáveis apontadas foram analisadas nos documentos relacionados a política de capacitação (plano de desenvolvimento institucional, programa de qualificação e capacitação, planos anuais de capacitação e relatórios). Além disso, com a utilização da ferramenta Microsoft Office Excel<sup>®</sup> 2007 foi verificado os percentuais das ações ofertadas, de acordo a relação com os ambientes organizacionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2006) e com as linhas de desenvolvimento (BRASIL, 2006b).

Na segunda fase, foi realizada pesquisa documental nas websites das duas universidades federais melhores ranqueadas de cada região do país (Tabela 01). 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). Para esta análise, o ranking QS (2016) utilizou os seguintes critérios: reputação acadêmica, reputação com as empresas, número de professores e demais funcionários envolvidos pelo número de alunos, qualificação dos professores, publicação acadêmica, uso de tecnologias e internacionalização da pesquisa.

<b>Aspecto</b>	<b>Pontos para análise</b>
Incentivo ao desenvolvimento	Prioridade do desenvolvimento de servidores no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
	Participação dos demais dirigentes na gestão do desenvolvimento dos servidores
Mapeamento de Competências	Levantamento de competências organizacionais, a cada função e individuais
	Lacuna de competências
Planejamento das ações de capacitação	Temática das ações e mapeamento de competências.
	Definição das áreas prioritárias.
	Metodologia das ações.
	Recursos disponíveis.
	Itens que compõem o Plano Anual de Capacitação.
	As ações que contemplam as linhas de desenvolvimento.
Desenvolvimento	As modalidades das ações e a prioridade aos instrutores internos.
	Ações realizadas nas escolas do governo.
	Oferta de ações de integração.
Avaliação	Metodologia da avaliação de reação.
	Metodologia da avaliação de impacto.
	Metodologia da avaliação de aprendizagem.

Quadro 01. Roteiro para análise da política de capacitação da UFGD

Fonte: Adaptado de Moraes e Alves (2014).

As fontes da pesquisa documental foram compostas de portarias, resoluções, planos anuais de capacitação, editais, formulários e informações disponibilizadas nas próprias websites (Apêndice A). 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, mas encaminhado solicitação via e-mail, sem resposta.

Como forma de verificar a postura da UFGD frente às outras universidades com mesmo perfil, foi realizada uma pesquisa documental nas websites das universidades federais criadas no mesmo ano que a UFGD (Apêndice A). Ao total foram criadas 08 (oito) universidades federais em 2005 (Tabela 02).

Para compor a análise dos dados encontrados 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, 2006), 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 estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-

administrativos em educação.

Após análise baseada na literatura, na prática exercida pelas universidades e legislação referente, foram propostas alterações ao modelo adotado pela UFGD e criação de uma escola de governo destinada às IFES.

Tabela 01. Instituições Federais de Ensino Superior selecionadas, Ranking QS

<b>Ranking QS</b>	<b>IFES</b>	<b>Região</b>
<b>16</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Sul
<b>25</b>	Universidade Federal de Santa Catarina	
<b>5</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Sudeste
<b>14</b>	Universidade Federal de Minas Gerais	
<b>9</b>	Universidade de Brasília	Centro-Oeste
<b>95</b>	Universidade Federal de Goiás	
<b>127</b>	Universidade Federal do Pará	Norte
<b>201-250</b>	Universidade Federal do Amazonas	
<b>44</b>	Universidade Federal de Pernambuco	Nordeste
<b>69</b>	Universidade Federal da Bahia	

Fonte: *QS University Ranking: Latin America/2016*.

Tabela 02. Instituições Federais de Ensino Superior criadas em 2005

<b>IFES</b>	<b>Lei de criação</b>	<b>Região</b>
Universidade Federal de Alfenas	Lei nº 11.154 de 29/07/2005	Sudeste
Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri	Lei nº 11.173 de 06/09/2005	
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Lei nº 11.152 de 29/07/2005	
Fundação Universidade Federal do ABC	Lei nº 11.145 de 26/07/2005	
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Lei nº 11.184 de 07/01/2005	Sul
Universidade Federal Rural do Semi-árido	Lei nº 11.155 de 29/07/2005	Nordeste
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Lei nº 11.151 de 29/07/2005	
Universidade Federal da Grande Dourados	Lei nº 11.153 de 29/07/2005	Centro- Oeste

Fonte: SESu, s/d; s/db.

#### 4. CONTEXTO DA REALIDADE ESTUDADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Neste tópico serão abordadas a descrição e a análise da situação da política de capacitação da UFGD.

##### 4.1 CONTEXTO DA UFGD

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados está localizada na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. A instituição foi criada pela Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). A Lei de criação da UFGD estabeleceu a criação de 983 (novecentos e oitenta e três) cargos efetivos de servidores técnico-administrativos, distribuídos entre nível médio e superior das mais diversas áreas de formação (BRASIL, 2005).

No período de dez anos o número de servidores TAEs não alcançou o estipulado. Em 2015, por exemplo, a universidade contava com 939 (novecentos e trinta e nove) servidores distribuídos entre 56 (cinquenta e seis) cargos com exigências que variam de alfabetizado até a pós-graduação *lato sensu*.

Tabela 03. Histórico do quadro de servidores TAEs na UFGD

Classe	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	10	10	10	9	9	9	8	8	8	8
B	6	6	6	6	15	14	13	12	10	10
C	18	17	14	14	42	43	48	48	47	43
D	43	59	125	151	457	476	499	503	568	560
E	20	41	58	64	233	244	278	302	313	318
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>133</b>	<b>213</b>	<b>244</b>	<b>756</b>	<b>786</b>	<b>846</b>	<b>873</b>	<b>946</b>	<b>939</b>

Fonte: PROGESP, 2015.

Estes servidores estão distribuídos entre as unidades acadêmicas, administrativas e hospital universitário. No ano de 2015, 43,7% dos servidores TAEs estavam lotados no Hospital Universitário da UFGD, classificados em 21 cargos com diferentes requisitos de escolaridade e atividades. Em seguida, as unidades administrativas com 33,8%, distribuídos entre 48 cargos e as unidades acadêmicas com 22,3% em 15 diferentes cargos (PROGESP, 2015).

##### 4.2 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO

Inicialmente, sob tutoria da Universidade Federal de Goiás (UFG) e em parceria com a UFMS, foi estabelecido um plano de desenvolvimento contemplando diversas

temáticas administrativas importantes ao funcionamento inicial da UFGD, destinado, principalmente, aos TAEs com atribuições em atividades administrativas. Após encerramento da tutoria pela UFG, a administração *pro tempore* deu continuidade ao programa de capacitação destes servidores (COUNI, 2007).

Após alterações da normativa anterior, em julho de 2013, as ações de capacitação ofertadas aos seus servidores passaram a serem regidas pela Resolução COUNI/UFGD n° 83/2013, intitulado Programa de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD, que tem como objetivo

Implantar [...] um programa de capacitação que seja continuado e atenda às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira (COUNI, 2013, p. 2).

De forma geral, este documento apresenta regulamentos das formas de desenvolvimento da carreira dos servidores TAEs e indica algumas alternativas para a participação destes em programas de educação formal, como afastamentos e horário especial. Além disso, indica os principais itens a serem incorporados nos planos anuais de capacitação, bem como a metodologia para verificação das necessidades de capacitação, os critérios para a seleção dos servidores, a avaliação e certificação das ações ofertadas e reserva de recursos.

Além do programa, foram aprovados três Planos Anuais de Capacitação, referentes a 2014, 2015 e 2016. Todos foram elaborados com a indicação das ações a serem ofertados no ano corrente com o

[...] intuito de elevar os níveis de eficiência no trabalho, no desenvolvimento profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação e na busca da consolidação da Instituição como uma Universidade reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência na produção do conhecimento e sua visão humanista (COUNI, 2014, p. 3; 2015, p. 3; 2016, p. 3).

Os três planos contemplam as linhas de desenvolvimento, conforme estabelecido pelo Decreto n° 5.825/2006, o cenário do nível escolar e nível de capacitação estipulado pela carreira dos servidores TAEs, a metodologia utilizada para a definição destas ações e o cronograma físico-financeiro das mesmas (COUNI, 2014; 2015; 2016).

#### 4.3 SEÇÃO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO

A responsabilidade de elaborar os planos anuais de capacitação, a execução e coordenação das ações de capacitação destinadas aos servidores, além de possíveis

ações de qualificação em conjunto com outras unidades da universidade é da Seção de Desenvolvimento e Capacitação (COUNI, 2013; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2016). Este setor está hierarquicamente subordinado a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação Funcional, da Coordenadoria de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor, da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (EQUIPE, 2017).

A equipe desta seção está composta por 02 (duas) servidoras TAEs. Suas ações são gerenciadas pela divisão (EQUIPE, 2017) que, por sua vez, acompanha a execução dos planos anuais e elabora relatórios. As responsabilidades acerca da política de capacitação são finalizadas nesta hierarquia. No documento de estrutura organizacional da PROGESP não são indicadas quaisquer atribuições desta natureza à coordenadoria desta pró-reitoria (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2016).

#### 4.4 ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DA UFGD

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal prioriza o desenvolvimento permanente dos servidores e indica a gestão por competência como o modelo para melhor adequação e delineamento dos objetivos institucionais e as competências dos servidores.

Como forma de privilegiar o desenvolvimento contínuo de seus servidores, o PDI da instituição em destaque indica o programa de qualificação e capacitação como uma potencialidade no aprimoramento profissional dos servidores. Não especifica a gestão por competências nessa delimitação, mas “[...] propõe-se a oferecer cursos de capacitação e de desenvolvimento, de modo que consiga fomentar ou aprimorar competências de acordo com as necessidades apresentadas [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2013, p. 112), sem, no entanto, apontar diretrizes para essa ocorrência.

Apesar de a PNDP indicar e estimular o movimento das instituições para a promoção e o desenvolvimento dos servidores, percebe-se no programa de capacitação e qualificação uma grande parcela de responsabilidade à seção de capacitação em detrimento aos gestores das demais unidades da universidade. A principal responsabilidade destes centra-se em indicar os cursos aos setores subordinados no processo de Levantamento de Necessidades de Capacitação (COUNI, 2013). Entretanto, a participação dos gestores e dos demais servidores nos formulários para delimitação

das ações decaiu no período de 2013 a 2015 apesar do aumento no quantitativo de servidores (SILVA, et al, 2016).

Para a delimitação das necessidades de capacitação, deveria ser realizada uma análise minuciosa da organização, das atividades e atribuições e do desempenho individual na execução destas atividades. No documento apresentado, programa de capacitação e qualificação, as ações são delineadas no processo de Levantamento das Necessidades de Capacitação. O processo ocorre a partir de quatro instrumentos: levantamento das necessidades de capacitação encaminhado aos servidores e chefias, o resultado da avaliação de desempenho funcional dos servidores TAEs e por questionário encaminhado à comunidade universitária (COUNI, 2013).

Ao contrário do programa, os planos anuais de capacitação, do período de 2014 a 2016, indicam a consolidação das necessidades de capacitação provenientes apenas do levantamento realizado junto aos servidores e chefias como metodologia para o planejamento das ações (COUNI, 2014; 2015; 2016). Os formulários encaminhados a estes contemplam, em sua maioria, um rol de cursos para indicação daqueles necessários às atividades, com campo para outras sugestões (SILVA, et al, 2016).

Assim, o levantamento das necessidades de capacitação na UFGD, no período de 2014 a 2016, o primeiro item do processo de TD&E, ficou concentrado apenas no nível das atividades e delimitada por um único instrumento.

