

## GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: OS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – CAMPUS DE ARAGUAÍNA, EM 2016<sup>1</sup>

Gilberto Soares da Silva<sup>2</sup>, Andréia de Carvalho Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** A área de gestão de pessoas no setor público passou por importantes alterações nas últimas décadas. E, no caso brasileiro, os últimos 10 anos foram cruciais para a efetivação dessas mudanças. Nesse período, algumas políticas foram reformuladas, dentre elas, normas e procedimentos foram regulamentados para a criação de novos perfis de qualificação profissional. Objetivou-se, com esta pesquisa, analisar a percepção dos gestores da Universidade Federal do Tocantins (UFT) – *Campus* de Araguaína, no que concerne às políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos. Para isso, utilizou-se uma pesquisa, majoritariamente, qualitativa e exploratória, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semiestruturados com os gestores da instituição. Os dados gerados foram analisados com base na análise de conteúdo de Bardin (2009), e, tendo como validação, a observação participante, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. Os principais resultados apontam que os gestores reconhecem a importância das ações de capacitação no *Campus* e ressaltam que são fundamentais para o crescimento individual e institucional. Contudo, dentre os principais desafios apontados, tem-se as restrições orçamentárias e o quadro de pessoal, seja na oferta dos cursos, seja na desmotivação por parte dos servidores. Cumpre destacar que, embora ainda se tenha um longo caminho para a efetividade dessas capacitações, os gestores reforçam o que vem sendo realizado pelos setores responsáveis pela promoção das políticas, principalmente, pela relevância destes cursos no desenvolvimento de ações setoriais pelos servidores capacitados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Capacitação. Técnico-Administrativos.

- 
- 1 Texto inicial apresentado e publicado em: SILVA, Gilberto Soares da; SILVA, Andréia de Carvalho. Gestão de pessoas no serviço público: Os programas de capacitação de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Tocantins – campus de Araguaína, em 2016. In: CIDESP – CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis-SC, Centro administrativo do Governo do Estado de SC, 2018.
  - 2 Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI/2012), Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente, pela Universidade Cândido Mendes – RJ (2015). Administrador na Universidade Federal do Tocantins, onde também é mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas.
  - 3 Graduado em História pela Universidade Federal do Tocantins (UFT/2012), Especialista em Administração Pública, pela Universidade Federal do Tocantins (2015). Técnica em Assuntos Educacionais na Universidade Federal do Tocantins, onde também é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Estudos de Cultura e Territórios.

-- ARTIGO RECEBIDO EM 12/09/2017. ACEITO EM 19/06/2018. --

# MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PUBLIC SERVICE: THE PROGRAMS OF TRAINING OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF TOCANTINS - CAMPUS DE ARAGUAÍNA, IN 2016

**Abstract:** The area of people management in the public sector underwent important changes in the last decades; and in the Brazilian case, the last 10 years were crucial for the effectiveness of these changes. During this period, some policies were reformulated; among them, norms and procedures were regulated for the creation of new profiles of professional qualification. The objective of this research was to analyze the perception of the managers of the Federal University of Tocantins (UFT) - *Campus* de Araguaína, regarding the training policies of the technical-administrative servers. For this, a qualitative and exploratory research was used, through the application of questionnaires and semi-structured interviews with the Institution's managers. The data generated were analyzed based on the content analysis of Bardin (2009), and having as validation the participant observation, the documentary analysis and the bibliographic research. The main results indicate that the managers recognize the importance of the training actions in *Campus* and emphasize that they are fundamental for the individual and institutional growth. However, among the main challenges pointed out, there are budget constraints and staffing, either in the course offer, or even in demotivation by the servers. It should be noted that, although there is still a long way to go, these managers reinforce what is being done by the sectors responsible for promoting policies, mainly because of the importance of these courses in the development of sectoral actions by the trained servers.

**Keywords:** People Management. Training. Technical-Administrative.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas, no setor público, passou por mudanças significativas com a publicação do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que determinou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), inserindo a gestão por competências como mecanismo de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. O decreto trouxe inovações na esfera pública, ao determinar diretrizes que enfatizam o desenvolvimento de competências individuais dos servidores públicos, com o intuito de atingir os objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

O objetivo do novo decreto foi estimular mudanças no comportamento dos servidores públicos federais, de modo a melhorar o desempenho, a eficácia e a eficiência, almejando, ainda, a resolução de problemas nos setores prestadores de serviços e promovendo estratégias para a área de gestão de pessoas (PACHECO, 2002; ZOUAIN, 2003). Com relação à discussão sobre capacitação nas organizações, o tema vem ganhando cada vez mais força, em especial, a partir dos anos 90, em virtude do processo de profissionalização organizacional (BRESSER-PEREIRA, 1998; FLEURY, 1990; ABRUCIO, 2007; FREITAS; BARTH, 2011).

Assim, surge um cenário novo nos órgãos públicos, no que se refere à qualificação permanente dos servidores públicos e à adaptação das instituições mediante os desafios da sociedade do conhecimento, da informação e da tecnologia. Nesse sentido, destaca-se o papel da gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que, além da PNDP, teriam que estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), considerando, ainda, os decretos posteriores, visando a auxiliar

na inovação para a área de gestão de pessoas, abordando temas como as competências dos servidores, a capacitação, a avaliação do desempenho e a adequação quanto às lotações de servidores (BRASIL, 2005; 2006; 2006a).

Consequentemente, devido à necessidade de atender às legislações vigentes, ao oferecer cursos de capacitação aos servidores técnico-administrativos, surgiu a seguinte indagação acerca da execução dessa política na Universidade Federal do Tocantins (UFT) – *Campus* de Araguaína: como os gestores visualizam a importância da oferta desses cursos para o quadro de pessoal e que desafios são enfrentados nesse processo? Mediante esse questionamento, o presente artigo objetivou analisar a opinião dos gestores do *Campus* de Araguaína sobre os programas de capacitação ofertados em 2016, coletando elementos que apontam para a sua percepção acerca das perspectivas e dos desafios no processo, do planejamento à avaliação.

O estudo se justifica em virtude do atendimento às Leis 11.091 (BRASIL, 2005), 5.825 (BRASIL, 2006a) e 5.707 (BRASIL, 2006), que dispõem sobre normas envolvendo o processo de gestão de pessoas por competências, sendo necessário, para isso, mapear as necessidades individuais, específicas e coletivas. Desse modo, objetiva-se o desenvolvimento de habilidades e de atitudes imprescindíveis ao desempenho das funções dos servidores, sempre em busca dos objetivos da instituição.

Este trabalho se justifica, ainda, em virtude da sua relevância em refletir e em analisar sobre a temática da Capacitação no Setor Público. O seu constructo contribui para a eficácia no planejamento de capacitações pelos gestores públicos, visto que os recursos estão cada vez mais escassos (ABRUCIO, 1997; SILVA NETO; RIBEIRO, 2012). Outro fator de contribuição da abordagem do tema, mencionado por Bresser-Pereira (2004), é que o setor público é afetado pela falta de competências, de qualificações, de treinamentos e de capacitações adequadas aos seus servidores.

Nesse sentido, a escolha pela UFT – *Campus* de Araguaína, deu-se por conta de fatores geográficos, o que facilitou a coleta dos dados, fazendo com que os pesquisadores, por serem do quadro efetivo de pessoal dessa unidade, fizessem parte do processo de planejamento, de execução e de avaliação dessas políticas. O ano de 2016 foi escolhido mediante a proposta desta pesquisa de analisar a percepção dos gestores, tendo em vista que houve uma mudança desse grupo no *Campus* nesse mesmo ano.

