

Modelo de Capacitação adotado na UFBA: a Visão dos Técnicos-Administrativos

Autoria

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho - antonior79@gmail.com

Denise Ribeiro de Almeida - deniserib@gmail.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA/UFBA - Universidade Federal da Bahia

Leonardo Ribeiro de Almeida - leoribal@gmail.com

CCJP/Unirio

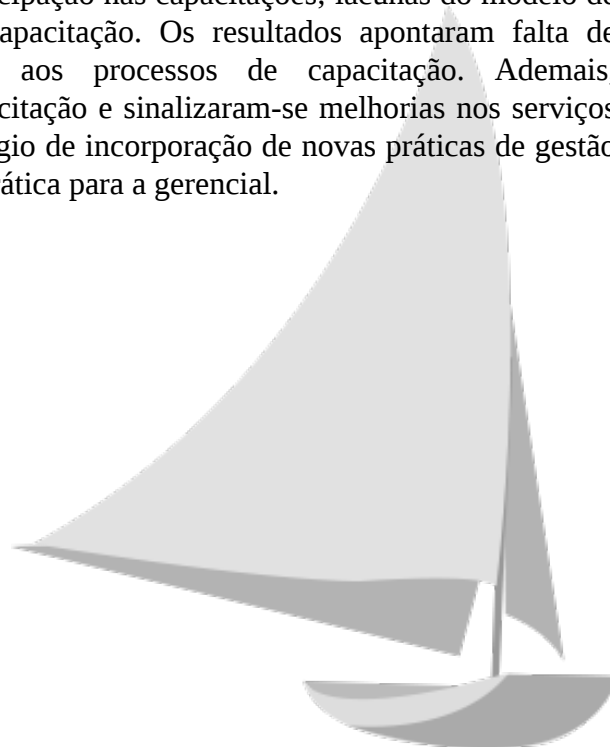
Tânia Moura Benevides - taniamoura2511@gmail.com

Mestr em Admin Estratégica / PPGA / UNIFACS

outro/outro

Resumo

O artigo analisa a visão dos técnicos-administrativos (TAE) da UFBA, sobre o modelo de capacitação adotado por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração sobre a administração pública brasileira e seus processos de capacitação, focando nas IFES. Metodologicamente, tem-se uma pesquisa qualitativa, por meio de questionário eletrônico de forma censitária. Usou-se a técnica survey para obter respostas sobre quatro categorias de análise: avaliação do modelo de capacitação; estímulo institucional à participação nas capacitações; lacunas do modelo de capacitação e; efetividade das ações de capacitação. Os resultados apontaram falta de envolvimento e estímulo dos gestores aos processos de capacitação. Ademais, identificaram-se lacunas no modelo de capacitação e sinalizaram-se melhorias nos serviços prestados, caracterizando uma IFES em estágio de incorporação de novas práticas de gestão de pessoas e em transição da estrutura burocrática para a gerencial.





Modelo de Capacitação adotado na UFBA: a Visão dos Técnicos-Administrativos

RESUMO: O artigo analisa a visão dos técnicos-administrativos (TAE) da UFBA, sobre o modelo de capacitação adotado por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração sobre a administração pública brasileira e seus processos de capacitação, focando nas IFES. Metodologicamente, tem-se uma pesquisa qualitativa, por meio de questionário eletrônico de forma censitária. Usou-se a técnica *survey* para obter respostas sobre quatro categorias de análise: avaliação do modelo de capacitação; estímulo institucional à participação nas capacitações; lacunas do modelo de capacitação e; efetividade das ações de capacitação. Os resultados apontaram falta de envolvimento e estímulo dos gestores aos processos de capacitação. Ademais, identificaram-se lacunas no modelo de capacitação e sinalizaram-se melhorias nos serviços prestados, caracterizando uma IFES em estágio de incorporação de novas práticas de gestão de pessoas e em transição da estrutura burocrática para a gerencial.