Ambos os documentos, programa e planos, não apresentam os detalhes do planejamento das ações. Na apresentação das ações a serem ofertadas, os planos assinalam os objetivos gerais, a carga horária e o cronograma físico-financeiro. Estes documentos apontam ainda a educação à distância (EAD) como uma das principais modalidades de ensino, devido a sua flexibilidade e conciliação ao horário de trabalho (COUNI, 2014; 2015; 2016).

Esta indicação foi considerada nas ofertas, no período estipulado para este estudo, 2014 a 2016, 47% das ações no primeiro ano foram na modalidade EAD, 57% no segundo ano e 60% no terceiro. Ao todo foram ofertadas 50 (cinquenta) ações categorizadas como cursos, treinamentos, encontros e retransmissão de congressos nas modalidades à distância, semipresencial e presencial, conforme apresentado na Tabela 04.

Verifica-se que neste período, paralelamente ao aumento de reprovações, 19,7% no primeiro ano, 22,3% no segundo e 30,2% no terceiro ano, houve um aumento de vagas ociosas, na relação entre inscritos e vagas, 6,9% em 2014, 9,8% em 2015 e 20,5%



em 2016.

**Tabela 04. Ações ofertadas no período de 2014 a 2016**

Ano	Ações (n)	Modalidade	Vagas	Inscritos	Selecionados	Aprovados	Reprovados
2014	21	P	38%	1758	1635	1324	80,3%
		EAD	47%				
		S	14%				
2015	14	P	35%	1243	1121	1073	77,6%
		EAD	57%				
		S	07%				
2016	15	P	40%	930	739	737	69,7%
		EAD	60%				
		S	00%				

P: presencial; EAD: educação à distância; S: semipresencial

Fonte: PROGESP, 2015, 2016; SEDECA, 2017.

Apesar de indicadas nos planos anuais de capacitação, as ações ofertadas não foram categorizadas de acordo com as linhas de desenvolvimento indicadas pelo decreto nº 5.825/2006: iniciação ao serviço público; formação geral; educação formal; gestão; inter-relação entre ambientes; e específica. E, em 2014 e 2015 o encontro de servidores da UFGD (PROGESP, 2016), tendo a integração dos servidores como um dos objetivos desta ação.

Se categorizadas conforme as linhas de desenvolvimento estipuladas pelo Decreto nº 5.825/2006 observa-se que mais da metade, 76%, foram desenvolvidas a partir de atividades relacionadas a vários ambientes (Apêndice B). Ainda, se distribuídas conforme relação direta com a área específica de atuação do servidor (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2006), verifica-se que a maioria, 48% foi destinada como tema comum a todos os ambientes, em sequência estão as ações para o ambiente administrativo com 36%, ciências da saúde 12% e informação e ciências biológicas 2% cada (Apêndice A).

Remete-se este contexto ao indicado por Meneses e Zerbini (2009), onde as falhas na definição das reais necessidades ocasionam desmotivação na participação dos cursistas. Da mesma forma e alinhado a esta falha, as alterações dos requisitos para a progressão destes servidores e o impedimento de inscrição<sup>2</sup> podem contribuir na quantidade de vagas ociosas. A partir do momento que houve a permissão para a utilização do somatório de cargas horárias (BRASIL, 2012), os servidores passaram a

<sup>2</sup> O programa de capacitação e qualificação (COUNI, 2013) impede a inscrição dos servidores durante o período de 18 meses nos seguintes casos: reprovação em dois cursos com carga horária inferior ou igual a 60 horas, uma reprovação em curso de carga horária superior a 60 horas e desistências sem justificativas, sendo que as três situações, para gerar impedimento, devem ocorrer no mesmo exercício.

usufruir de outras alternativas de capacitação, pois, anteriormente, o requisito de um único curso com carga horária fixada em lei era satisfeito pela própria UFGD.

Estas ações foram custeadas por meio do recurso intitulado Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação provenientes do Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação (BRASIL, 2016; ORÇAMENTO UFGD 2014, 2015). Na UFGD o recurso é destinado ao pagamento dos instrutores internos por meio de Gratificação de Encargo por Curso e Concurso (GECC) (BRASIL, 2007), e para a participação em eventos externos à universidade são pagos diárias, passagens e taxa de inscrição.

Apesar dos valores, cabe ressaltar que empenho é uma “obrigação de pagamento pendente”, consistindo-se no primeiro estágio da despesa (GLOSSÁRIO, 2017). Assim, os valores dispostos na Tabela 05 podem não terem sido liquidados, constituindo despesas de Restos a Pagar (BRASIL, 1964). Esta situação ocorreu em 2016, no qual foram utilizados restos a pagar de 2015 para pagamento das ações de 2016 (SEDECA, 2017) ou anulados para readequação orçamentária (RELATÓRIO E-SIC, 2017).

Tabela 05. Recursos destinados à capacitação de 2014 a 2016

Ano	Recurso (R\$)	Taxa de inscrição (R\$)	Diárias (R\$)	Passagens (R\$)	GECC (R\$)
2014	240.000,00	46.091,00	54.166,99	31.146,38	106.967,00
2015	240.000,00	10.160,00	95.912,50	80.340,54	48.203,80
2016	285.000,00	46.252,00	143.284,97	51.684,37	131.956,95

Fonte: BRASIL, 2016; ORÇAMENTO UFGD 2014, 2015; RELATÓRIO E-SIC, 2017; SEDECA, 2017.

Conforme delimita a PNDP, apenas 10 (dez) das 50 (cinquenta) ações foram ofertadas com instrutores externos à UFGD. Em geral, os servidores internos realizam o papel de instrutores (SEDECA, 2017). Nos planos anuais não há indicação de como estes são definidos, porém, indicam que há capacitação para os mesmos atuarem na EAD e, com exceção de 2014, os dois planos seguintes apresentam as responsabilidades dos instrutores e tutores (COUNI, 2014; 2015; 2016).

Por outro lado, as participações em ações externas junto as escolas de governo não são priorizadas como delimitada pela PNDP. Em 2014 foram 21 (vinte e um) empenhos, no qual 06 (seis) foram para a Escola de Administração Fazendária (ESAF), as demais para fundações relacionadas às IFES, associações e empresas de consultorias, palestras e capacitações. Em 2015, dos 06 (seis) empenhos, metade foi destinada à ESAF e no ano seguinte foram 04 (quatro) para a ESAF, dos 22 (vinte e dois) empenhos realizados (RELATÓRIO E-SIC, 2017).

Não há um regulamento próprio para a participação nestas capacitações externas. O programa de capacitação e qualificação indica apenas que ao início do ano serão enviadas comunicações aos setores para verificar o interesse nestas ações (COUNI, 2013), sendo de responsabilidade de cada setor a análise da necessidade, indicação dos servidores e solicitação da participação, através do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens.

A avaliação das ações ofertadas concentra-se na avaliação de aprendizagem e avaliação de reação. A primeira pode ocorrer de forma modular ou ao final do curso, sendo aprovado aquele que alcançar o rendimento igual ou superior a 6,0 (seis) e frequência mínima de 75%. A segunda contempla a satisfação dos participantes ao final das ações. Esta última deverá contemplar a contribuição para o desenvolvimento das tarefas, os instrutores, conteúdo, carga horária e recursos (COUNI, 2013; 2014; 2015; 2016).

Nesta etapa do processo de capacitação fica evidente o desconhecimento dos impactos efetivos das ações ofertadas no desempenho diário dos servidores e no resultado global da instituição. Apesar da avaliação de reação considerar a contribuição da ação para o desenvolvimento das tarefas do cursista, esta questão é destinada apenas ao cursista e a aplicação da avaliação ocorre logo após a finalização da ação, sendo desconhecidas as percepções da chefia e equipe e os efeitos desta ação a médio e longo prazo.

Os desafios apontados na literatura sobre a implantação da PNDP e da efetividade do TD&E estão presentes nesta IFE. Apesar de atender a algumas diretrizes da política, a UFGD encontra dificuldades em fazer da capacitação uma ação estratégica ao atendimento de suas necessidades, de seus objetivos e de sua missão.

## **5. POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

Neste tópico será apresentada a política de capacitação em outras Instituições Federais de Ensino Superior, contemplando estrutura, planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações. O primeiro grupo contempla as 02 (duas) melhores instituições federais de ensino superior ranqueadas de cada região do país e no segundo grupo estão as 07 (sete) instituições criadas no mesmo ano que a UFGD.

### **5.1 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR RANQUEADAS NO QUACQUARELLI SYMONDS**

#### **5.1.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS**

A UFRGS tem como responsável pela promoção da capacitação de seus servidores a Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Está composta por uma coordenação geral e duas divisões, uma para a gestão do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, do Plano de Capacitação Formação Integral dos Servidores e do programa de Incentivo Educacional e a outra pela assessoria junto aos servidores sobre o desenvolvimento na carreira e possibilidades de afastamentos e licenças para capacitação e educação formal (EDUFRGS, 2017).

A primeira divisão, intitulada Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento está responsável pela gestão das ações de aperfeiçoamento, incluso identificação de demandas, planejamento, comunicação, execução e avaliação das ações, e oferta por meio de editais de vagas para educação formal, educação básica, graduação e pós-graduação *stricto sensu* (EDUFRGS, 2017) via ressarcimento de despesas (EDUFRGS, 2016).

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento desta universidade determina a corresponsabilidade do reitor, pró-reitoria de recursos humanos e demais dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas na implementação do programa e as competências e atribuições a cada um destes (CONSUN, 2007).

Indica ainda que as ações seguem as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006, com a inclusão da linha saúde do trabalhador e qualidade de vida. Para cada linha de desenvolvimento estão presentes temas estratégicos (CONSUN, 2007) e estes compõem 07 (sete) módulos principais intitulados de cursos ou trilhas de aprendizagem (PRORH, 2013).

Para a oferta das ações é realizado o diagnóstico de Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento. Nele são consideradas as propostas de capacitação encaminhadas pelo setor de planejamento da instituição e ministério da educação, resultado da avaliação de desempenho, do dimensionamento das necessidades de recursos humanos, do planejamento acadêmico e administrativo, de eventos considerados estratégicos para resultados efetivos (CONSUN, 2007) e relatórios de recomendações provenientes do estágio probatório (QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL, 2016).

Além disso, os servidores, individualmente, respondem a um formulário próprio. Em ambos são apresentadas áreas a fim de indicar as necessidades prioritárias e se os mesmos apresentam qualificação técnica para ministrar alguma delas: Ações Afirmativas; Ambiental; Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Informação; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas e Sociais; Comunicação, Letras e Artes; Educação; Gestão de Relações Internacionais Acadêmicas; Gestão e Governança; Inclusão e Acessibilidade e Infraestrutura (QUESTIONÁRIO GESTOR, 2016; QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL, 2016).

Aos servidores é questionada ainda a escolaridade, se está realizando algum curso de educação formal e se há interesse em participar de ação de aperfeiçoamento ou educação formal. Aos gestores como identificam as necessidades de capacitação de sua equipe, se o mesmo indicou aos servidores determinada capacitação e se estes demandam para ele alguma capacitação (QUESTIONÁRIO GESTOR, 2016; QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL, 2016).

As ações são avaliadas como um todo para subsidiar o aperfeiçoamento das ações e sua aplicabilidade, a ser respondida em formulário próprio pelo servidor e chefia imediata (CONSUN, 2007).

### 5.1.2 Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

A responsabilidade por coordenar, planejar, executar e avaliar as ações de capacitação na UFSC é da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Esta coordenadoria apresenta duas divisões: divisão de afastamento e apoio à capacitação e divisão de capacitação continuada. A primeira responsável pelos afastamentos dos servidores e a segunda pelo planejamento e execução de eventos (PORTAL DA CAPACITAÇÃO, 2017).