Foi elaborado um protocolo de pesquisa para compreender o processo de gestão das capacitações; para isso, analisou-se o Plano de Formação e Desenvolvimento (PFD) em suas diferentes fases: planejamento, mapeamento, elaboração, execução e avaliação. Desse modo, o protocolo considera as ações de capacitação por diferentes olhares, a saber: dos gestores dos programas de capacitação, dos instrutores de cursos voltados para os servidores e dos técnico-administrativos que são capacitados por essas ações. No caso em questão, analisa-se a visão dos gestores acerca das fases presentes no processo de gestão desses programas e os principais desafios por eles apontados.

Em estudos anteriores, Medeiros, Dantas e Silva (2017) buscaram compreender o olhar dos técnico-administrativos sobre a política de capacitação, de qualificação e de treinamento na UFT. Como resultado, por um lado, viu-se que existe grande desmotivação

por parte dos servidores, no que se refere à sensação de subutilização, provocada pelo alto grau de capacitação dos servidores e pelo desconhecimento do Plano de Capacitação e das Leis que os regem. Por outro lado, percebeu-se que há consenso no entendimento de que o desenvolvimento dessas políticas está atrelado ao crescimento institucional, e, portanto, coletivo.

Semelhantemente, Pantoja *et al.* (2012), após análise da PNDP (BRASIL, 2006) e servindo-se de relatórios e de entrevistas, perceberam que, para a consolidação dessa política, faz-se necessário, por parte dos órgãos, qualidade nas ações de aperfeiçoamento profissional; melhorando, assim, as formas de monitoração e de avaliação, por mecanismos mais eficazes, para o desenvolvimento de ações de planejamento institucionais.

Este artigo está estruturado em cinco partes principais, exceto esta introdução. A primeira visa descrever as mudanças significativas ocorridas na área de gestão de pessoas nas últimas décadas, consequência de um contexto histórico de transformações culturais, sociais, políticas e econômicas, e como essas alterações influenciaram o serviço público e seus regulamentos. Em seguida, são descritas as políticas de capacitação previstas em Lei. Em terceiro lugar, procurou-se descrever o *locus* onde foram aplicadas as coletas de dados e as políticas de capacitação elaboradas na UFT. Na sequência, descreveu-se o percurso metodológico, em que se baseou a pesquisa exploratória e qualitativa, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas, validadas pela análise documental e pela observação participante, seguidas pela análise de conteúdo das entrevistas na perspectiva teórica de Bardin (2009). Por fim, o leitor encontrará a análise dos principais resultados da pesquisa, conforme a percepção dos gestores da instituição, finalizando com algumas considerações finais e lista de referências.

## **2 A GESTÃO DE PESSOAS E O SERVIÇO PÚBLICO**

O século XX e seus grandes eventos, entre guerras e revoluções políticas, promoveram significativas mudanças nos mais diferentes ambientes, na forma de viver em sociedade e, conseqüentemente, nas relações de trabalho. A globalização, por exemplo, contribuiu para a construção de novos sentidos, como o papel do indivíduo nas organizações, fazendo com que os modelos de gestão de pessoas fossem redesenhados. Todo esse cenário acabou por influenciar não somente o setor privado, mas também o ambiente público. E é nesse panorama que a administração pública teve seu papel discutido e redefinido, com suas reformas administrativas dirigidas para a modernização do setor (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Tais mudanças foram significativas na área de pessoal, fazendo com que essa área ganhasse novas nomenclaturas e abordagens. O próprio papel desse setor foi revisto, e o tradicional setor de Recursos Humanos das instituições começou a ser redesenhado em âmbito geral. A evolução na área de gestão de pessoas, no cenário global, influenciou o setor público de tal forma que o fez passar por grandes mudanças na tentativa de se tornar mais competitivo e eficiente (SILVA, 2005; WRIGHT; VAN; BOUTY, 1995). Apesar disso, o número de abordagens que se tem sobre a gestão de pessoas no serviço público federal é considerado insuficiente, e escassas são as publicações que abordam a área de recursos humanos nas Instituições de Ensino Superior.

Schikmann (2010) discorre que não se podem imaginar essas transformações que aconteceram na sociedade, como também, na administração pública, sem pensar em alguns componentes de sua formação histórica. Elementos legalistas e formais da administração pública, somados às heranças culturais, a exemplo do patrimonialismo e do individualismo, atributos estes, que, quando contrapostos com atributos da burocracia profissional, como o caso da impessoalidade e o mérito, faz emergir um ambiente complexo e desafiador para a gestão de recursos humanos nas entidades públicas. Com isso, o estilo gerencial adotado por esses órgãos possui traços de autoritarismo, permeados de relações formalizadas demais, porém, carente de padronização.

A modernização da administração pública provocou efeitos na área de gestão de pessoas no âmbito das universidades federais e, nesse sentido, vê-se a Lei 11.091 (BRASIL, 2005), que cria o PCCTAE, e o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que institui a PNDP, que representam um marco na inovação legislativa da área de gestão de pessoas. Apesar de serem documentos com diretrizes, e não de modelos operacionalizadores, os apontamentos norteiam como as Instituições de Ensino Superior devem alinhar objetivos institucionais com as políticas da área (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

Entende-se que as universidades, órgãos pertencentes à administração pública indireta, caracterizam-se por possuírem natureza própria e complexa, tendo como potencial humano alunos e servidores docentes e técnico-administrativos. No entanto, a inovação na utilização do potencial humano numa IFES esbarra em sua estrutura e nas complexas relações de trabalho formada por seus servidores. Nesse contexto, algumas disfunções podem emergir, tais como a percepção marcante em que o tempo de serviço é valorizado, em detrimento das competências, da mesma maneira que a proteção dos cargos e das funções, conformando procedimentos de clientelismo, de déficits meritocráticos e de *accountability* na gestão de pessoas (BERGUE, 2007; SCHIKMANN, 2010).

A Universidade se define como um ambiente de grandes pesquisadores das mais variadas áreas do conhecimento, e tem força para ser uma instituição de alta eficácia na promoção de programas de capacitação para os seus servidores. Contudo, na prática, enfrenta amplas dificuldades na consolidação das políticas de gestão de pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAVALCANTE; SILVA, 2017).

No contexto da legislação, a UFT tem, de certa forma, acompanhado os novos conceitos de gestão por meio de ações de capacitação e de qualificação que visam ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. Mas, os obstáculos ainda são significativos, e identificar essas particularidades para se chegar a um resultado consistente ainda é um desafio a ser trilhado. Para as Instituições de Ensino, houve muitos entraves na institucionalização de programas de gestão de pessoas atrelados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, dificultando a realidade no cumprimento das diretrizes legais (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Por mais que as mudanças ocorridas tenham provocado uma alteração no olhar para com a gestão de pessoas, muitos dos desafios na profissionalização dos recursos humanos nas organizações públicas estão presos à própria característica da administração pública, atrelada a um arcabouço legal que a limita, dirigindo a gestão para estratégias e para dinâmicas próprias (SCHIKMANN, 2010). Nas universidades públicas, como a UFT, ainda se tem

outros fatores como estrutura *multicampi*, como centralização das informações e como decisões estratégicas na Reitoria, que acabam por provocar desigualdade na forma de gerir recursos e pessoal. Tudo isso é reflexo dos serviços múltiplos da administração pública que a universidade vivencia. São questões que a sua própria natureza instituiu.

Diante de uma organização complexa e peculiar como a universidade, conceitos e ferramentas inerentes à gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, como valorização das pessoas, como gestão de equipes, como gestão por competência, como tomada de decisões, qualidade de vida no trabalho, como motivação, dentre outros, ainda não se consolidaram efetivamente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 1998). E isso mostra, além da fragilidade com que as políticas de gestão de pessoas têm sido desenvolvidas nas instituições de ensino superior, as limitações do que este setor público enfrenta nesse cenário.