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

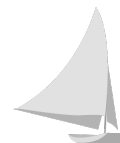
1. INTRODUÇÃO

A busca por maior eficiência e eficácia na Administração Pública levou o Estado brasileiro a adotar práticas de gestão similares às existentes na iniciativa privada, em uma transição do modelo burocrático para o gerencial. Nesse contexto, o setor público assume uma perspectiva estratégica mais flexível e voltada aos usuários (SCHIKMANN, 2010; PANTOJA, 2012; CAMÕES, 2013).

Assim, para Schikmann (2010) e Almeida et al (2016), a gestão de pessoas no setor público tornou-se estratégica para o alcance de resultados em um cenário complexo de gestão, onde se mesclam características patrimonialistas, burocráticas e gerencialistas. Segundo estes autores, nesse processo de mudança, a capacitação dos servidores públicos ganha relevância, no esforço de se adequar as práticas de gestão à nova realidade e demandas sociais. Sob tal ótica, o governo federal publicou, em 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP) (BERGUE, 2011; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014). Política esta que, para Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), visa sistematizar os esforços voltados à capacitação dos servidores, usando para tal o mapeamento de demandas, com vistas a atingir a melhoria contínua do desempenho das organizações públicas.

Destaca-se que, segundo Camões (2013), as Instituições Federais de Ensino (IFES) enfrentam dificuldades estruturais e sistêmicas para implementar a PNDP. Nesse contexto, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) modernizou a estrutura de gestão de pessoas, iniciando, logo após a implementação da PNDP, a oferta de ações de capacitação para servidores técnico-administrativos em educação (TAE), por meio de um Plano Anual de Capacitação (PAC) (TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Assim, este artigo possui como objetivo analisar o modelo de capacitação implementado pela UFBA, a partir da PNDP, na ótica dos seus beneficiários, os técnicos administrativos de ensino (TAE). O artigo prossegue apresentando seu referencial teórico com conceitos acerca do processo de capacitação na administração pública brasileira e nas IFES, seguido da seção de metodologia. Em sequência, analisa-se a visão dos TAE sobre o processo de capacitação adotado pela UFBA. Finaliza-se o trabalho apresentando-



se algumas considerações finais acerca dos achados encontrados, bem como, limitações e sugestão de trabalhos futuros.

2. AS IFES E A CAPACITAÇÃO

Segundo Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cavalcante et al (2016), a partir de 1990, diversas medidas preconizadas pelo modelo gerencialista foram implementadas, objetivando a promoção de melhorias na gestão do corpo funcional do Estado na busca pela eficiência e eficácia, adequando as carreiras dos servidores ao novo cenário econômico e social. Assim, a prática da capacitação passa a ser empregada na administração pública como meio para se alcançar tais objetivos. Esse contexto mais amplo, se replica, como afirmam Picchiai (2012) e Almeida et al (2016), nas IFES, que, contudo, apresentam dificuldades em implantar os princípios gerencialistas por conta de especificidades de suas atividades.

Avançando temporalmente, nos anos de 2000, as IFES passam por transformações com vista a promover sua reestruturação com a realização de novos concursos, reconfiguração de algumas carreiras do funcionalismo e recomposição salarial (PANTOJA, 2012; CAMÕES, 2013; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014; TEIXEIRA FILHO et al, 2017). Assim, para Cavalcante et al (2016), a promulgação da lei 11.091 de 2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores TAE, levou as IFES, por pressão do corpo técnico, a ofertarem ações de capacitação, para garantir o incentivo financeiro associado à realização de diferentes cursos.

Com isso, para Oliveira Filho (2012), esse novo arcabouço legal da carreira TAE estabeleceu novos paradigmas para a estrutura de cargos dentro das IFES, nos quais as relações hierárquicas entre eles organizaram-se articulando critérios que contemplavam para além das exigências mínimas de escolaridade para o exercício das atividades, requisitos vinculados a competências específicas. Tais iniciativas se somaram à PNDP que, para Oliveira Filho (2012), inova ao estimular o acesso a programas de capacitação voltados ao desenvolvimento de competências individuais-institucionais.