A organização, planejamento e execução do plano de capacitação desta universidade estão baseados no planejamento estratégico da instituição, no desenvolvimento de competências relacionados ao cargo e funções, na humanização do espaço de trabalho e legislações vigentes (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017).

Para a definição das ações no processo de Levantamento de Necessidades de Capacitação são utilizados vários critérios: as linhas de desenvolvimento; a descrição dos cargos; avaliação de reação dos cursos do ano anterior; o relatório dos ministrantes dos cursos; as demandas das unidades administrativas e acadêmicas; as necessidades de capacitação indicadas nos relatórios de estágio probatório; o planejamento e política adotados nas unidades; capacitações estratégicas e obrigatórias para os ambientes organizacionais; ao quantitativo de servidores não atendidos nas ações de capacitação do ano anterior; e ao plano de gestão de logística sustentável da universidade (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017).

O Plano Anual de Capacitação da UFSC (2017) apresenta todas as ações previstas distribuídas nas linhas de desenvolvimento determinadas pelo decreto nº 5.825/2006. Estas ações apresentam objetivo, ementa, competências a serem desenvolvidas, período de realização, carga horária, público-alvo, atividades e avaliação. Além disso, é previsto que os ministrantes disponham 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.

Ao todo são realizadas três avaliações. A avaliação de aprendizagem ocorre durante e ao término dos cursos de modo a acompanhar e diagnosticar a aprendizagem dos participantes. Pelo resultado da avaliação de reação, onde o cursista avalia o curso como um todo, é verificado as possíveis adequações aos próximos cursos. E a avaliação das estratégias de ação é realizada por meio dos relatórios dos coordenadores das ações e dos resultados do plano em relação às suas metas. A partir de seus resultados são verificadas as lacunas para a elaboração do próximo plano (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017).

Além das ações ofertadas, o Plano de Capacitação (2017) incentiva a participação dos servidores em eventos e cursos externos de curta duração via pagamento de inscrição após seleção em editais com exigências específicas, no pagamento de cursos de idiomas estrangeiros e reembolso para a participação em cursos de especialização.

### 5.1.3 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

O planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação na UFRJ, definidas em oficinas culturais e cursos presenciais e a distância, são de responsabilidade da Divisão de Aperfeiçoamento na Carreira vinculada a Coordenação de Política de Pessoal da Pró-Reitoria de Pessoal (DIAC, 2017)

As ações são definidas a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação, onde são considerados aqueles de maior solicitação. Após, é aberto edital para cadastrar e selecionar as propostas de capacitação a serem ofertadas (PRÓ-REITORIA DE PESSOAL, 2017).

Na UFRJ são realizadas duas avaliações, a de aprendizagem e dos cursos, incluindo aspectos como instrutoria, didática e recursos audiovisuais (DIAC, 2017).

### 5.1.4 Universidade Federal de Minas Gerais

A execução de programas de capacitação e treinamento na UFMG está sob responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos subordinado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (DRH, 2017).

### 5.1.5 Universidade de Brasília – UNB

Na UNB cabe à Coordenadoria de Capacitação, vinculada a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação, do Decanato de Gestão de Pessoas, a identificação de necessidades de treinamento, o planejamento desenvolvimento e avaliação das ações de capacitação aos servidores (UNBCAPACITAÇÃO, 2017).

O Plano Anual de Capacitação desta instituição está fundamentado na gestão por competências, sendo que as ações estão organizadas para o desenvolvimento de competências fundamentais, competências gerenciais e competências específicas distribuídas entre as linhas de capacitação do decreto nº 5.825/2006 (UNB, 2017).

Estas ações são ofertadas em diferentes categorias de eventos: curso, seminário, fórum, mesa redonda, ciclo de palestras, painel, congresso, simpósio, treinamento em serviço, visita técnica, estágio, grupo formal de estudo, intercâmbio, oficina de trabalho/workshop e conferência, disciplinas isoladas de mestrado e doutorado (UNB, 2017). Além de apoio financeiro nos cursos de idiomas da instituição (UNBCAPACITAÇÃO, 2017b).

As ações ofertadas são estabelecidas considerando os objetivos estratégicos, as

metas institucionais, nas avaliações dos cursos ofertados no ano anterior e na análise das necessidades de treinamento realizada por meio de grupos focais com gestores e questionários com indicação da importância e demanda de ações (UNB, 2017).

Estas ações internas são avaliadas em quatro níveis. A primeira é a de aprendizagem, aplicada durante e após encerramento da ação. A segunda contempla a avaliação de reação, realizada ao final do evento, para mensurar a satisfação dos cursistas. Após dois meses de término do curso são avaliados o suporte a transferência e o de impacto. Na primeira é considerado o apoio do egresso em aplicar as novas habilidades e o de impacto verifica o efeito da transferência no desempenho do egresso (UNB, 2017).

Preferencialmente, estas ações são ofertadas com instrutores internos. Para tanto, esta instituição estabeleceu um cadastro de colaboradores para possível atuação nestas ações, categorizados em instrutores, tutores (EAD), supervisores (EAD), conteudistas, diagramadores, revisores de texto e técnicos multimídias (UNBCAPACITAÇÃO, 2017c).

As ações externas são realizadas por meio de chamadas de editais, onde os servidores submetem suas demandas, onde são analisados por critérios pré-estabelecidos (UNB, 2017).

#### 5.1.6 Universidade Federal de Goiás – UFG

O programa de capacitação da UFG ocorre por meio de ações conjuntas entre as unidades regionais desta instituição e o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, vinculado a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (CONSUNI, 2014; PRODIRH, 2017).

O plano anual de capacitação desta instituição contempla as ações internas e externas à instituição, elaboradas e planejadas a partir do levantamento das necessidades de capacitação, dos objetivos indicados no planejamento anual das unidades, em sistema próprio da universidade (CONSUNI, 2014) e nas avaliações do plano anterior (DÚVIDAS FREQUENTES, 2017).

Estas ações devem priorizar os aspectos técnicos e comportamentais de modo a aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e relacionadas com as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006 (CONSUNI, 2014).

As ações ofertadas, em parte, advêm de chamadas para submissão de propostas das unidades que compõe a universidade. Estas propostas devem estar alinhadas as



necessidades das unidades e podem ser apresentadas como cursos, presenciais e a distância, ou eventos, como palestras, simpósios e seminários (DDRH, 2017). Ademais, o departamento responsável oferece um formulário aberto para o cadastro de servidores interessados em ministrar ações de capacitação (CADASTRO DE INSTRUTORES, 2017).

#### 5.1.7 Universidade Federal do Pará – UFPA

A Coordenadoria de Capacitação e Desempenho vinculada a Diretoria de Desempenho de Pessoal da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal tem como finalidade de planejar e implementar ações e políticas de desenvolvimento e capacitação aos servidores da UFPA (PROGEP, 2017).

No Plano de Ações de Capacitação desta universidade constam os cursos e eventos a serem ofertados de acordo com as competências organizacionais, comportamentais e específicas e organizadas com as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006 de modo a eliminar as lacunas de competências. Estas ações provêm da vinculação entre o mapeamento de competências e a avaliação de desempenho (CAPACIT, 2017; UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

A avaliação destas ações acontece em dois níveis. A avaliação de aprendizagem baseadas na natureza dos eventos e seus objetivos, em caráter diagnóstico ou somatório, com a utilização de diversas técnicas em conjunto ou individuais, como provas, encenações, debates, registros de desempenho e outros. E a avaliação de satisfação, de modo a analisar as possíveis melhorias nas ofertas seguintes (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

Esta universidade conta com a figura do Agente de Capacitação que atua como um elo entre as unidades e a coordenadoria, com a responsabilidade de acompanhar o desenvolvimento dos servidores durante o processo da capacitação e demais tarefas como interlocutor das necessidades, divulgação e homologação das inscrições dos servidores (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

Ainda, a coordenadoria oferece oficinas para as demais unidades sobre o uso de recursos alocados para capacitação, com o propósito de elaborar um plano de execução do recurso para cada unidade e realiza parcerias internas e externas para a oferta de cursos em língua estrangeira ao público interno e outros cursos englobando a participação de servidores das demais esferas de governo. E no intuito de garantir e orientar a política de capacitação e desenvolvimento de seus servidores, esta unidade

trabalha na construção de um Projeto Político Pedagógico (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2017).

#### 5.1.8 Universidade Federal do Amazonas – UFAM

A Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, integrado a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem a responsabilidade planejar, executar e avaliar o processo de capacitação dos servidores da UFAM (COORDENAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 2017).

Para a construção do plano anual de capacitação desta universidade foram consideradas a realidade do posicionamento da carreira, as demandas dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas e o planejamento institucional. As ações de maior demanda são ofertadas como eventos internos em turmas fechadas. E as de menor demanda são supridas com a participação dos servidores em eventos externos a instituição (UFAM, 2017).

Para análise das ações ofertadas são realizadas três níveis de avaliação. A imediata refere-se a satisfação do servidor. A avaliação de aprendizagem, mediante instrumentos de avaliação do conteúdo. E a avaliação da eficácia, indicada para verificar os possíveis impactos da ação no desempenho do servidor, a ser respondido pela chefia e egresso três meses após o término da ação (UFAM, 2017).

Os instrutores são selecionados a partir de editais. Caso não seja possível, a coordenação aponta instrutores internos ou contrata serviço de pessoa jurídica ou física (UFAM, 2017).

#### 5.1.9 Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

O planejamento, elaboração e execução das atividades de capacitação na UFPE são de responsabilidade da Coordenação de Capacitação e Qualificação vinculada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO, 2017).

As ações são delimitadas a partir do resultado de avaliação de desempenho e demandas específicas das unidades. Estas são supridas via subprograma de educação continuada, com disponibilidade de vagas em cursos de pós-graduação da universidade e bolsas para graduação e pós-graduação, e o subgrupo de aprimoramento profissional, com ações distribuídas nas linhas de desenvolvimento do decreto nº5.825/2006 e uma linha adicional, indicada como comportamental, com o objetivo do preparo ao

autoconhecimento e às relações de trabalho (CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO, 2017).

#### 5.1.10 Universidade Federal da Bahia – UFBA

O Núcleo de Capacitação da Coordenação de Desenvolvimento Humano da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas é responsável por organizar e executar as ações de capacitação da UFBA (NUCAP, 2017).

As ações são desenvolvidas a partir do Diagnóstico de Necessidade de Capacitação e têm a avaliação de aprendizagem e a de reação, de modo a verificar o aproveitamento do aluno e a ação para melhorias do programa. Além disso, as ações são ofertadas em turmas abertas ou fechadas e distribuídas conforme as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006 (UFBA, 2016).

Além dos eventos de capacitação, a UFBA incentiva a participação dos servidores em ações de educação formal por meio de vagas para pós-graduação *lato sensu* e auxílios e ressarcimento parcial para graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (UFBA, 2016).

## 5.2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR CRIADAS NO ANO DE 2005

### 5.2.1 Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL

A elaboração e execução das ações de capacitação estabelecidas pelo Plano Anual de Capacitação na UNIFAL são de responsabilidade do Setor de Desenvolvimento e Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIFAL, 2017).

Este plano define os temas, objetivos, critérios de seleção, metodologia das ações de capacitação e público-alvo. Elas são ofertadas de acordo com as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006, sendo destinadas aos servidores técnico-administrativos e aos servidores docentes, tem como instrutores os servidores da instituição e as ações provêm das demandas encaminhadas para a pró-reitoria (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIFAL, 2017).