As políticas de capacitação no setor público devem estar diretamente ligadas a um modelo de Gestão por Competências, regulamentado e estruturado. No âmbito das competências, uma corrente de estudiosos europeus, a exemplo de Fleury e Fleury (2001), de Le Boterf (2003) e de Zarifian (2001), indaga acerca do valor econômico que o desenvolvimento de competências agrega à organização e se somatizam à valorização social construída num aspecto integrativo e interpretativista. Esse modelo de gestão baseado nas competências ganha espaço nas organizações, uma vez que os fatos comprovam o aumento de produtividade em níveis pessoais, e, também, organizacionais (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Assim sendo, é relevante a proposta de pesquisa aqui empenhada, dada a necessidade de esta jovem universidade se alinhar não somente às mudanças por que passa a administração pública federal, no tocante à questão de gestão de pessoas, mas também a atender o que preconiza os diplomas legais já invocados. Abrucio (2010) ressalta que a capacitação do setor público é compreendida como um dos ganhos organizacionais tidos com as mudanças ocorridas na Administração Pública.

Torna-se urgente conhecer a própria política interna de gestão de pessoas e analisá-la de um ponto de vista acadêmico, o que se coloca como um passo importante para a UFT rumo ao desenvolvimento de políticas públicas de gestão de pessoas mais condizentes e atentas à realidade atual. Um longo caminho já foi percorrido na área de gestão de pessoas na UFT e muito já foi investido em recursos financeiros. Mensurar esse cenário é extremamente válido para se perceber e se discutir como esse caminho foi percorrido, quais obstáculos foram encontrados e, no fim, refletir sobre os resultados dessas ações.

### **3 AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PARA TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Até o ano de 1980, a categoria de técnico-administrativo em educação ficava delimitada às atividades-meio, consideradas apenas como suporte aos serviços acadêmicos. Contudo, a partir de 1987, com a promulgação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), a Lei 94.664 (BRASIL, 1987) definiu uma carreira para os servidores técnico-administrativos em educação. Porém, mesmo com a formalização da

carreira, esse plano foi elaborado sem articulação com o seu desenvolvimento e com o seu planejamento (MEDEIROS; DANTAS; SILVA, 2017).

Somente no ano de 2005, após vários entraves entre os sindicalistas, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e do Ministério da Educação (MEC), ficou instituída a Lei 11.091 (BRASIL, 2005). A referida lei rege a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com abrangência para os órgãos vinculados ao MEC, inclusive as IFES (BRASIL, 2005).

Assim, o PCCTAE normatizou a carreira técnico-administrativa dos servidores vinculados à área da educação e dispôs de mecanismos que contemplam a valorização dessa carreira. O documento faz referência a dez princípios e diretrizes que são fundamentais na gestão dos planos de carreira. Para efeitos desta análise, dois desses princípios serão citados, pois se encontram alinhados à proposta desta pesquisa:

- a) Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- b) Garantia de programas e ações de capacitação, que promovam a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal.

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010), o objetivo primordial das capacitações é o desenvolvimento do quadro de pessoal das instituições, em busca de atender suas metas e seus objetivos, como também o atendimento do planejamento estratégico, além do seu bom desempenho. O papel de uma política de capacitação, atrelada às necessidades da organização, dá-se pela falta de medidas que visam a formação e a capacitação permanente, e incentivos para o desempenho das funções públicas como um todo (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Como já mencionado, a carreira técnico-administrativa é regida pelo PCCTAE – Lei 11.091/2005, e regulamentada pelo decreto 5.825/2006 (Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PDIPCCTAE) e 5.707/2006 (Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional – PNDP). Essas normas enquadraram o conjunto de servidores por nível de capacitação e as políticas a serem direcionadas para fins de gestão e de desenvolvimento da carreira técnica (BRASIL, 2006, 2006a). Para Pantoja *et al.* (2012), corroborado por Brandão e Bahry (2005), tal política é fundamental para a promoção de perfis inovadores de capacitação de servidores, que são peças fundamentais no processo de gestão voltado para resultados.

Observa-se que as políticas voltadas para o desenvolvimento do quadro de pessoal devem estar em consonância com os ordenamentos legais, proporcionando capacitação técnica aos recursos humanos das IFES, visão esta corroborada por Brandão (2012) acerca de uma nova concepção voltada para a profissionalização do setor público. Assim, o PDIPCCTAE, como embasamento legal, direciona os órgãos na elaboração dos Planos de Desenvolvimento. Esse Plano tem, como uma de suas finalidades, promover ações permanentes de aprendizagem, contribuindo com o desenvolvimento institucional, por meio de ações de aprimoramento individual (BRASIL, 2006a).

O referido Plano deve ainda estar alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFES, contemplando, assim, o mapeamento das necessidades de pessoal, de

acordo com a realidade institucional e com os programas de capacitação, de aperfeiçoamento e de mecanismos de avaliação de desempenho. Mello e Amâncio Filho (2010) ressaltam que esse modelo de gestão visa o planejamento, a execução, o desenvolvimento e a avaliação das diferentes competências necessárias para o desenvolvimento da organização.

Portanto, verifica-se que cada IFES deve assegurar políticas voltadas para a capacitação de seu quadro de pessoal, promovendo desenvolvimento na carreira e nas competências institucionais; conseqüentemente, contribuindo na realização das metas da Instituição (CAVALCANTE; SILVA, 2017; SILVA, 2005).

A seguir, será caracterizado o objeto deste estudo, apresentando suas características históricas, bem como a apresentação de seu quadro de pessoal. A seção finaliza-se com a apresentação das ações de capacitação no âmbito da UFT acerca dos regulamentos e das políticas de capacitação de servidores.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O objeto dessa pesquisa é a UFT, mais especificamente o *Campus* Universitário de Araguaína. A UFT é uma instituição relativamente jovem instituída pela Lei 10.032 (BRASIL, 2000), mas que teve suas atividades iniciadas somente em maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos e com a transferência dos cursos de graduação regulares da Universidade do Tocantins (UNITINS), mantida pelo Governo estadual.

A UFT é uma instituição pública que visa à promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, e, atualmente, é a única Universidade Federal no Estado Tocantins. Sua criação é fruto de um processo de reivindicação de vários grupos da sociedade diante da ausência de uma entidade de ensino superior federal no então Estado mais jovem da Federação, criado em 1988. Ela representa uma conquista para a sociedade tocantinense diante dos desafios enfrentados por um estado jovem, e, ao longo desses anos, é uma instituição consolidada pelo crescimento em estrutura e em números.

Ademais, a UFT está presente de norte a sul do Estado, sendo isso possível pela sua estrutura multicampi, que conta com sete *Campi* nas cidades de Araguaína, de Arraias, de Gurupi, de Miracema, de Palmas, de Porto Nacional e de Tocantinópolis. O seu destaque é ser a mais importante instituição de ensino em dimensão e em desempenho acadêmico no Estado, tendo 61 cursos de graduação presenciais oferecidos nos sete *Campi*. Na modalidade a distância são mais 26 cursos entre graduação, especialização e extensão; 17 programas de mestrado acadêmicos; nove mestrados profissionais e seis de doutorados, e ainda vários cursos de especialização *lato sensu* presenciais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016).

Antes de se falar sobre o *Campus*, objeto do estudo, deve-se citar as especificidades da sua localização, a cidade de Araguaína. Ela está localizada no norte do Estado numa importante região fronteira e foi, por muito tempo, a maior cidade do Tocantins, sendo a segunda atualmente. Caracteriza-se pela sua diversidade econômica e cultural, é considerada a “Capital Econômica” do Estado, por se destacar nas áreas de comércio, de serviço, de agricultura e de pecuária. Apesar do grande destaque para esses campos de atuação, a

educação tem se evidenciado devido ao aumento significativo de instituições de ensino que tem se estabelecido na cidade (ARAGUAÍNA, 2017).