Segundo Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), a PNDP agregou valor à estratégia de gestão das organizações públicas, permitindo que os servidores das IFES se habilitassem a enfrentar os novos desafios da gestão pública. Ainda para elas, a publicação da lei nº 11.784/2008 no bojo da implementação de práticas gerencialistas, traz a avaliação de desempenho, visando monitorar sistematicamente a atuação individual do servidor, a partir de metas estabelecidas. Ampliando tais concepções, para Camões (2013) e Aranha e Salles (2015), dentre as diretrizes da PNDP estão: promover e divulgar ações de capacitação; garantir o acesso aos eventos de capacitação; estimular a participação e; considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si. Dentre suas finalidades destaca-se a eficiência e eficácia dos gastos com a capacitação dos servidores (ARANHA e SALLES, 2015).

Assim, conforme Schikmann (2010), Bergue (2014), Aranha e Salles (2015), Cavalcanti et al (2016) e Cardoso (2017), o objetivo da capacitação é desenvolver, entre os servidores, as competências necessárias ao aprimoramento dos processos de trabalho, visando atingir objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico das organizações públicas. Complementando essa visão, para Schikmann (2010), a capacitação deve ser um processo contínuo de acompanhamento das mudanças nos processos de trabalho e de desenvolvimento de novas competências demandadas. Tais processos devem incorporar também o estímulo institucional ao TAE ou a realização de cursos de educação formal a nível de graduação e pós-graduação em temáticas correlatas às competências requeridas.



Desta forma, a PNPD desempenhou papel fundamental na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público federal na transição de um modelo burocrático para uma gestão baseada em resultados. (PANTOJA et al, 2012 e BERGUE, 2014). Dentre as dificuldades de operacionalização desta política nas IFES, destacam-se, em consonância com Pantoja et al (2012), Oliveira e Silva (2011), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al, 2017, a não adoção da gestão de pessoas por competências, como preconizado na PNPD, pela maioria das instituições.

3. METODOLOGIA

Para se atingir os objetivos do estudo, aplicou-se um questionário eletrônico de forma censitária entre os 2.877 servidores TAE da UFBA. O instrumento, como indica Vergara (2009), usou a técnica *survey* sendo elaborado como uma série ordenada de questões sobre as variáveis e situações a se explorar. Com sua aplicação, buscaram-se respostas dos TAE sobre quatro categorias de análise que emergem do referencial: avaliação do modelo de capacitação; estímulo institucional à participação nas capacitações; lacunas do modelo de capacitação e; efetividade das ações de capacitação.

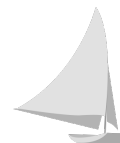
O questionário foi concebido com questões fechadas, utilizando-se escala *Likert*. Sua aplicação se deu eletronicamente, no período de 12 de junho a 30 de julho de 2018, através de link enviado por *e-mail*, com reenvios quinzenais. Assim, preservou-se o anonimato dos respondentes, deixando-os confortáveis para externar livremente suas percepções acerca do modelo de capacitação adotado pela UFBA. Obtiveram-se 752 respostas (26,1 % de retorno). Destaca-se que por se tratar de pesquisa qualitativa, seu objetivo não foi obter dados quantificáveis para garantir exatidão de resultados, mas sim, exprimir a percepção do maior número possível de atores (GIL, 2008).

Findo o período de aplicação, as informações coletadas foram compiladas e manipuladas utilizando-se o editor de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel*. Dessa forma, foi possível o uso de gráficos e tabelas para a melhor visualização da percepção dos TAE sobre o modelo de capacitação da UFBA.