Para as ações de capacitação externas, a UNIFAL indica os procedimentos de Licença para Capacitação e determina que o pagamento de taxa de inscrição, diárias e passagens, com os recursos de capacitação, aos servidores TAEs e docentes somente serão feitas após análise favorável da pró-reitoria. Entretanto, aos servidores docentes

somente serão pagas as ações para provimento enquanto função administrativa, para as atividades próprias da docência, a própria faculdade de lotação destinará recursos específicos (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIFAL, 2017).

Ainda, a UNIFAL realiza apoio financeiro via reembolso de mensalidade para cursos de nível técnico, graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, 2014).

### 5.2.2 Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM

As atividades referentes às ações de capacitação na UFVJM cabem a Divisão de Capacitação e Desenvolvimento, subordinada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI, 2015).

O Plano de Capacitação dos servidores Técnico-administrativo em Educação contempla os cursos com possibilidade de custeio pela universidade com instrutores internos, e cursos oferecidos por instituições externas à UFVJM, principalmente no que referem as demandas específicas, sendo ambos ofertados conforme disponibilidade orçamentária, essas demandas são encaminhadas pelos servidores e unidades (PLANCAP, 2017).

E como forma de qualificar o seu quadro de servidores, a instituição concede bolsas para a participação dos técnico-administrativos e docentes em programa de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI, 2014).

### 5.2.3 Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM

O Setor de Capacitação de Pessoal, do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFTM tem como atribuição alinhar os paradigmas da legislação de capacitação à missão da instituição e os objetivos individuais aos estratégicos da instituição, principalmente àqueles que atingiram o último nível de capacitação (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM, 2017).

O Plano Anual de Capacitação para os servidores da UFTM (2017) está alinhado

às linhas de capacitação do decreto nº 5.825/2006 e baseado na Gestão por Competências implantada na UFTM. Assim, o foco do plano da instituição encontra-se no levantamento de competências específicas e o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes gerais e gerenciais.

Para o desenvolvimento de competências específicas a UFTM realiza o rateio da verba de capacitação às unidades para o custeio de diárias, passagens e taxa de inscrição e delega ao gestor a decisão quanto a qual competência desenvolver, desde que relacionado à sua unidade. Além disso, prevê a participação dos servidores em eventos externos por meio de requisição e análise da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM, 2017).

As ações a serem ofertadas, as autorizadas em capacitação externa e as indicadas junto a Escola Nacional de Administração Pública provêm do resultado do mapeamento de competências, da avaliação de desempenho, da análise dos objetivos organizacionais, da indicação dos gestores e das demandas do Plano de Logística Sustentável da UFTM (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM, 2017).

As ações são ofertadas, prioritariamente, na modalidade à distância e para cada competência individual geral e gerencial identificadas com maiores lacunas é apresentada a ementa, objetivo, estratégias, acompanhamento e avaliação. Para desenvolver estas lacunas são apresentados os cursos e treinamentos a serem oferecidos com a identificação do público-alvo, objetivos de aprendizagem, modalidade, carga-horária e vagas. Ainda, apresenta os cursos da Escola Nacional de Administração Pública, Escola de Administração Fazendária e Instituto Legislativo Brasileiro e os programas, projetos e campanhas do departamento de desenvolvimento e do núcleo de assistência a saúde do servidor (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM, 2017).

As ações são avaliadas sob três perspectivas: aprendizagem, reação e impacto. Os dois primeiros organizados pelos instrutores e o último a ser realizado pelo instrutor ou pelo departamento de desenvolvimento de pessoal por meio de entrevista ou questionário com o gestor e com o participante de três a seis meses após o término da capacitação (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM, 2017).

Por fim, o Plano Anual de Capacitação para os servidores da UFTM (2017) apresenta a distribuição orçamentária para as atividades, as metas, resultados esperados e o monitoramento das ações com a apresentação das fórmulas utilizadas para

verificação do Índice de Satisfação Geral do Servidor com os cursos de capacitação, conteúdo programático e instrutor.

#### 5.2.4 Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC

A Divisão de Capacitação e Qualificação, setor ligado a Superintendência de Gestão de Pessoas da UFABC têm como atribuições a elaboração e execução do plano de capacitação e qualificação dos servidores, os treinamentos internos e externos e o programa de multiplicadores (SUGEPE, 2018).

O Plano Anual de Capacitação desta instituição tem como objetivo a aquisição e aprimoramento de competências dos servidores e da UFABC. As ações contempladas pelo plano resultaram do levantamento de necessidades de capacitação por meio das avaliações institucionais, da avaliação de eventos anteriores, junto aos servidores e consulta aos setores sobre as necessidades específicas (PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2017b).

A UFABC prioriza a oferta de cursos com instrutores internos por meio de edital de multiplicadores com o objetivo de captar propostas de cursos e oficinas que atendam as necessidades institucionais e capacitar os servidores para atuarem nesta função (SUGEPE, 2016).

#### 5.2.5 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

A Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas, ligada a Diretoria de Gestão de Pessoas da UTFPR é responsável por viabilizar as ações de capacitação aos servidores técnico-administrativos e docentes da universidade (UTFPR, 2017).

As ações provêm de várias etapas do processo de Levantamento de Necessidades de Capacitação, são eles: análise do planejamento estratégico da instituição indicado no Plano de Desenvolvimento Institucional e no plano de Gestão Institucional, pesquisa junto à comunidade para delimitar as necessidades específicas, análise das competências para o alcance dos objetivos da instituição, resultado da avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, demandas recebidas pela ouvidoria e demandas emergentes (UTFPR, 2007; 2017).

A oferta das ações é realizada de acordo as linhas de desenvolvimentos do decreto nº 5.825/2006 e, a priori, é definido quem capacitar, como, os conteúdos, onde, quando as ações serão realizadas e os instrutores internos. Posteriormente, as ações são avaliadas por meio de pesquisa de satisfação dos participantes, o impacto desta

intervenção, via pesquisa de clima organizacional, avaliação de desempenho, questionários e se houve o alcance das metas institucionais, e ainda a avaliação do investimento, no qual são verificados o quantitativo de participantes, seus resultados e valor investido (UTFPR, 2007; 2017).

Quanto a educação formal, a UTFPR disponibiliza vagas gratuitas aos servidores em cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos na própria instituição (UTFPR, 2017).

#### 5.2.6 Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFERSA é destinado aos servidores técnico-administrativos e aos ocupantes de função gerencial, determina que as ações sejam desenvolvidas de acordo as linhas de desenvolvimento do decreto nº 5.825/2006 e que as mesmas são de responsabilidade da Divisão de desenvolvimento e Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas desta universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, 2013).

A oferta das ações provém do levantamento de necessidades de capacitação realizado por meio de formulário de diagnóstico a ser preenchida por servidores e coordenadores das unidades, por meio da avaliação das ações durante sua execução e dos eventos anteriores, incluso quantitativo de participação, avaliação de reação e o impacto que estas geraram para a instituição. As mesmas têm como instrutores os servidores da instituição, selecionados por meio de editais, e por empresas terceirizadas para cursos internos e externos (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, 2013).

A execução do programa de capacitação é realizada nas áreas gerencial (preparação do gestor), técnico-organizacional (conhecimentos necessários para a realização das tarefas), interpessoal (relativo às relações humanas), pessoal (experiências individuais) e funções gerenciais (designados aos servidores com funções gerenciais). Para cada uma destas áreas, o programa apresenta os cursos, pré-requisitos, carga horária, objetivo e conteúdo programático (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, 2013).

Aos servidores ingressantes, a UFERSA estabeleceu o programa de Recepção de Servidores, constituído em três módulos de atividades, onde são indicados o funcionamento e estrutura da instituição, direitos e deveres, questões administrativas e socioambientais, e as diretrizes e conhecimentos acadêmicos e pedagógicos relevantes

ao bom funcionamento da instituição. Estas atividades são de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Divisão Pedagógica da instituição e unidade de lotação do servidor (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, 2016).

E para a participação dos servidores em educação formal, a instituição determinou que os programas de pós-graduação *stricto sensu* adicionem 15% das vagas em prol de seus servidores efetivos (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, 2015).

#### 5.2.7 Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB

O Núcleo de Gestão de Avaliação e Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal é responsável pelo planejamento e execução das ações de capacitação da UFRB (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, 2009).

O levantamento de necessidade de capacitação é realizado por meio de pesquisa junto aos servidores e pela análise do resultado do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores desta universidade (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, 2009).

Os servidores podem ser convocados a participarem das ações e por iniciativa própria e as mesmas são indicadas no Plano Anual de Capacitação com a indicação dos objetivos, conteúdo programático, público-alvo, pré-requisitos, vagas e carga horária (PACAP, 2014). As necessidades de capacitação também são supridas pela participação em eventos externos por meio de solicitação com autorização da chefia imediata e da unidade à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal da universidade (UFRB, 2014).

Para a educação formal, a UFRB abre edital de apoio financeiro para os servidores técnico-administrativos participarem de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA, 2009).

### 5.3 CONTEXTO DA POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Assim como a UFGD, a maior parte das IFES pesquisadas atende em parte ao que prorroga a legislação vigente sobre desenvolvimento de pessoal. Ainda, há aspectos que são comuns a todas as IFES e outras que as diferenciam.



De modo geral, a responsabilidade pelo processo de capacitação dos servidores cabe aos setores das unidades de gestão de pessoas, com exceção da UFG e UFRGS. Enquanto a primeira indica a execução do programa como responsabilidade das unidades regionais e unidade de gestão de pessoas, a última determina a corresponsabilidade de todos os dirigentes pela execução do programa de capacitação e organiza o que tange a cada unidade. À unidade de gestão de pessoas da UFRGS cabem os aspectos de planejamento, coordenação, execução e certificação das ações e às demais unidades o diagnóstico de necessidades, o incentivo à participação, a divulgação, a avaliação e o acompanhamento de todo o processo.

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, outros se destacam por não ser usuais a todas as IFES pesquisadas. Conforme indicado na legislação da PNPD, a UFRGS, UFSC, UTFPR, UNB, UFAM e UFTM 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.

A avaliação funcional dos servidores também é utilizada para o levantamento na UFRGS e UFSC por meio das indicações dos processos de estágio probatório e a UFPA, UFPE, UTFPR, UFSC e UFTM utilizam o resultado da avaliação de desempenho. As avaliações das ações de capacitação e dos planos anuais anteriores são aproveitados pela UNB, UFSC, UFABC, UFERSA e UFRB.

A UFSC e a UFAM utilizam ainda, respectivamente, a descrição dos cargos e o posicionamento dos servidores na carreira. A UNB é a única a empregar os grupos focais junto aos gestores e a UTFPR os estudos em clima organizacional. Esta última e a UFABC verificam o resultado das avaliações institucionais com toda a comunidade acadêmica, bem como as demandas da ouvidoria.

As únicas IFES a realizarem o mapeamento de competências, conforme indicado na literatura, foi a UFPA e a UFTM. A UTFPR indica a utilização de análise de competências a serem desenvolvidas, entretanto, não informa como esta é realizada.

Em relação às linhas de desenvolvimento, enquanto algumas IFES não a mencionam (UFRJ, UFAM, UFVJM, UFABC, UFRB), outras pré-determinam os cursos a cada uma das linhas (UFRGS, U, UNB, UFPA) e àquelas que incluem outras linhas. A UFRGS acrescentou a linha de saúde do trabalhador e qualidade de vida e a UFPE a linha comportamental, dirigida ao autoconhecimento e as relações de trabalho.