Seguindo essa ótica não tão coadjuvante, o *Campus* de Araguaína é a segunda maior unidade da UFT em sua estrutura *multicampi*, tanto em número de cursos, como também de servidores e de alunos. Possui 342 servidores, sendo 212 com o cargo de professor do magistério superior e 130 com cargos técnico-administrativos. Como os participantes desta pesquisa são os servidores técnicos, cabe aqui destacar a formação dessa categoria: 11 técnicos com ensino médio, 29 graduados, 67 especialistas, 21 mestres e dois doutores. A maioria dos servidores mestres e doutores cursaram cursos de pós-graduação já como técnicos, incentivados pelas políticas que visam o desenvolvimento desses sujeitos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016). Em seguida, serão discutidas, em subseção, as políticas de capacitação voltadas para os técnico-administrativos da UFT.

#### 4.1 Políticas de capacitação na UFT

Considerando as diretrizes traçadas pelo PCCTAE, instituídas pela Lei 11.091 (BRASIL, 2005), a UFT realiza ações de capacitação para os servidores de forma permanente, com o objetivo de proporcionar a difusão de conhecimentos e de habilidades necessárias ao desempenho profissional. De acordo com essa norma, a instituição procura instigar valores e atitudes voltados ao crescimento integral do servidor, contribuindo para a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a).

No âmbito da UFT, elabora-se, bianualmente, um novo Plano de Formação e Desenvolvimento (PFD) dos servidores técnico-administrativos, norteado por resoluções do Conselho Universitário (CONSUNI), que é o órgão deliberativo supremo da instituição, reservado a delinear a política universitária e a operar como instância de decisão superior e de recurso. Atualmente, o Plano é elaborado e embasado pela Resolução do CONSUNI nº 20/2015 – que dispõe sobre o Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFT e confere outras providências que integram o PDIPCCTAE. No caso em tela, o Plano que corresponde ao período analisado [2016], foi elaborado no início de 2015; portanto, observou as diretrizes propostas pela Resolução do CONSUNI Nº 03/2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2012, 2015, 2015a), em vigor nesse período.

O objetivo do PFD é identificar as prioridades de capacitação e de qualificação, bem como estabelecer o cronograma de afastamentos, tendo como base as diretrizes e as normas estabelecidas no PDIPCCTAE. O PFD apresenta também a seguinte função:

É um instrumento norteador do processo de desenvolvimento integral do servidor, sincronizado com as políticas de pessoal definidas pela Universidade para suprir suas necessidades, de modo a promover uma aprendizagem em que os ganhos contribuam para o sucesso institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a, p. 4).

Nesse sentido, a UFT tem buscado contribuir com a eficiência do serviço público e a de seus servidores. Para isso, realiza ações de capacitação e de desenvolvimento dos

recursos humanos de modo sistemático e continuado, paralelo aos interesses e aos objetivos institucionais. A Universidade procura promover o crescimento pessoal/profissional e dos departamentos, por meio da gestão dos recursos humanos e orçamentários disponíveis (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015a).

Conforme a Resolução do CONSUNI nº 03/2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2012), as ações consideradas como capacitação podem ser executadas nas modalidades presenciais e/ou a distância, sendo definidas como cursos, como eventos de curta duração, como treinamentos, como estágios, como grupos formais de estudos e de visitas técnicas, de acordo com as definições no Quadro 1.

Quadro 1 – Modalidades de Capacitação conforme Resolução do CONSUNI nº 03/2012

Modalidades de capacitação	
Treinamento em serviço	Capacitação que visa à aquisição de conhecimento e de habilidade operacional, sob supervisão específica
Grupo formal de estudos	Capacitação que, por meio de instituição formal de grupo de estudos, visa à aquisição de conhecimentos específicos de forma coletiva, propiciando a interpretação do objeto de estudo e o intercâmbio de ideias entre os membros do grupo, sob supervisão específica.
Estágio profissional	Execução de atividades pertinentes à profissão e à ocupação, por meio de experiência direta curta, sob supervisão específica em outra instituição ou outra unidade da UFT.
Visitas técnicas	Observação sistemática de atividades similares ou correlatas à profissão e à ocupação.
Eventos de curta duração	Congressos, encontros, conferências, seminários, fóruns, mesas-redondas, palestras, oficinas ou similares.

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Universidade Federal do Tocantins (2012, p. 2-3).

Para efetivar esses programas, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), por meio da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional (DDP) e da Coordenação de Formação e Aperfeiçoamento (CFORMA), propõe algumas linhas de ações no âmbito da Reitoria. No caso dos *Campi*, essa proposta é realizada pelas Gerências de Desenvolvimento de Humano (GDH) e pelo Setor de Formação e Qualificação (SFQ).

Neste sentido, o Plano é realizado em seis etapas no *Campus* de Araguaína: a primeira é o levantamento das necessidades de capacitação/qualificação junto aos setores; na segunda, os dados são analisados pela Direção do *Campus* e pela GDH para definir as demandas em consonância com as prioridades da gestão; a terceira fase é a definição dos cursos de capacitação interna (Projeto Servidor Multiplicador); em seguida, realiza-se a definição dos cursos *in company*; depois, os treinamentos em serviços são definidos em atendimento às propostas de descentralização; e, por fim, determina-se o cronograma de afastamento para estudos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015b).

Mediante o exposto, percebe-se que o PFD de cada *Campi* busca atender às necessidades de capacitação, por meio de programas de formação de servidores, sendo promovidos nas modalidades: internas, externas, *in company*, grupos de estudos, treinamentos e EaD. Dessa forma, a UFT prioriza a oferta de cursos de capacitação interna, por meio do Servidor Multiplicador, e os cursos *in company*, por serem percebidos como os mais viáveis de execução e adesão, segundo dados do PFD de Araguaína (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015b).

O Projeto Servidor Multiplicador visa à disseminação de conhecimento entre servidores; para isso, aproveitam-se habilidades e conhecimentos do próprio quadro de pessoal, que são previamente mapeadas, com a intenção de promover capacitação técnica e melhorias nos níveis de produtividade. Assim, os próprios servidores do quadro ofertam cursos e treinamentos sobre os mais variados assuntos, conforme as habilidades dos instrutores interessados. Já os cursos *in company* buscam atender às necessidades de capacitação específicas. A finalidade principal é definir conteúdos focados nas necessidades mais pontuais, conforme as competências demandadas e o alcance ao maior público de servidores a ser capacitado.

Em suma, a presente pesquisa analisou os cursos de capacitação promovidos no *Campus* de Araguaína no ano de 2016. Assim, considerando que a gestão do *Campus* é fundamental para a realização desse processo, procedeu-se com uma análise, de acordo com a visão desses gestores voltada para a implementação de políticas de capacitação para os servidores. No caso desta pesquisa, ressalta-se que o processo de gestão dessas ações possui apenas quatro servidores envolvidos, embora considere a participação de todos os técnico-administrativos na construção do Plano. O baixo número de gestores utilizados nesta pesquisa se justifica na limitação do quadro de pessoal responsável pelas ações de capacitação, contando apenas com dois servidores técnicos lotados na GDH, e dois servidores da Direção do *Campus*, um técnico-administrativo e outro docente.

A seção seguinte detalha o percurso metodológico utilizado para obtenção dos dados da pesquisa, apresentando as características e a motivação da seleção dos entrevistados e as técnicas utilizadas na coleta e na análise dos dados.

## 5 METODOLOGIA

Este artigo objetivou realizar uma pesquisa exploratória e qualitativa; assim, além da revisão do arcabouço teórico, levantaram-se os dados por meio de três etapas práticas para a coleta e posterior análise (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1967). A primeira delas foi o acompanhamento das ações de planejamento e a oferta de ações de capacitação, por meio da observação participante em cada etapa. Em seguida, foi aplicado um questionário semiestruturado, contendo seis perguntas que visam analisar a percepção dos gestores da UFT – *Campus* de Araguaína, acerca das perspectivas e dos desafios nas etapas de elaboração, de execução e de resultados das políticas de capacitação ofertadas. Para a terceira etapa, fase da análise, houve a consideração da escala *Likert*, com cinco respostas possíveis de diferentes pesos (zero a três), em que 0 (zero) significa que não se aplica ou discorda totalmente; 1 (um) discorda parcialmente; 2 (dois) concorda parcialmente; e 3 (três) concorda totalmente.