4. OS TAE E O MODELO DE CAPACITAÇÃO ADOTADO NA UFBA

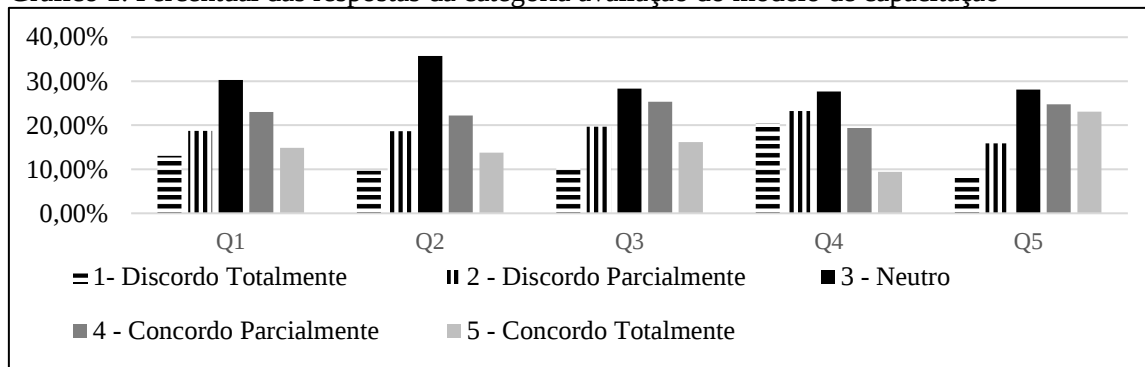
Iniciando-se as reflexões sobre as categorias, observa-se uma tendência positiva em relação ao grau de satisfação com as capacitações oferecidas pela UFBA, com grau de concordância total e parcial de 37,9% (255 respostas), em comparação à visão negativa, com 31,8% (214 respostas) de discordância total e parcial. O percentual de TAE que não se posicionaram foi de 30,3%. Com relação à adequabilidade dos temas das capacitações, outra vez os TAE possuem percepção positiva, com 36,1% (240 respostas) concordando total ou parcialmente com a afirmativa. Os respondentes que discordaram total ou parcialmente foram 28,2% (188 respostas), além do elevado contingente de 35,7% indiferentes à questão. A transparência do processo seletivo para participação nas ações do PAC também recebeu maior percentual de concordância total e parcial, 41,6% (277 respostas), apontando uma visão positiva sobre a questão. Ao todo, 191 respondentes discordaram total ou parcialmente, correspondendo a 30,1% (191 respostas) e 28,3% (189 respostas) não se posicionaram. Nesse sentido, para os respondentes os aspectos abordados nessas três questões atendem ao que preconizam Pantoja et al (2012), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Cavalcanti et al (2016), quanto à operacionalização das capacitações segundo os preceitos da PNPD.

Já em relação à divulgação das capacitações, a maioria se mostrou insatisfeita, com índice de discordância total e parcial de 43,6% (293 respostas); a concordância total e parcial alcançou apenas 28,7% (193 respostas) e 27,7% não se posicionaram. Na visão



dos TAE existe, portanto, a necessidade de ajustes no processo de divulgação das capacitações, de modo a contemplar melhor a diretriz da PNPD de promoção das ações de capacitação para servidores. Finalizando a categoria, para a maioria, a UFBA fornece condições estruturais-pedagógicas para a realização das capacitações como defendido por Camões (2013), com uma concordância total e parcial à assertiva de 47,9% (319 respostas), a melhor avaliação da dimensão. A taxa total de respondentes que discordaram total e parcialmente da afirmativa foi de 24% (160 respostas) e 28,1% dos respondentes não se posicionaram. A seguir o gráfico representando os dados percentuais apurados sobre as questões dessa categoria de análise, elencadas de Q1 a Q5.

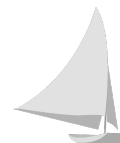
Gráfico 1. Percentual das respostas da categoria avaliação do modelo de capacitação