Para as ações distribuídas nestas linhas, além dos objetivos, ementas, carga-horária, público-alvo, atividades e avaliação, a UFSC e a UFG indicam o desenvolvimento de competências dos servidores, a UNB o desenvolvimento de competências fundamentais, gerenciais e específicas e a UFPA e a UFTM o desenvolvimento de competências organizacionais, comportamentais e específicas.

A UFRSA diferencia-se das demais, pois as ações do programa de capacitação são categorizadas nas áreas gerencial (preparação do gestor), técnico-organizacional (conhecimentos para a realização de tarefas), interpessoal, pessoal e funções gerenciais (designados aos servidores com funções gerenciais).

Conforme a PNDP, em geral as IFES priorizam a oferta das ações com os instrutores internos, por meio de cadastro e editais de seleção (UFG, UFAM, UFABC e UFRSA) e nos casos de demandas específicas ou não atendidas pelas ações ofertadas, as capacitações externas são ofertadas por meio de editais ou análise de pedidos conforme requisitos pré-estabelecidos e conforme o recurso disponível (UFSC, UNB, UFAM, UFVJM, UNIFAL, UFTM e UFRB).

No que diz respeito às avaliações das ações de capacitação, destacam-se cinco das dezessete IFES pesquisadas, pois realizam outras avaliações além da aprendizagem e reação. A UFSC realiza avaliação das estratégias utilizadas no processo de oferta das capacitações por meio dos relatórios dos coordenadores das ações e avaliação do plano anual. A UFAM, após três meses do encerramento da ação, encaminha ao aprovado e ao chefe questionários para avaliação do impacto da aprendizagem na execução das atividades e a UFTM, além do questionário, realiza entrevista com o gestor da unidade de lotação do aprovado.

A UTFPR avalia o impacto das ações utilizando estudos de clima organizacional, questionários e avaliação de desempenho e o valor investido da ação pelo quantitativo de participantes e capacitados. E a UNB avalia o suporte à transferência, ou seja, qual o apoio recebido pelo egresso para aplicar o que aprendeu e o impacto dos efeitos da capacitação.

<b>IFES</b>	<b>Principais aspectos</b>
UFRGS	Inclui a saúde do trabalhador e a qualidade de vida como linhas de desenvolvimento e os temas estratégicos a cada linha
UFSC	Baseado no planejamento estratégico e desenvolvimento de competências; os ministrantes dispõem 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.
UFRJ	Edital para cadastro e seleção de propostas de capacitação
UFMG	Não foram encontrados documentos relativos a capacitação dos servidores
UNB	Grupos focais com gestores para delimitação de necessidades; avaliação de suporte a transferência e impacto; cadastro de diversos profissionais para as ações (instrutores, tutores, supervisores, conteudistas, diagramadores, revisores de textos, técnicos multimídia)
UFG	Ações devem priorizar os aspectos técnicos e comportamentais para aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores
UFPA	Mapeamento de competências e avaliação de desempenho; diversas técnicas em conjunto ou individuais (provas, encenações, debates e registros de desempenho) para avaliação; agente de capacitação
UFAM	Avaliação de impacto; ações de menor demanda são supridas via eventos externos
UFPE	Três subprogramas: educação continuada com disponibilidade de vagas em cursos de pós-graduação e bolsas para graduação e pós-graduação; aprimoramento profissional (linhas de desenvolvimento); e comportamental, o preparo para o autoconhecimento e as relações de trabalho
UFBA	Oferece vagas para pós-graduação <i>lato sensu</i> e auxílios e ressarcimento parcial para graduação e pós-graduação <i>lato sensu e stricto sensu</i>
UNIFAL	Plano anual indica as ações com apresentação dos objetivos, critérios de seleção e público-alvo
UFVJM	Apresenta cursos de outras instituições com possibilidade de fomento conforme disponibilidade orçamentária
UFTM	Mapeamento de competências e avaliação de desempenho; rateio de recursos às unidades para capacitação externa
UFABC	Avaliação de eventos anteriores; edital para seleção de instrutores
UTFPR	Levantamento de demandas pelo Plano de desenvolvimento

	Institucional, Plano de Gestão, clima organizacional e demandas da ouvidoria
UFERSA	Apresenta as ações distribuídas em cinco áreas com cursos pré-estabelecidos; programa de recepção aos servidores
UFRB	Edital de apoio financeiro para pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i>

Quadro 02. Resumo do desenvolvimento profissional em outras IFES

Fonte: Elaboração própria

Num comparativo geral entre o contexto da UFGD e as outras IFES percebem-se semelhanças e distinções. É praticamente comum a todas as IFES a responsabilidade das unidades de gestão de pessoas em todo o processo de capacitação, com algumas exceções nas etapas de levantamento de necessidades e avaliação do impacto das ações. Outros dois pontos em comum são a utilização de servidores internos como instrutores e a aplicação de avaliações de aprendizagem e de reação.

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. Além disso, quanto ao planejamento, há ações destinadas a cada linha de desenvolvimento com detalhamento dos itens que compõem o planejamento pedagógico e administrativo. E, quando não são capazes de suprir necessidades específicas, determinadas IFES utilizam de capacitações externas, sejam elas definidas pelo envio de servidores para as ações em outras instituições ou com turmas fechadas na própria IFE.

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.

## 6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Neste tópico são apresentadas propostas pontuais para melhoria do processo de capacitação dos servidores na UFGD, uma proposta de escola de governo às IFES e, em seguida, apresentadas as contribuições para a instituição e para a Sociedade.

### 6.1 APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Apresentada como um processo, a capacitação nas organizações é constituída de 03 (três) etapas. Desta forma, são apresentadas propostas a cada etapa do processo que se apresentaram como problema à UFGD. Para tanto, os recursos humanos, tecnológicos, materiais e estruturais desta são consideradas nas propostas indicadas.

#### 6.1.1 Análise das necessidades de capacitação

<b>Situação-problema</b>	<b>Proposta</b>	<b>Envolvidos</b>
Falha no diagnóstico de necessidades de capacitação	Ampliação de instrumentos/estratégias	Gabinete da Reitoria; PROGESP; COIN; Pró-Reitorias; Faculdades

As falhas em delimitar as necessidades de capacitação e conseqüentemente as demais etapas do processo, demandam a ampliação dos instrumentos e setores envolvidos. A proposta centra-se na utilização dos seguintes instrumentos/estratégias: análise da missão, objetivos e estratégias da UFGD; avaliação do Plano Anual de Capacitação do ano anterior; resultados da avaliação de desempenho e resultados das avaliações de impacto e transferência (6.1.3).

A missão, os objetivos e as estratégias da UFGD são todas delimitadas em documentos oficiais disponibilizados no website da instituição. A análise destes itens tem como objetivo o alinhamento das ações à própria instituição.

Para a avaliação do Plano Anual de Capacitação, a Seção de Desenvolvimento e Capacitação (SEDECA) disponibilizaria um questionário online no link de capacitação localizado no website da UFGD. Este questionário seria composto pela avaliação das ações ofertadas, suas estratégias e a participação nos casos de novas edições. A disponibilidade deste instrumento seria por um período pré-determinado e anterior a elaboração do plano anual de capacitação do ano seguinte.

Apesar da indicação do uso da avaliação de desempenho no programa de capacitação e qualificação dos servidores TAEs (COUNI, 2013), o processo de avaliação de desempenho precisa de adequações de modo a garantir as indicações das

dificuldades do desempenho funcional.

Inicialmente, seria necessário que as faculdades, as pró-reitorias e o gabinete da reitoria elaborassem e descrevessem as atribuições e atividades de todos os seus setores. A PROGESP, representada pela SEDECA organizaria palestras com os gestores destas unidades de modo a sensibilizá-los sobre a importância da capacitação para a efetividade das atividades dos setores e auxiliá-los ao início destas descrições. Após esta etapa, os resultados seriam repassados aos servidores lotados nestas unidades para validação das atribuições e atividades descritas com as atribuições realizadas. Se necessário, as descrições seriam repassadas a estes dois atores até que ambos concordassem e garantissem a validade das atividades executadas.

Após, a SEDECA em conjunto com a Seção de Avaliação Funcional e Estágio Probatório (SEAFE) e a Coordenadoria de Desenvolvimento de TI (COIN) adequariam estas descrições nos questionários de avaliação de desempenho, de modo a que no período avaliativo, chefias e servidores avaliassem o desempenho das atividades executadas.

Por fim, a análise dos objetivos, missão e estratégias da UFGD e os resultados da avaliação do plano anual de capacitação e da avaliação de desempenho comporiam as informações do levantamento de necessidades de capacitação.

#### 6.1.2 Planejamento instrucional

<b>Situação-problema</b>	<b>Proposta</b>	<b>Envolvidos</b>
Falta de instrutores e pessoal técnico para auxílio nas instruções	Edital para instrutores;	EAD; FAED; SEDECA
	Capacitação externa para necessidades específicas;	
	Cadastro de colaboradores	

A proposta ao planejamento instrucional alude na abertura de editais para a seleção de instrutores internos a cada uma das necessidades apontadas na primeira etapa. As necessidades seriam apresentadas com seus objetivos a fim de que os próprios candidatos avaliassem suas capacidades para ministrar as ações. A seleção ocorreria por requisitos de escolaridade e experiências na área de inscrição.

Após o processo seletivo, a SEDECA, em parceria com a Faculdade de Educação a Distância (EAD) e com a Faculdade de Educação (FAED), organizaria capacitações aos selecionados para a utilização dos recursos do ambiente virtual de

aprendizagem, o processo de ensino e aprendizagem, métodos ativos, bem como os métodos e os tipos de avaliação. Nestas capacitações, os selecionados elaborariam os planos pedagógicos.

As demandas sem inscrições seriam supridas por meio de capacitações externas, sejam elas pela ida dos servidores nas instituições ou pela contratação de ações com turmas fechadas na própria UFGD.

O cadastro de colaboradores seria composto por um formulário online, no qual os servidores interessados em atuar como tutores, diagramadores, revisores de texto e técnicos multimídias se inscreveriam e indicariam as experiências e formações relacionadas ao tipo de colaboração pretendida. Esse formulário seria disponibilizado pela SEDECA.

### 6.1.3 Avaliação

<b>Situação-problema</b>	<b>Proposta</b>	<b>Envolvidos</b>
Desconhecimento dos resultados das ações	Inclusão da avaliação de impacto e transferência	SEDECA; COUNI

Apesar das avaliações contemplando a aprendizagem dos cursistas e a ação como um todo, cabe a inclusão da avaliação do impacto e da transferência, de modo a verificar os erros e acertos das capacitações, sua efetividade e se o ambiente contribuiu na transferência do que foi aprendido.

Inicialmente esta proposta seria enviada ao COUNI para apreciação e inclusão como uma das etapas no processo avaliativo no programa de capacitação e qualificação dos servidores TAEs. Após aprovação pelo COUNI, a fim de promover a participação dos envolvidos, seriam enviados a todos os servidores, via e-mail institucional e demais canais eletrônicos, comunicados digitais sobre os novos procedimentos adotados e sua importância para delimitação da efetividade das ações, sua reoferta e análise da transferência. Sendo considerados neste último os aspectos materiais, humanos, financeiros e estruturais.

Assim, após três meses do término das ações, seriam enviados, via formulários online, as avaliações de impacto e transferência aos egressos e chefias. Seus resultados comporiam a etapa de levantamento de necessidades de capacitação.

## 6.2 ESCOLA DE GOVERNO

Com fundamento no que foi apresentado acerca das dificuldades de implantação

da PNDP, nos diferentes contextos de capacitação entre as IFES, no atendimento de demandas específicas e na oportunidade de compartilhamento e trocas de experiências, propõe-se a criação de uma Escola de Governo das Instituições Federais de Ensino Superior.