A aplicação do questionário contou com a participação dos quatro gestores responsáveis pela elaboração, pela execução e pela avaliação das Capacitações no *Campus*, sendo dois lotados na Direção do *Campus* e dois lotados na GDH [três técnico-administrativos e um docente]. Os questionários foram enviados via formulários do *Google.docs*, disponibilizados no dia 02 de julho de 2017. A presença de servidores entrevistados com diferentes ocupações e cargos na UFT visa o balizamento das respostas, embora a maior parte dos entrevistados sejam técnico-administrativos. A seguir, o Quadro 2 apresenta o conteúdo das perguntas realizadas por meio do questionário aos quatro gestores pesquisados.

Quadro 2 – Conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores do *Campus* de Araguaína

Ação	Pergunta realizada	Fonte
Promoção de ações de capacitação	O <i>Campus</i> de Araguaína promove ações de Capacitação para os servidores técnico-administrativos?	Abrucio (2007) Brandão; Bahry (2005) Brasil (2006) Campos et al.(2015) Mello e Amâncio Filho (2010) Pacheco et al. (2005) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)
Planejamento das ações de capacitação	As ações de Capacitação são planejadas baseadas nas necessidades dos setores do <i>Campus</i> ?	Brasil (2006) Brandão; Bahry (2005) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Mello e Amâncio Filho (2010) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)
Oferta em conformidade com as prioridades mapeadas	O cronograma de oferta dos cursos, adota critérios claros conforme as necessidades mapeadas?	Brandão; Bahry (2005) Brasil (2006) Mello e Amâncio Filho (2010) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)
Divulgação das ações de capacitação	Os programas são amplamente divulgados para o público-alvo e demais interessados?	Brandão; Bahry (2005) Brasil (2006) Mello e Amâncio Filho (2010) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)
Participação do público-alvo	Os servidores com necessidades de capacitação participam das ações promovidas?	Brandão; Bahry (2005) Brasil (2006) Campos et al.(2015) Pacheco et al. (2005) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)
Objetivos alcançados	Há um retorno positivo no desenvolvimento dos setores pelos servidores que foram capacitados?	Abrucio (2007) Brandão; Bahry (2005) Campos et al.(2015) Mello e Amâncio Filho (2010) Pacheco et al. (2005) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Universidade Federal do Tocantins (2015, 2015a)

Fonte: Elaborado com base nas fontes supracitadas (2018).

Para finalizar e validar os dados levantados previamente, as entrevistas foram realizadas com esses quatro gestores, coletadas entre os dias 02 a 06 de julho de 2017.

Dessa forma, buscou-se fazer uma adequação de datas e de horários com os entrevistados, pautados pela proposta de Gil (2010) acerca da acessibilidade e da disponibilidade dos gestores interrogados.

Para analisar os dados, considerou-se a tabulação dos questionários aplicados, observando a percepção dos gestores sobre as perspectivas e os desafios na elaboração e no desenvolvimento de ações de capacitação no *Campus*. As respostas das entrevistas foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2009). Essa técnica possibilita a produção de indicadores, admitindo a inferência de conhecimentos de acordo com os dados que foram analisados. Nessa análise, as observações foram realizadas a partir da aplicação de estudo de caso.

No processo analítico estão descritas as questões abordadas nos questionários e nas entrevistas, evidenciando as participações no processo de execução das ações e as características principais destacadas em todo o processo. Bardin (2009) assevera que, no tratamento dos dados, faz-se necessário observar três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados/inferências, e a interpretação.

Na fase de observação das entrevistas e de sua transcrição, buscou-se confirmar maneiras, ações, amplitude ou dimensão dos envolvidos no processo de gestão dessas políticas de capacitação, mensuradas por meio das falas dos entrevistados em consonância com as perspectivas e os desafios por eles abordados.

Para isso, as entrevistas foram gravadas considerando o livre consentimento dos entrevistados, e, como maneira de aproximação da realidade, os dados foram transcritos sem edições, observando os critérios da análise de conteúdo. Desse modo, como meio de resguardar a identificação dos entrevistados, a análise contará com indicadores do tipo [En], referenciando às entrevistas por ordem de transcrição.

A seção seguinte considera os principais resultados encontrados na análise e está dividida em três partes: primeiramente, foi feito um panorama das ações ofertadas no *Campus* no ano de 2016, ressaltando algumas considerações; depois, são apresentadas as análises dos pontos destacados pelos questionários e pelas entrevistas; finalizando com uma síntese geral acerca das principais observações detectadas com relação aos desafios, às perspectivas e aos resultados. Ressalta-se que a observação participante no processo de gestão dessas políticas foi fundamental na fase de coleta e de discussão dos dados encontrados na pesquisa.

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para se alcançar o objetivo principal desta pesquisa, como já mencionado, buscou-se saber como a UFT – *Campus* de Araguaína tem implementado ações de capacitação de servidores, e como essas ações são visualizadas por seus gestores, desde o planejamento até a avaliação. A coleta dos dados, por meio dos questionários e das entrevistas, recolheu as informações com os setores estratégicos de gestão no *Campus* e com o departamento responsável pela formação e pela qualificação dos servidores técnico-administrativos. Cabe ressaltar que estes dois setores são os responsáveis pela gestão das políticas de capacitação no *Campus* de Araguaína, conforme disposto nos regulamentos institucionais da UFT.

Analisando o perfil dos respondentes, cabe ressaltar que dois dos quatro respondentes são do sexo feminino, com idades entre 30 e 40 anos. Os outros dois são do sexo masculino, um com faixa etária entre 20 e 30 anos, outro acima de 50. Três dos entrevistados são servidores técnico-administrativos, e apenas um docente. Sendo que este último possui título de Doutor e os demais ainda são mestrandos em programas de pós-graduação na própria UFT. Destaca-se, ainda, que um desses programas faz parte de uma política de qualificação da área de Gestão de Pessoas da Instituição, qualificando, assim, o corpo de técnicos.

Pode-se observar previamente que a UFT tem trabalhado em políticas de capacitação e de qualificação, conforme apontam os dados documentais analisados acerca dos Planos de Formação e Resoluções dos Conselhos Universitários. Partindo desses pressupostos, identificaram-se as ações implementadas no *Campus* pesquisado. Dessas ações, quais os principais pontos a serem destacados na elaboração, na execução e nos resultados, conforme a visão dos gestores. Espera-se, devido à divergência de categoria dos entrevistados, que os dados possam ser aproximados da realidade do *Campus*, onde os gestores apresentem suas reais visões sobre as ações de capacitação realizadas no período pesquisado.

Abaixo, tem-se o quadro 3 que apresenta as capacitações realizadas para os servidores técnico-administrativos da UFT – *Campus* de Araguaína no ano de 2016. O Quadro 3 descreve todas as ações realizadas: capacitações externas, treinamentos e capacitações internas.

Quadro 3 – Participação dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína nas ações de Capacitação em 2016

Modalidade de Capacitação	Nome do Curso	Quantidade de técnicos capacitados/Araguaína
Capacitação externa	Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino	01
Treinamentos (Encontros)	Encontro de Gestores de Desenvolvimento de Pessoas da UFT	03
	Encontro de Gestores Administrativos	02
	Relatório Coleta CAPES: dos primeiros passos ao relatório quadrienal	03
	Rotinas e Processos dos Cursos de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	06
Oficina	Mapeamento de Competências	14
Cursos EaD	Integração do Servidor	10
Curso <i>In company</i>	Gestão de Documentos	15

Modalidade de Capacitação	Nome do Curso	Quantidade de técnicos capacitados/Araguaína
Cursos internos	Inglês Instrumental para leitura	17
	Educação Financeira	18
	Análise Multivariada de Dados Estatísticos	06
	Análise de Expressão gênica por PCR em Tempo Real	04
Total	12 ações de capacitação	99 servidores técnico-administrativos capacitados*

\* Nota: O quantitativo de servidores não distingue os que participaram de duas ou mais ações de capacitação. Fonte: Adaptado pelos autores com base no Relatório de Gestão da PROGEDEP (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016a).