### 6.2.1 Histórico

A compreensão da necessidade de uma instituição para a formação, capacitação e profissionalização dos servidores públicos não é recente, demanda suas principais propostas durante a década de 1940 e de 1960, porém a execução destas foi desarticulada e diversa (FERNANDES, 2015).

Conquanto, foi apenas no período de transição do governo autoritário para a redemocratização que a temática das escolas de governo ganhou maior destaque. Em 1986 foi criada a ENAP destinada a formação dos altos cargos da administração pública, representante de maior destaque (FERNANDES, 2015).

Na perspectiva da necessidade da formação e treinamento dos que compõem a administração pública, durante o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu, no §2º do art. 39, que a união, estados e municípios devem manter

[...] escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

Assim, as escolas de governo expandiram nos três níveis. Posteriormente, com mais de 200 instituições criadas tornou urgente a atuação conjunta destas (FERNANDES, 2015) e em 2003 foi criado o Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU) (ENAP, 2012). Esse sistema, com a participação de 20 instituições, teve como objetivo coordenar e interligar todas estas escolas (FERNANDES, 2015).

Em seguida, em 2006, as escolas de governo ganham novo destaque com o decreto nº 5.707 (FONSECA; et al, 2015). O decreto considerava como escola de governo “as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2006, art. 4º) e que estas devem considerar as necessidades dos órgãos para a preparação de suas ações. Além disso, indica a coordenação, pela ENAP, do Sistema de Escolas de Governo da União (BRASIL, 2006).



A partir de então houve maior articulação das escolas de governo dos três níveis da federação e dos três poderes com encontros periódicos intitulados Encontro Nacional das Escolas de Governo, porém, ainda encontra muitos desafios. As dificuldades no alinhamento destas escolas centram-se nas distintas características apresentadas pela falta de normativas (AIRES et al, 2014; FERNANDES, 2015; FONSECA et al, 2015; Ranzini; Bryan, 2017), no quantitativo de público-alvo a ser atendido, nas necessidades específicas dos órgãos, na interrupção de estratégias como a desativação do Sistema Mapa de Oferta de Capacitação e na atuação vanguarda para o atendimento das novas demandas e nas políticas públicas, mesmo que de forma indireta (FONSECA et al, 2015).

### 6.2.2 Organização

Apesar de indicada na legislação, as escolas de governo não apresentam uma definição exclusiva. Assim, as configurações são heterogêneas e seus aspectos e experiências são diferenciados (AIRES; et al, 2014; FERNANDES, 2015; RANZINI; BRYAN, 2017).

Em estudo realizado para diagnosticar a situação das escolas integrantes do Sistema de Escolas de Governo da União, Fonseca et al (2015) verificaram, em entrevistas e em análise documental, aspectos que perpassaram as questões organizacionais até a estrutura das ações ofertadas.

Seguindo a heterogeneidade indicada pelos diversos autores, as escolas foram criadas por diferentes normativas (lei ordinária, resolução, decreto-lei, decreto, ato de mesa e portarias) e de diferentes unidades mantenedoras, representadas pelo poder legislativo, administração indireta e instituições dos mais diversos níveis hierárquicos da administração direta (FONSECA; et al, 2015).

Ainda, se diferenciam quanto aos recursos a elas destinados. Poucas são classificadas como unidades orçamentárias, ou seja, a União destina recursos específicos para seus programas e as mesmas exercem o poder de decisão. A maioria ou são unidades gestoras, no qual podem gerir recursos financeiros próprios ou descentralizados, ou como unidades administrativas que dependem de instâncias decisórias para a utilização do recurso (FONSECA; et al, 2015).

Apesar da divergência em relação às normativas internas que orientam e planejam a atuação das escolas, Fonseca et al (2015) verificaram que todas as escolas têm a finalidade de atender as necessidades de formação e capacitação dos servidores

para a melhoria das atividades. E, em menor frequência, têm sua atuação alinhada aos objetivos das unidades mantenedoras, as políticas públicas, atuação em servir como apoio a outras instituições, em integrar redes, formular parcerias e na difusão de informações de interesse público.

Nesta perspectiva, as funções das escolas são combinadas ou unitárias enquanto unidades de formação; desenvolvimento; articulação e pesquisa; recrutamento; assistência direta e imediata ao presidente; ação de programa ministerial; técnico-científico; supervisionado do senado; assessoria do secretário-geral; e unidade de apoio estratégico (FONSECA; et al, 2015).

Em relação às atividades realizadas, as escolas realizam, principalmente, a capacitação (técnico e gerencial) e a formação (ações de longa duração). Entretanto, em menor escala, exercem atividades de pesquisa; publicação de artigos técnicos e científicos para fomento na área de atuação; assessoria especializada no suporte técnico-gerencial; concessão de bolsas; educação para a sociedade; eventos culturais e administração e manutenção de bibliotecas e acervos culturais. Ainda, a cooperação com outras organizações para execução de projetos pedagógicos, científicos, de recrutamento, rede de pesquisa, e intercâmbios com organismos estrangeiros (FONSECA; et al, 2015).

Todas estas atividades identificadas têm como público-alvo os servidores das unidades mantenedoras e da área de atuação, e, em menor escala, o público externo constituído de setores não relacionados à unidade mantenedora e a própria sociedade (FONSECA; et al, 2015).

Ao processo educacional, as escolas seguem os procedimentos comuns: identifica as necessidades; planeja, desenha e ou adquire as ações para supri-las; executa e acompanha as ações; e avalia para a retroalimentação. São diferenciadas na utilização das variadas técnicas a cada etapa.

Para a primeira etapa, Fonseca et al (2015) apontam as técnicas de mapeamento de competências, reuniões com gestores e com as unidades e as demandas emergentes. Para o planejamento das ações, as escolas são munidas do Plano Anual de Capacitação, portfólio de cursos (cursos pré-definidos de acordo as estratégias das unidades e as políticas públicas) e a educação formal.

A estratégia para o desenvolvimento das ações depende basicamente da complexidade e da especificidade das demandas. Estas podem ser realizadas pela própria equipe técnica da escola de governo, pela adaptação dos portfólios às novas

necessidades, e as ações podem ser adquiridas em parcerias com outras instituições educacionais, demais escolas de governo, e profissionais especializados, estas parcerias ocorrem, sobretudo, por meio do pagamento de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso aos servidores ou por meio de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação, conforme Lei nº 8.666/93 (FONSECA et al, 2015).

O acompanhamento das ações ocorre de duas formas, a administrativo-operacional, relacionada com as atividades de secretaria e logística do curso, e a técnico-pedagógica, para monitorar e dar suporte as ações. Segundo Fonseca et al (2015) há escolas que apresentam o processo de avaliação em estágio inicial, onde contemplam avaliações de reação e aprendizagem, enquanto outras escolas apresentam setores específicos para as avaliações de reação e impacto junto aos egresso, chefias e equipe.

Contudo, apesar da heterogeneidade, Ranzini e Bryan (2017) afirmam que todas as escolas têm atuação ao fim público, com foco nas prioridades de governo e na melhoria da atuação dos servidores e das organizações públicas.

### 6.2.3 Escola de governo das IFES

<b>Situação-problema</b>	<b>Proposta</b>	<b>Envolvidos</b>
Dificuldades de implantação da PNDP; Diferentes contextos de capacitação entre as IFES; Demandas específicas; Oportunidade de compartilhamento e trocas de experiências	Criação de uma Escola de Governo das IFES	ANDIFES; FORGEPE; IFES; CGTIC.

Considerando as dificuldades de implantação da PNDP, na política de capacitação das IFES, no atendimento de demandas específicas e na oportunidade de compartilhar experiências e soluções comuns, propõe-se a criação de uma Escola de Governo das Instituições Federais de Ensino Superior.

A Escola de Governo das Instituições Federais de Ensino Superior teria caráter permanente e seria vinculada à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (ANDIFES) e ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE). A composição básica da escola

seria realizada conforme segue.

A. Objetivos:

- I. Compor um sistema interligado entre as IFES;
- II. Assessorar as IFES na política de capacitação;
- III. Promover uma rede de compartilhamento de capacitações;
- IV. Promover soluções comuns.

B. Estrutura:

- I. Coordenação nacional (01 coordenador, 01 vice-coordenador, 01 secretário e suplentes a serem definidos em eleição junto ao FORGEPE);
- II. Coordenação regional (01 coordenador de cada região e suplentes definidos em eleição junto ao FORGEPE);
- III. Equipe técnica (constituído de 03 servidores da área de capacitação indicados pelo FORGEPE e 03 servidores da área de tecnologia da Informação indicados pelo Colégio de Gestores de tecnologia da Informação e Comunicação das IFES – CGTIC e suplentes).

C. Atribuições

- I. Coordenação nacional:
  - i. Coordenar as atividades da escola;
  - ii. Dar ciência dos trabalhos e decisões ao FORGEPE e à ANDIFES;
  - iii. Articular estratégias de TD&E junto às coordenadorias regionais e equipe técnica.
- II. Coordenação regional:
  - i. Dar ciências dos trabalhos junto à Coordenadoria Nacional;
  - ii. Promover reuniões e discussões com as áreas de TD&E das IFES;
  - iii. Articular ações junto às outras escolas de governo.
- III. Equipe técnica:
  - i. Manter um website interativo para a divulgação das ações de TD&E ofertadas nas IFES e separadas pelos ambientes organizacionais conforme Decreto nº 5.824/2006 (BRASIL, 2006c) – administrativo; infra-estrutura; ciências humanas, jurídicas e econômicas; ciências biológicas; ciências exatas e da natureza; ciências da saúde; agropecuário; informação; artes, comunicação e difusão; marítimo, fluvial e lacustre – e nas linhas de desenvolvimento conforme Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL,

- 2006b) – iniciação ao serviço público e gestão;
- ii. Manter no website um canal de comunicação ente as IFES para que promovam trocas de experiências e possibilidades de visitas técnicas;
  - iii. Promover ações de TD&E quando necessário;
  - iv. Manter junto ao website uma biblioteca virtual para disponibilizar material de apoio e os artigos, monografias, dissertações e demais matérias da área.

Contudo, para sua manutenção e permanência seria necessário que a ANDIFES, o FORGEPE e a escola realizassem ampla divulgação sobre seus objetivos e sua importância na inter-relação e cooperação entre as IFES. Além disso, que ocorressem os encontros presenciais para a monitoração, o compartilhamento de avanços, os resultados e dificuldades.

### 6.3 CONTRIBUIÇÕES DAS PROPOSTAS PARA A INSTITUIÇÃO E PARA SOCIEDADE

As contribuições das propostas ao processo de capacitação aos servidores da UFGD relacionam-se a vários aspectos.

Melhoria da imagem das capacitações ofertadas junto aos próprios servidores da instituição que, em conversas informais, nas avaliações dos cursos e na etapa de levantamento de necessidades de capacitação indicam que as ações ofertadas são destinadas exclusivamente às progressões por capacitação.

Na possibilidade de ampliar o entendimento da responsabilidade e da necessidade do envolvimento de toda a instituição no processo de TD&E, promovida pelo maior envolvimento de gestores e servidores nas etapas de levantamento de necessidades de capacitação, seleção de instrutores e na avaliação de impacto e transferência.

Na prevenção de investimentos financeiros, materiais e humanos ineficazes e desperdiçados, pois o estabelecimento de ações para as reais necessidades de capacitação e com a avaliação de seus impactos promovem a eficiência dos investimentos públicos.

Além disso, a sociedade, representada por toda a comunidade acadêmica, seria favorecida, pois servidores capacitados para o exercício de suas atividades representam maior garantia na oferta de serviços qualificados e na execução dos objetivos e missão

da instituição.

A proposta da criação da escola promove a cultura de cooperação entre as IFES, além de possibilitar melhor atendimento às demandas específicas, redução de gastos com contratos de empresas de capacitação, pois a escola ampliaria as possibilidades de TD&E. Além de ser mais uma estratégia em promover a importância e a necessidade do desenvolvimento dos servidores para a execução e garantia de serviços públicos eficientes e de qualidade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar e propor melhorias ao modelo de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFGD, considerando para tanto a aprovação da Resolução COUNI/UFGD n° 83, de 04 de julho de 2013, da realidade de outras universidades federais e da legislação vigente que trata sobre capacitação e desenvolvimento de servidores públicos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar da vigência do Decreto n° 5.707/2006 que trata sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, são poucas as instituições que aplicam todas as suas diretrizes, há uma carência nas organizações quanto à relevância do desenvolvimento de seus servidores.

Contatou-se que a operacionalização do processo de TD&E e da PNDP na UFGD, apesar de garantir algumas de suas diretrizes, como as avaliações de aprendizagem e reação, a divulgação das ofertas, e a participação dos servidores como instrutores, ainda carece de avanços em etapas estratégicas à própria instituição. Essas estratégias consistem nas propostas de ampliação dos instrumentos de levantamento de necessidades de capacitação, editais para instrutores e avaliação do impacto e transferência das ações, de modo a ampliar o atendimento das demandas de outros ambientes organizacionais e das linhas de desenvolvimento de iniciação ao serviço público e gerencial.

Apuraram-se ainda diferentes contextos nos processos de TD&E e nas diretrizes da PNDP das IFES pesquisadas. Enquanto poucas IFES executam todas as etapas do processo de capacitação e seguem as diretrizes da política de desenvolvimento, a maioria, assim como a UFGD, apresenta dificuldades em estabelecer e executar o processo e a política.

A partir das análises realizadas, também foi possível constatar a necessidade de se ampliar e fortalecer a cultura de desenvolvimento tanto à UFGD quanto as demais IFES. Assim, propõe-se a participação da ANDIFES e FORGEPE na criação de uma Escola de Governo das IFES.

Além do mais, a vinculação da capacitação como requisito para a progressão por capacitação dos servidores TAEs trouxe prejuízos na concepção da finalidade das ações ofertadas. A percepção destas ações passa pelo crivo do aumento salarial, em contraposição a um movimento estratégico da gestão de pessoas e da própria instituição, ocasionando um desprestígio do conhecimento.

Citam-se como limitações nesta pesquisa as dificuldades na coleta dos dados, pois não foram encontrados relatórios completos e detalhados da área de TD&E e nas informações disponibilizadas nas websites das IFES.

Para pesquisas futuras, propõe-se a análise dos participantes das ações ofertadas pela UFGD em relação ao posicionamento dos mesmos nos níveis de progressão por capacitação; a análise das avaliações de reação das ações da UFGD; a investigação da política de capacitação de outras IFES; e, se as propostas forem implementadas, que sejam realizadas pesquisas para verificar a efetivação do processo de capacitação na UFGD e a participação e os principais resultados da criação da Escola de Governo das IFES.



## 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.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Org. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevn Spink. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. P. 173-199.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 1967-2007. Edição Especial Comemorativa. 2007.

AIRES, R. F. de F; SALGADO, C. C. R; AYRES, K. V; ARAÚJO, Escolhas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**. 48 (4): 1007-1027, 2014.

ALCÂNTARA, S. M. de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da Teoria do novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. Dissertação (mestrado profissional), Universidade Federal de Lavras, 2015.

AMARAL, h. k. de. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

BARBOSA, D. G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.153-169.

BEHME, S. I. O processo de treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 121 – 133.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. n. 7, 31-43, 2002.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, de 23/03/1964.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Seção 1, Suplemento, de 27/2/1967, p. 4.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, novembro de 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005**. Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 01/08/2005, p. 3.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005b.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 13/01/2005b, p. 1-10.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de 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.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006c.** Estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo a Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores 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/d5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm). Acesso em: 12 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007.** Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6114.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6114.htm). Acesso em: 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, 2009:** A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. Brasília: MP, 254 p. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Orçamentos da União exercício financeiro 2016**: 6v. em 8. Disponível em: [http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ORCAMENTO-PROAP/PLOA-2016-volumesconsolidados\(1\).pdf](http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ORCAMENTO-PROAP/PLOA-2016-volumesconsolidados(1).pdf). Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. s/d. 63 p. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf). Acesso em: 01 jul. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1), jan.-abr. 1996.

BURIGO, C. C.D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.

CADASTRO DE INSTRUTORES. Disponível em: <https://www.ddrh.ufg.br/n/63880-cadastro-de-instrutores-para-acoes-de-capacitacao>. Acesso em: 21 set. 2017.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: Enap. 104 p. 2016.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência. & Trópico**. Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010.

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

CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO. Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe/capacitacao-e-qualificacao>. Acesso em: 19 set. 2017.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; DINIZ LEITE, J. B. e VILHENA, R. M. de. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3, ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, 176p.

CARNEIRO, R; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. **Textos para Discussão**, IPEA, Brasília, n. 1686, 80 p. 2011.

CASTRO, A. P. de. Avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**: operações. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 135-151.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. de S. Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo? VIII Congresso Consad de Gestão Pública. **Anais**. Brasília, DF, 2015.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERA DE ALFENAS. **Resolução nº 098, de 22 set. 2014**. Disponível em: [http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao\\_%20014-2014.pdf](http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_%20014-2014.pdf). Acesso em: 10 dez. 2017.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Resolução nº 002/2009, de 22 de mai. 2009**. Dispões sobre a aprovação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores Técnico-administrativos

em educação da Universidade federal do Recôncavo da Bahia. Disponível em:  
<https://ufpb.edu.br/progep/capacitacao>. Acesso em: 20 dez. 2017.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO  
 JEQUITINHONHA E MUCURI. **Anexo da Resolução nº 27, de 07 nov. 2014.**

Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/rh/planquali.html>. Acesso em: 10 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 07, de 10 jul. 2015.** Disponível em:

[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). Acesso em: 10 dez. 2017.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO  
 SEMIÁRIDO. **Resolução CONSUNI/UFERSA nº 007/2015, de 23 de setembro de 2015.** Regulamenta a disponibilização de vagas institucionais para servidores efetivos da UFERSA em programas de pós-graduação. Disponível em:

[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). Acesso em: 20 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CONSUNI/UFERSA nº 005/2016, de 25 de outubro de 2016.** Aprova o programa de recepção de servidores da UFERSA. Disponível em:

<https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2016/06/RESOLU%C3%87%C3%83O-CONSUNI-005-2016.pdf>. Acesso em: 20 dez. 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-aperfeicoamento/view>. Acesso em: 21 set. 2017.

CONSUNI. **Resolução nº 02, 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.

COORDENAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Disponível em:  
<http://progesp.wixsite.com/ddpessoas/ctd>. Acesso em: 22 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.

COUNI. **Resolução nº 84, de 11 de julho de 2007.** Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFGD, 2007.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 83, de 04 de julho de 2013.** Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Programa de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD. 2013. Disponível em:

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO/PROGRAMA%20DE%20CAPACITA%C3%87%C3%83O-Aprov.%20COUNI%20-%20res%20083-2013.pdf>.

Acesso em: 02 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº21, de 17 de abril de 2014.** Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. 2014. Disponível em:

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO/Plano%20de%20Capacitacao%20C3%A7%C3%A3o%202014.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº86, de 28 de maio de 2015.** Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. 2015. Disponível em:

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO/Plano%20de%20Capacitacao%20C3%A7%C3%A3o%202015.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº129, de 12 de agosto de 2015b.** Altera a estrutura organizacional da UFGD. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. 2015b. Disponível em:

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ADMINISTRACAO-UFGD/Res.%20129-2015%20estrutura%20UFGD-1.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº14, de 03 de março de 2016.** Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. 2016. Disponível em:

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO/Plano%20de%20Capacitacao%20C3%A7%C3%A3o%202016.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

DA SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011.

\_\_\_\_\_. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, jan.-jun. 2013.

**DDRH. Chamada para submissão de propostas de ações de capacitação das unidades**, órgãos e pró-reitorias da UFG. Chamada nº02/2017. Disponível em: [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). Acesso em: 21 set. 2017.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

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.

DRH. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prohrh/drh/>. Acesso em: 20 set. 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

DÚVIDAS FREQUENTES. Capacitação UFG. Disponível em: <https://www.ddrh.ufg.br/n/86276-duvidas-frequentes-capacitacao-2016>. Acesso em: 19 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.
- EDUFRGS. Edital de concessão de incentivo educacional, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-Incentivo/arquivos-incentivo-2016-2/edital-de-concessao-de-novos-incentivos>. Acesso em: 21 set. 2017.
- EDUFRGS. Escola de desenvolvimento de servidores da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs>. Acesso em: 25 set. 2017.
- ENAP. Reportagem, Escolas de governo de todo o Brasil reúnem-se na ENAP para debater capacitação dos servidores públicos. **Revista do Serviço Público**. Brasília 62 (3): 243-249, 2012.
- EQUIPE. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/pro-reitoria/progesp/equipe>. Acesso em: 01 set. 2017.
- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em: <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PROGESP/Estrutura%20Organizacional,%20Equipe,%20Atribui%C3%A7%C3%B5es%20da%20PROGESP%20e%20Legisla%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017. Atualizado em 16/06/2016.
- FISHER, A. L. Um resgate conceitual histórico do modelo de gestão de pessoas. In: FERNANDES, C. C. C. Escolas de governo: conceitos, origens, tendências, e perspectivas para a institucionalização no Brasil. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. **Anais**. Brasília, DF. 2015.
- FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FONSECA, D. R. da; CAMÕES, M. R. de S; TORRES, M. D. de F; LEMOS, J. P. **Sistema de Escolas de Governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização**. Brasília: Enap, 2015.
- FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M; SILVA FILHO, A. I. da; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47(6), 1451-1475, nov/dez, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLOSSÁRIO. Portal da Transparência. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/glossario/DetalheGlossario.asp?letra=e>. Acesso em: 25 set. 2017.
- GODOY, M. T. T. de. Qualificação do servidor público: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. XXXVIII Encontro do ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro/RJ, 2014.
- GUERZONI FILHO, G. Diagnóstico e perspectiva da política de recursos humanos na administração pública brasileira. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, 44, n. 175, 2007.
- 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, J. de O.; DA SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzi**, 16(5), p. 41-67, set/out. 2015.
- 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.
- 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.
- MENESES, P. P. M; ZERBINI, T; ABBAD, G. (2010). Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: MENESES, P. P. M; ZERBINI, T; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Artmed: Porto Alegre. 2010, p. 15-24.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 09, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09\\_2006.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09_2006.pdf). Acesso em: 13 mar. 2017.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de referência prático**: mapeamento e avaliação de competências: para uso no sistema capacitação. Fernanda Marques, consultora perito sênior local. Brasília, 2013.
- MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, n. 2, abri. jun. 2000.
- MONTEZANO, L; GASPAR, F. D. R; MOREIRA, R. M. E. Percepção dos profissionais quanto às práticas de TD&E adotadas em organizações públicas brasileiras. XX Seminários em Administração. **Anais**. São Paulo, 2017.
- MORAES, I. M. P. de; ALVES, T. Análise do sistema de capacitação de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. VI Encontro de Administração Pública e Governança. **Anais**. Belo Horizonte, 2014.
- MOURA, A. L. N de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**. Brasília 67 (4) 575-602 out/dez 2016.
- 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.
- NOGUEIRA, D. H. O. P.; NASCIMENTO, C. R.; COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de. O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus de Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. **Anais**. Mar del Plata, Argentina, dez. 2015.