Desse modo, percebe-se que, dentre as capacitações da Universidade, foram ofertados quatro cursos internos no *Campus* de Araguaína, capacitando um total de 58 servidores, sendo destes 45 técnico-administrativos, e os outros, docentes e/ou discentes bolsistas. Em observação aos dados do relatório, três cursos foram oferecidos sob a instrução de docentes e um ofertado por uma servidora técnico-administrativa. Cabe pontuar, ainda, que as capacitações internas e *in company* representam cerca de 60% das modalidades de capacitação de servidores.

Assim, foi com base nos dados desses cursos que os gestores foram questionados acerca das características e dos desafios envolvidos no processo de oferta dos programas de capacitação. Para isso, observando o conteúdo dos relatos dos entrevistados, a análise foi dirigida para algumas particularidades, a saber: a promoção das ações, o planejamento das políticas internas, a clareza dos critérios de oferta dos cursos, a divulgação das capacitações ofertadas, a participação dos servidores e os resultados dessas ações em relação aos objetivos traçados, conforme a proposta elencada no Quadro 2.

Quando os gestores foram questionados sobre a promoção das ações de capacitação, se o *Campus* tem buscado promovê-las conforme assegurados no PCCTAE, PDIPCCTAE e PNDP na esfera federal e pelas resoluções e Planos de Formação e Capacitação internos, os entrevistados concordaram que essas ações, de fato, foram e estão sendo promovidas pela instituição.

No *Campus* de Araguaína, tanto os gestores lotados na Direção do *Campus*, quanto na GDH, responderam positivamente sobre essas ações. O entrevistado E01 afirmou que “tenho acompanhado os cursos que os servidores tão fazendo”; percepção esta reafirmada por E03, “nas nossas reuniões de gestão nós somos informados dessas políticas de capacitação, nós somos inclusive até procurados para dar sugestões”.

Ainda nesse sentido, acerca do entendimento sobre os programas de capacitação, a E02 informou que “tenho conhecimento enquanto técnica, mas principalmente por trabalhar diretamente com essas ações”. O entrevistado E04 foi ainda mais enfático ao mencionar que:

As ações de capacitação são planejadas bianualmente através de um Plano de Formação e Desenvolvimento dos servidores do *Campus* de Araguaína. Depois do Plano pronto, as prioridades são levantadas junto aos setores e servidores e ofertadas, priorizando as capacitações mais pontuais e específicas.

Percebeu-se, com isso, que a gestão de fato reconhece que as ações de capacitação no *Campus* têm sido implementadas. Em observação ao quantitativo de capacitações ofertadas ao longo do ano, é visível que há um reconhecimento por parte da gestão, no sentido de intensificar essas ações. Para Pantoja, Camões e Bergue (2010), esse esforço no sentido de capacitar o quadro de servidores, faz-se necessário, quando se busca atingir os objetivos institucionais, visão esta corroborada por Abrucio (2007).

Assim, partindo desse pressuposto, em que a oferta dos cursos de capacitação faz parte das políticas a serem desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas, questionou-se sobre como os gestores entendem o planejamento desses programas de formação interna.

O entrevistado E03 respondeu que “o setor de RH faz o planejamento e depois divulga as ações”, já E01 ratificou que “essa política é encabeçada pelo Setor de Recursos Humanos que faz a discussão com os demais servidores das necessidades de capacitação”.

Essa observação responde à indagação proposta pelo questionário, se durante o planejamento as necessidades dos setores são levadas em consideração. E02 observa que, “a cada dois anos, elaboramos em conjunto com os técnicos, por meio de reuniões, o levantamento das necessidades de capacitação. Após o levantamento, elaboramos o plano de formação que norteará esse período”. Já o entrevistado E04 acrescenta que “após o plano elaborado é levado ao Diretor para a apreciação e aprovação, para depois ser disponibilizado aos servidores interessados”.

Valendo-se ainda do entrevistado E02, acerca dos sujeitos envolvidos no processo de elaboração do Plano, tem-se, como dado, a seguinte colocação: “a GDH, as chefias imediatas, os técnicos e a Direção”. Com isso, percebe-se que o Plano é concebido pelo diálogo entre os departamentos do *Campus* que participam do procedimento de elaboração, ou pelo menos são convidados a contribuir no processo. Para Mello e Amancio Filho (2010) e Fleury e Fleury (2001), o processo de construção da Gestão voltada para as competências dos servidores, deve ser elaborada em atendimento às necessidades mapeadas junto aos próprios servidores.

Após o mapeamento, conforme descrito na subseção 4.1, a GDH procede com o processo de elaboração de um cronograma para ofertar os cursos pretendidos pelos setores. Quando interrogados sobre a clareza dos critérios na elaboração do cronograma, todos os gestores responderam que concordam parcialmente com a publicidade dessas ações.

Analisando os enunciados anteriores, percebe-se o que o E03 já havia mencionado, que são procurados pelo setor de Recursos Humanos para dar sugestões de cursos a serem executados. E04 afirmou que, “depois do Plano pronto, as prioridades são levantadas junto aos setores e servidores, sendo os cursos ofertados, priorizando as capacitações mais pontuais e específicas”.

Neste sentido, ainda o entrevistado E04 confirma que, “no ato da execução, as capacitações internas seguem um cronograma, analisado pela GDH que procura servidores habilitados para ofertar os cursos mapeados”.

Na entrevista, E03 confirma essa visão, ao mencionar que:

[...] acredita que eles são envolvidos aí, tanto a questão da disponibilidade orçamentária, disponibilidade de instrutores, e os que são possíveis nesse momento, nessa situação que nós temos de corte de um monte de coisas, de recursos, né? Tá sendo vista os que são viáveis, quais são as viabilidades.

Dessa forma, percebe-se que, embora a clareza nos critérios de elaboração do cronograma de ofertas ainda deixe a desejar, os gestores se mostram sensíveis a dinamizar o atendimento das necessidades conforme as lacunas setoriais. Brandão e Bahry (2005) advertem sobre a necessidade de mapear as lacunas que mais necessitam de capacitação, para que seja planejada uma política de capacitação em conformidade com as reais necessidades organizacionais.

Após esse processo de elaboração, o próximo passo passa a ser a oferta dos cursos de capacitação, e como a primeira questão já havia respondido sobre a execução dos cursos, tentou-se questionar sobre a divulgação dessas ações, se elas realmente são expostas para os setores alvos da ação e demais interessados.

Na visão dos gestores entrevistados, sobre a divulgação dos cursos a serem executados, todos concordaram que as ações são amplamente comunicadas aos servidores. O entrevistado E03 afirmou o que segue: “sempre recebo os e-mails enviados pelo RH informando a abertura de cursos de capacitação”. O entrevistado E04 complementa que:

[...] após a abertura dos cursos são criados formulários de inscrição e enviados para todos os servidores do *Campus*, embora algumas capacitações possui a quantidade certa de pessoas que vão participar, é, isso acontece desse jeito porque o instrutor coloca essa quantidade no projeto, o RH busca atender as necessidades de acordo com as prioridades.

Assim, após o processo de divulgação, analisou-se sobre a participação dos servidores que compõem o público-alvo da ação. Os respondentes dos questionários afirmaram que concordam que os servidores lotados em setores, cuja capacitação deve atender, inscrevem-se e participam dos programas ofertados. Abrucio (2007) e Pacheco *et al.* (2005) advertem sobre a necessidade de se ter um quadro de pessoal qualificado, agregando valor à profissionalização do quadro de pessoal. No entanto, ainda há alguns entraves no processo de participação do público-alvo nas ações promovidas pela UFT em Araguaína.

E03 relata que: “Acredito que os servidores interessados participam das ações de capacitação”. O E04 complementa que:

Os servidores, às vezes, não se sentem motivados a participarem dos cursos ofertados, mas isso é relativo, acontecem casos em que cursos são ofertados e que não sobram vagas. Ano passado mesmo teve um curso de capacitação que não foi ofertado por falta de demanda, os servidores apontaram o horário em que o curso seria ofertado, atendendo a disponibilidade

do instrutor, as datas também foram apontadas como empecilhos, por estarem próximas das férias.

Diante disso, detectou-se que alguns problemas são destacados sobre a participação dos servidores; dentre os quais, pode-se citar a dificuldade de deixar o ambiente de trabalho no horário de expediente. Outro motivo estaria relacionado aos servidores lotados em setores que funcionam em turno contínuo, dificultando a participação nos cursos, porque estes poderiam estar sendo ofertados em horário diferente do expediente do servidor na instituição. Isso também é reflexo da complexidade da universidade, quando a instituição possui uma variedade de setores e de horários de funcionamento diferenciado.

Por fim, questionou-se acerca dos principais resultados das ações de capacitação, se elas atendem os objetivos traçados. Os gestores afirmaram que concordam que os objetivos estão caminhando rumo ao alcance das metas traçadas, embora algumas falas ainda permitam observar que ainda há um longo caminho a percorrer.

E01 afirmou acerca dos objetivos que “é muito complexo vocês conseguir atingir todas essas necessidades, todos esses interesses [...], mas assim, a gente tenta chegar à maior parte possível, principalmente das pessoas que tem interesse nessas capacitações”.

O entrevistado E03 menciona acerca da efetividade dos objetivos que “não são, mesmo porque isso é um processo”, enquanto E02 salienta que:

Muito já se fez, mas acredito que ainda não. Há muito caminho a percorrer. Os números de servidores capacitados são significativos, mas há novas questões a se questionar em como continuar capacitando um quadro de servidor que a princípio, quantitativamente, é um pessoal capacitado e qualificado. A questão é: até que ponto as capacitações oferecidas são estímulos aos servidores?

Assim, compreende-se que os objetivos estão ainda por serem alcançados plenamente, mas o passo primordial está sendo dado, que abrange uma gestão assertiva, por meio do planejamento participativo, de metas bem definidas e de execução efetiva. Para finalizar ainda sobre os objetivos, o E04 ratificou o que foi anteriormente mencionado de que “busca-se oferecer cursos na medida do possível, visando efetivar políticas de capacitação dos técnico-administrativos”.

Observa-se, na literatura revisada, e, utilizando-se de Abrucio (2007), de Teixeira Filho e Almeida (2014), de Schikmann (2010), um programa de capacitação bem articulado visa realizar objetivos pessoais e institucionais, em busca de valorização e de motivação dos servidores, e são cruciais na execução de um planejamento estratégico e articulado.

A seguir, apresenta-se, na Tabela 1, a disposição das respostas dos entrevistados. Os dados sintetizam as respostas, conforme algumas palavras selecionadas acerca dos procedimentos analisados. Diante disso, quanto mais o resultado estiver próximo de três, a percepção dos entrevistados atende à fase questionada, e quanto mais próximo de zero, não há o atendimento das etapas propostas.

Tabela 1 – Respostas dos gestores do *Campus* de Araguaína acerca das ações de capacitação realizadas em 2016

Entrevistado	Promoção das ações	Planejamento	Critérios de oferta	Divulgação dos cursos	Participação dos servidores	Objetivos
E1	2	3	2	3	2	3
E2	3	3	3	3	3	3
E3	3	2	2	3	2	2
E4	3	3	2	3	2	3
Média	<b>2,75</b>	<b>2,75</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2,25</b>	<b>2,75</b>

Fonte: Elaborado com base nos questionários (2017).

Depreende-se da tabela que a única fase que atende totalmente a percepção de todos os entrevistados diz respeito à divulgação entre os servidores sobre os cursos que são oferecidos. Contudo, destaca-se que a análise considera a aproximação dos resultados [discordo totalmente ou concordo totalmente], de acordo com o tipo ideal *weberiano*. Destarte, as fases que praticamente satisfazem a percepção dos gestores são a promoção de ações de capacitação, o planejamento destas e os objetivos alcançados.

Por fim, percebe-se que as políticas de capacitação estão com pontos de menor percepção, no que diz respeito à clareza na elaboração do cronograma de oferta e à participação dos servidores que são público-alvo das ações implementadas.

Em suma, todos os aspectos analisados junto aos gestores entrevistados, de alguma forma, foram atendidos pelas políticas internas da UFT no *Campus* de Araguaína, no ano de 2016, por meio da GDH, do SFQ e da Direção do *Campus*. Assim, para finalizar a análise dos dados, questionou-se sobre as perspectivas e os desafios encontrados na promoção dessas ações de capacitação dos servidores técnico-administrativos. Nesse sentido, sobre as perspectivas, E02 destaca que:

[...] é que as capacitações de fato contribuam para o desenvolvimento dos servidores e alinhe, aprimoramento individual com coletivo, melhorando as relações de trabalho e consequentemente trazendo benefícios para o crescimento da instituição.

O entrevistado E04 acrescenta que “são fundamentais para o desenvolvimento do servidor, consequentemente, do ambiente de lotação no qual o servidor se encontra”. E01 acrescenta que a gestão:

Tem sido muito defensora dessa ideia que a gente precisa melhorar e incrementar essas ações de capacitação e principalmente, ouvir os técnicos, [...], que são os maiores interessados, né? Nessas ações! Além do interesse deles como servidores se qualificarem, existe o interesse da gestão, [...], de que as coisas funcionem da melhor forma possível, e a capacitação é uma dessas possibilidades que nós temos.

Os gestores têm reconhecido a importância de se aprimorar os mecanismos de ofertas dos cursos, observando que, ao atingirem os objetivos pessoais, os servidores estão também desenvolvendo competências que permitem o alcance das metas institucionais. Mas, alguns desafios ainda são colocados como existentes, dentre eles, o E04 coloca o seguinte:

Acredito que o principal desafio hoje é a restrição dos orçamentos voltados para o setor público como um todo. Mas, se tratando de ações de Capacitação, percebe-se que o setor público tem uma característica muito peculiar, acerca da estabilidade, às vezes, [...], rotinas burocráticas, que contribuem para a desmotivação do quadro de pessoal.

Acerca dessa falta de motivação, o E03 contribui com esta afirmação: “na verdade o grande desafio da gestão é colocar o servidor onde realmente ele se sinta bem, para isso precisa instituir uma política de mobilidade, de readequação de setores, inclusive, mas, sem esquecer de ouvir os servidores”.

E02 acrescenta sobre os desafios que:

O serviço público ainda é engessado e isso de fato limita a forma de agir. Os recursos financeiros e de pessoal são escassos, fazendo com que muitas políticas deixem de ser aprimoradas ou mesmo desenvolvidas. No entanto, apesar dessa limitação, as ações realizadas são muitas e quantitativamente temos um quadro de pessoal capacitado. Mas ainda vejo como desafio primordial alinhar desenvolvimento individual com coletivo, e que este funcione como estímulo para o trabalho.

Para finalizar a discussão sobre os desafios, E03 afirma o que se segue: “acredito que o maior desafio nesse momento é o desafio financeiro”; e prossegue, no fluxo de sua fala, afirmando que os programas “tem uma aceitação grande por parte das pessoas nessa política”. Embora retorne a indagar “que o maior desafio [...] tem a ver mesmo com a questão financeira”.