NUCAP. Disponível em: <https://capacitar.ufba.br/competencias-nucap>. Acesso em: 20 set. 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.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3., 2011. **Anais**, Paraíba, 2011.

ORÇAMENTO UFGD 2013. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/setor/orcamento-proap/orcamento-anteriores>. Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. 2014. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/setor/orcamento-proap/orcamento-anteriores>. Acesso em: 31 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. 2015. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/setor/orcamento-proap/orcamento-anteriores>. Acesso em: 31 jul. 2017.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

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.

PACAP. **Plano Anual de Capacitação da universidade federal do Recôncavo da Bahia, 2014**. Disponível em: [https://ufrb.edu.br/progep/images/documentos/PACAP\\_2014.pdf](https://ufrb.edu.br/progep/images/documentos/PACAP_2014.pdf). Acesso em: 20 dez. 2017.

PLANCAP. **Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFVJM**. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/rh/plancap-2012.html>. Acesso em: 10 dez. 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.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO. Universidade Federal do ABC. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-2017.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017b.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIFAL. Universidade Federal de Alfenas, 2017. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacitacao%20C3%A7%20C3%A3o%202017.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2017.

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES DA UFTM. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, 2017. Disponível em: <http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZ1VWY5Z1N1b1FtdTJLUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZlFJUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpbBWXBoQXF1eVJObzV5b1RuOVlaL21I>. Acesso em: 10 dez. 2017.



PORTAL DA CAPACITAÇÃO. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/>. Acesso em: 20 set. 2017.

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

PROGEP. Estrutura Organizacional. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/estrutura-organizacional>. Acesso em: 19 set. 2017.

PROGESP, Relatório de indicadores 2015. Org. DIPLAN/COPLAN/PROAP. Disponível em: <http://portal.ufgd.edu.br/setor/indicadores/gestao-pessoas>. Acesso em: 13 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Relatório de Cursos de Capacitação 2016. Disponível na intranet da PROGESP/UFGD. Acesso em: 13 mar. 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.

PRORH. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Portaria nº 1191**, de 28/02/2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/legislacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento-dos-integrantes-do-pcctae>. Acesso em: 21 set. 2017.

QS. **Quacquarelli Symond**. Site. Disponível em: <http://www.qs.com>. Acesso em: 20 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **University Rancking: Latin America/2016**. Disponível em:

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

QUESTIONÁRIO GESTOR. Levantamento de Necessidades de Capacitação de Equipes Preenchido por Gestores LNC, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/lnc-2016>. Acesso em: 22 set. 2017.

QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL. Levantamento de Necessidades Individuais de Capacitação Preenchido Individualmente LNC, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/lnc-2016>. Acesso em: 22 set. 2017.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; ASSIS, G. J. A. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v.3, n.2, jul./dez. 2014, p. 25-41.

RELATÓRIO E-SIC. Consulta sobre recursos utilizados provenientes da atividade Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação indicados nos Projetos de Lei Orçamentárias referente de 2014 a 2016. 2017.

SAMPAIO, J; TAVARES, K. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 2001.

SEDECA. Relatórios de capacitação. Universidade Federal da Grande Dourados. Acesso interno em 20 ago. 2017.

SEGEP. Secretaria de Gestão Pública. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da->

capacitacao-por-competencias\_2.pdf. Acesso em: 20 mar. 2017.

SESu, Secretaria de Educação Superior, MEC. Criação de Universidades: linha do tempo, s/d. Acesso em: 16 nov. 2017. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/linhatempo-ifes.pdf>>.

\_\_\_\_\_. A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014, s/db.

Acesso em: 16 nov. 2017. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192)>.

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.

SILVA, D. A.; MATOS, A. da S.; BINOTTO, E.; MARTINS, L. C. capacitação nas universidades federais: demandas e programações. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 2016, Curitiba, PR. **Anais**. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41441.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas o setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Setor Público**. 60 (3): 241-250, jul/set 2009.

SUGEPE. Superintendência de Gestão de Pessoas da UFABC. Disponível em:

<http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe>. Acesso em: 05 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital da SUGEPE nº 1, de 07 de abril de 2006, programa de multiplicadores da UFABC**. Disponível em:

[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). Acesso em: 20 dez. 2017.

TEIXEIRA FILHO, R. C.; ALMEIDA, D. R. de. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais**. Salvador, Bahia, nov. 2015.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M. R. de S.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. (Org.). Estudos em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: **Cadernos ENAP 37**, p. 11-37, 2014.

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.

UFBA. Plano Anula de Capacitação 2016. Disponível em:

<https://capacitar.ufba.br/planos-de-capacitacao>. Acesso em: 21 set. 2017.

UFRB. **Ofício Circular nº001/2014/PROGEP/CDP/NUGCAP, de 07 mar. 2014**.

Disponível em: [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).

Acesso em: 20 dez. 2017.

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

UNBCAPACITAÇÃO. Disponível em:  
[http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445&Itemid=405](http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=405). Acesso em: 19 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Disponível em:  
[http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=425&Itemid=377](http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=425&Itemid=377). Acesso em: 19 set. 2017b.

\_\_\_\_\_. Disponível em:  
[http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com\\_breezingforms&view=form&fform=1](http://www.capitacao.unb.br/index.php?option=com_breezingforms&view=form&fform=1). Acesso em: 19 set. 2017c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI 2013-2017**. Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados: UFGD, 2013.

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.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO. **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos servidores Técnico-Administrativos da UFERSA**. 2013. Disponível em: <https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITA%C3%87%C3%83O-2013aprovado.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

UTFPR. **Portaria nº 367, de 12 de abril de 2007**. Aprova o Programa de capacitação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em:  
<http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeiçoamento/Portariaeprogramadecapaciatacao.pdf130412.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação**. Disponível em:  
<http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeiçoamento/PlanoAnualdeCapacitao2017.pdf>. Acesso em: 20 dez. 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.

## Apêndice A

LINKS DE ACESSO ÀS 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/lnc-2016">http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/lnc-2016</a> <a href="http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/lnc-2016">http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/lnc-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;form=1">http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_breezingforms&amp;view=form&amp;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%20C3%A7%C3%A3o%202017.pdf">http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacitacao%20C3%A7%C3%A3o%202017.pdf</a> <a href="http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_%20014-2014.pdf">http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_%20014-2014.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=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1blFtdTJlUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZlFJeHRpTXBUQmVDVFNYMlFZZFMlMzd4VHpbWXB0QXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2lI">http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1blFtdTJlUnFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZlFJeHRpTXBUQmVDVFNYMlFZZFMlMzd4VHpbWXB0QXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2lI</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-">http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-</a>

	<a href="#">2017.pdf</a>
UTFPR	<a href="http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/Portariaeprogramadecapaciatacao.pdf130412.pdf">http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/Portariaeprogramadecapaciatacao.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-CAPACITA%C3%87%C3%83O-2013aprovado.pdf">https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITA%C3%87%C3%83O-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/RESOLU%C3%87%C3%83O-CONSUNI-005-2016.pdf">https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2016/06/RESOLU%C3%87%C3%83O-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>

## Apêndice B

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO OFERTADAS NO PERÍODO DE 2014 a 2016				
Ano	Curso	Relação com ambiente (Portaria n. 9, 29/06/2006)	Linha de desenvolvimento (Decreto n. 5.825/2006)	
2014	Administração de Medicamentos e Nutrição Parenteral	Ciências da Saúde	Específica	
	Análise de Renda	Administrativo	Inter-relação	
	Capacitação dos Tutores/Conteudista para atuação na PROGESP	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Controle de Infecção Hospitalar CCIH	Ciências da Saúde	Específica	
	Fiscalização e Responsabilização de Contratos – CGU	Administrativo	Inter-relação	
	Gerenciamento de Banco de Dados com Postgre e Gerenciamento de Serviços	Informação	Específica	
	Iniciação ao Serviço Público	Todos os ambientes	Iniciação ao serviço público	
	Lei 9.784/99 - Processo Administrativo	Administrativo	Inter-relação	
	Noções Básicas de Gestão Ambiental e Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Ortografia e Pontuação da Língua Portuguesa	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Parada Cardiorrespiratória e Reanimação Cardiopulmonar	Ciências da Saúde	Específica	
	Parada Cardiorrespiratória e Reanimação Cardiopulmonar II	Ciências da Saúde	Específica	
	Qualidade no Atendimento	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Qualidade no Atendimento II	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Registros de Enfermagem	Ciências da Saúde	Específica	
	Retransmissão do Congresso Internacional de Custos	Administrativo	Inter-relação	
	Retransmissão Seminário Regional de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público - Região Sul	Administrativo	Específico	
	SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	Administrativo	Inter-relação	
	2015	Curso para coordenadores de Graduação	Administrativo	Gestão
		Qualidade no Atendimento	Todos os ambientes	Inter-relação
	Gestão Patrimonial	Administrativo	Inter-relação	
	Segurança em Laboratório e Manuseio de Agentes Químicos	Ciências Biológicas	Específica	
	Compras Governamentais	Administrativo	Inter-relação	
	Direito Administrativo	Todos os ambientes	Inter-relação	
	Gestão e Fiscalização de Contratos - Aspectos teóricos e práticos	Administrativo	Inter-relação	
	Gestão e Fiscalização de Contratos -	Administrativo	Inter-relação	

	contratação de serviço com dedicação exclusiva de mão-de-obra: edital e termo de referência		
	Gestão e Fiscalização de Contratos - Contrato Administrativo: alterações contratuais e equilíbrio econômico financeiro	Administrativo	Inter-relação
	Libras para iniciantes	Todos os ambientes	Inter-relação
	Como escrever com clareza	Todos os ambientes	Inter-relação
	Encontro dos Servidores da UFGD	Todos os ambientes	Inter-relação
	Treinamento CAPACITA CGU	Administrativo	Inter-relação
	Capacitação dos Tutores/conteudista para atuação na PROGESP	Todos os ambientes	Inter-relação
2016	Inteligência de Negócios	Todos os ambientes	Inter-relação
	Libras para iniciantes	Todos os ambientes	Inter-relação
	Excel Intermediário	Todos os ambientes	Inter-relação
	Combate a incêndio e primeiros socorros	Todos os ambientes	Inter-relação
	Noções básicas de gestão ambiental e gerenciamento de resíduos sólidos (HU)	Ciências da Saúde	Inter-relação
	Noções básicas de Processo Administrativo Disciplinar	Todos os ambientes	Inter-relação
	Orçamento e finanças no setor público	Administrativo	Inter-relação
	Guarani para atendimento ao público	Todos os ambientes	Específica
	Libras básico	Todos os ambientes	Inter-relação
	Saúde e segurança do trabalho	Todos os ambientes	Inter-relação
	A fiscalização e o gerenciamento dos contratos administrativos: Aspectos trabalhistas, previdenciários, fiscais e a aplicabilidade de sanções administrativas	Administrativo	Inter-relação
	Racismo e ações afirmativas nas instituições de Ensino Superior	Todos os ambientes	Inter-relação
	Direito Administrativo	Administrativo	Inter-relação
	Aspectos gerais sobre a legislação de pessoal da administração pública federal	Todos os ambientes	Inter-relação
Aspectos gerais sobre a legislação do ensino superior	Todos os ambientes	Inter-relação	