Ressalta-se ainda, nas falas dos entrevistados E02 e E04, respectivamente, que as ações apresentam retornos positivos no desenvolvimento das ações dos setores: “O retorno é percebido quando vemos o desenvolvimento e melhoramento da qualidade das atividades desenvolvidas nos setores”; “os treinamentos e capacitações modificam o comportamento dos servidores, aprimorando as técnicas de trabalho e ampliando a visão de ser instituição, melhorando as rotinas de trabalho”.

Por fim, percebeu-se que, mesmo com os desafios financeiros e entraves apresentados na motivação pessoal e profissional dos servidores, as políticas de capacitações são fundamentais, pois os resultados são claros na execução de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos departamentos de atuação. Em relação aos resultados, poderia se esperar percepções divergentes por serem servidores de categorias diferentes, no entanto, apresentam compreensões semelhantes do processo estudado nessa pesquisa.

A seção seguinte finaliza esta análise, retomando a proposta deste estudo e relatando algumas considerações finais acerca dos achados desta pesquisa, sugerindo propostas de melhorias e de futuras análises.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal analisar a percepção dos gestores da UFT – *Campus* de Araguaína, em relação aos programas de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos, levando em conta as perspectivas e os desafios envolvidos no processo.

Os programas de capacitação estão previstos em leis próprias, que visam ao desenvolvimento de pessoal em busca do alcance dos objetivos institucionais, a saber, PNDR, PDIPCCTAE, PCCTAE. Além desses, no âmbito da UFT, foram regulamentadas algumas resoluções aprovadas pelo CONSUNI, como é o caso da normativa 03/2012, atualizada pela 20/2015, e os PFD elaborados no intuito de descrever os programas a serem implementados na Reitoria e nos *Campus* ao longo de dois anos.

Percebeu-se que, no ano de 2016, o *Campus* de Araguaína desenvolveu ações de capacitações internas, visando a promover o desenvolvimento institucional dos servidores. Embora haja o reconhecimento da importância dos programas de capacitação, os gestores apontaram também alguns entraves encontrados na execução.

Ao longo do processo, detectou-se que, no geral, em relação aos pontos analisados, desde o planejamento à execução, há forte percepção dos gestores em atendimento ao que prevê a legislação federal e institucional. Mas, a fase na qual essa observação é mais latente diz respeito à publicidade dos programas que estão sendo ofertados. Há percepção forte também em outras fases do processo, tais como: no planejamento de ações, considerando as necessidades dos setores do *Campus*, no reconhecimento de que são ofertados cursos voltados para o quadro de servidores, e quanto aos retornos positivos das políticas de capacitação para o desenvolvimento dos setores.

Assim, de acordo com as entrevistas e com os questionários, duas fases foram apontadas pelos gestores como as menos percebidas. Destas, uma diz respeito à clareza dos critérios adotados na oferta dos cursos de capacitação, e a outra se refere à participação dos servidores técnico-administrativos que carecem de capacitação, mas não participam. Contudo, mesmo apresentando a menor agudeza na visão dos gestores, há consenso entre eles de que em alguma medida elas acontecem durante as fases do processo.

Mediante as entrevistas, os gestores apontaram que a importância principal das capacitações vai ao encontro da promoção de competências individuais e coletivas, de forma a aprimorar as técnicas de trabalho e a promover o desenvolvimento institucional. Mas, embora haja esse reconhecimento, a execução passa por alguns entraves, como recursos financeiros, de pessoal, o próprio desenho ao qual o serviço público está atrelado, sem considerar outras nuances que envolvem os servidores, o que não foi objetivo deste estudo. Salienta-se que os dados poderiam ser divergentes, conforme a visão dos diferentes entrevistados e as suas respectivas categorias, no entanto, os dados revelam que na visão dos quatro gestores pesquisados as visões apresentadas são semelhantes.

Dentre as limitações deste estudo, destacam-se o número de envolvidos no processo de gestão, bem como a limitação do período analisado. Recomenda-se, como futuros estudos, aprofundar a pesquisa envolvendo a gestão anterior, fazendo uma análise do Plano de Formação de pelo menos um biênio. Como proposta de pesquisa, cabe, também,

analisar a visão dos beneficiários das ações de capacitação e a relação existente no processo de mapeamento de competência e de avaliação de desempenho.

O estudo traz contribuições teóricas e práticas no sentido de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão de pessoas por competências, mostrando que é possível atender à legislação, mapeando os pontos críticos que necessitam ser estudados pelos gestores e pelos interessados nos programas de capacitação. Em suma, ressalta-se que, para a consolidação de uma política de capacitação eficaz e eficiente, a gestão precisa estar sensível às reais necessidades dos departamentos da instituição e promover um planejamento participativo, dinamizando o processo e dispondo de ferramentas de avaliação contínua e aberta a todos os interessados.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, 1997.

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

\_\_\_\_\_. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. PETERS, B. G.; PIERRE, J. **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Unesp, 2010. p. 537-548.

ARAGUAÍNA. **Prefeitura Municipal de Araguaína/Turismo**. Disponível em: <<http://www.araguaina.to.gov.br/portal/paginas.php?p=turismo>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009, 282p.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BRANDÃO. H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

\_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de Julho de 1987**. Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos [PUCRCE]. 1987. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000**. Criação da Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT). 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10032.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10032.htm)>. Acesso em 31 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.091, em 12 de janeiro de 2005**. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [PCCTAE]. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [PNDB]. 2006. 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: 22 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [PDIPCCCTAE]. 2006a. 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: 22 jan. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 368p, 1998.

\_\_\_\_\_. Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. In: Ciro Biderman; Paulo Arvate. (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Editora Campus, v. 1, p. 03-15, 2004.

CAMPOS, E. B. D. et al. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 126-158, nov./dez. 2015.

CAVALCANTE, K. O.; SILVA, A. B. da. As Implicações da Capacitação nas Crenças de Autoeficácia de Gestores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Educação Superior. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 3, p. 474-492, jul./set. 2017.

FLEURY, A. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 23-30, out./dez. 1990.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2010.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. **Anais...** Madrid: Clad, 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MEDEIROS, A. L. de.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O plano de carreira dos técnicos administrativos de universidades federais: o caso de uma universidade federal do norte do Brasil. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, p. 584-618, 2017.

MELLO, M. L. B. D. de; e AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, mai./jun. 2010.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “sonho de uma realidade” ou “realidade de um sonho”? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP- Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n.1, p. 77-90, jan./mar., 2002.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

\_\_\_\_\_.; et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na Administração Pública Federal. CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012. Brasília/DF, **Anais...** Brasília, jun. 2012.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, M. C. A. Capacitação para a gestão por competências. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (Org). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.

SILVA NETO, J.M.; RIBEIRO, R. P. Gestão Estratégica de Recursos Públicos: Avaliação das Variáveis Restritivas à Efetividade na Execução do Programa de Saúde da Família. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.1, p. 191-210, jan./abr. 2012.

TEIXEIRA FILHO, A.; ALMEIDA, D. R. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, INPEAU-UFSC Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS [UFT]. **Resolução do Conselho Universitário nº 03/2012**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/59pPXS>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução do Conselho Universitário nº 20/2015**. 2015. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/Y3uvFGraQRa7nQAsLlf12w>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de formação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Reitoria** - Biênio 2015-2016. 2015a. Disponível em: <[https://drive.google.com/drive/folders/0Bz\\_2DAN\\_CCUpZVdsU3MxQ1RTbkE](https://drive.google.com/drive/folders/0Bz_2DAN_CCUpZVdsU3MxQ1RTbkE)>. Acesso em: 28 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de formação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos do Campus Universitário de Araguaína** - Biênio 2015-2016. 2015b. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/0B9iOuNnlaJPSR2VPZTNfZk1vOGM>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/ABnqQg>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (2016)**. Dados da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional/CFORMA. 2016a.

WRIGHT, R.; VAN, W. G.; BOUTY, I. **Les principes du management des ressources fondées sur le savoir**. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 70-75, sept./oct. 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo; Atlas, 2001.

ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8., 2003. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.