Fonte: Elaboração própria, 2018

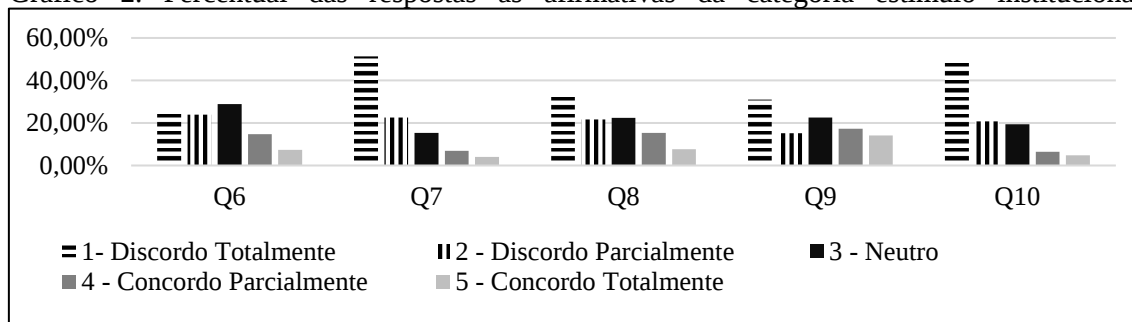
Avançando-se às análises relativas à segunda categoria analítica, a percepção dos respondentes sobre o estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações foi negativa, divergindo do defendido por Camões (2013) e Aranha e Sales (2015), com um grau de discordância total e parcial de 49,1% (308 respostas). Os que concordaram total e parcialmente representaram 22% (138 respostas), e os que não se posicionaram totalizaram 28,9%. Quando questionados sobre as indicações de capacitações realizadas pelas chefias a partir da avaliação de desempenho, o grau de discordância foi alto, com 73,9% (464 respostas) discordando total ou parcialmente e apenas 10,8% (68 respostas) concordaram em alguma medida, enquanto 15,3% não se posicionaram. Tal resultado mostra novamente, para os respondentes, há uma situação diversa do prescrito por Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bergue (2014), como situação ideal de vinculação entre os resultados da avaliação de desempenho e as necessidades de capacitação.

No tocante ao estímulo dos gestores à aplicação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações nos processos de trabalho, também há percepção negativa dos respondentes, com discordância total e parcial de 54,6% (343 respostas). Perceberam de maneira positiva 22,9% (144 respostas), enquanto 22,5% dos respondentes não se posicionaram. Essa visão se alinha aos estudos de Schikmann (2010) acerca do pouco estímulo à inovação nas organizações públicas. Avançando à assertiva sobre as dificuldades em ser liberado para participar das ações de capacitação, a maioria dos respondentes, 46,2% (289 respostas), discorda total ou parcialmente da existência de dificuldades na liberação do TAE para participação nas capacitações. Já os que concordam total ou parcialmente com a afirmativa representou significativos 31,3% (196 respostas), não se posicionando 22,5% do total. Finalizando as análises da segunda categoria, conforme a maioria dos participantes não há planejamento nos setores para a participação dos membros das equipes de trabalho nas capacitações disponibilizadas pela UFBA, com discordância total ou parcial de 69,4% (438 respostas). Concordaram total ou parcialmente apenas 11,3% (71 respostas), enquanto 19,3% dos participantes não se



posicionaram. Assim, a percepção da maioria dos respondentes confirma os achados de Picchiali (2012) e Almeida et al (2016), sobre as dificuldades das IFES em adotar práticas da APG ante à falta de cultura de planejamento em suas estruturas de gestão. A seguir a visão dos participantes em relação à segunda categoria analítica, expressa no gráfico com os percentuais das respostas às afirmativas dessa categoria.

Gráfico 2. Percentual das respostas às afirmativas da categoria estímulo institucional

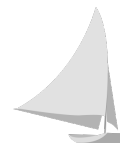


Fonte: Elaboração própria, 2018.

Avançando-se na apuração das respostas do questionário relativas às lacunas do modelo de capacitação, terceira categoria de análise, observa-se que há grande discordância dos respondentes em relação à oferta de capacitações direcionadas às atividades por eles desempenhadas, com um total de 55,8% (356 respostas) discordando total e parcialmente da afirmativa. Em contraposição, apenas 16,6% (106 respostas) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa e 27,6% dos respondentes não se posicionaram. Quando indagados se as capacitações ofertadas pela UFBA se adequam às necessidades dos setores, mais uma vez a percepção dos respondentes foi bastante negativa, com índice de rejeição da afirmativa alcançando 56,3% (360 respostas), concordaram total ou parcialmente 17,5% (112 respostas) dos respondentes e não se posicionaram 26,2% dos participantes da pesquisa. Dessa maneira, conforme tais respostas, na visão dos TAE a capacitação se afasta do que autores como Pantoja et al (2012), Schikmann (2010), Bergue (2014) e Cardoso (2017), consideram o ideal, por não estarem alinhadas às atividades e às necessidades dos setores da instituição.

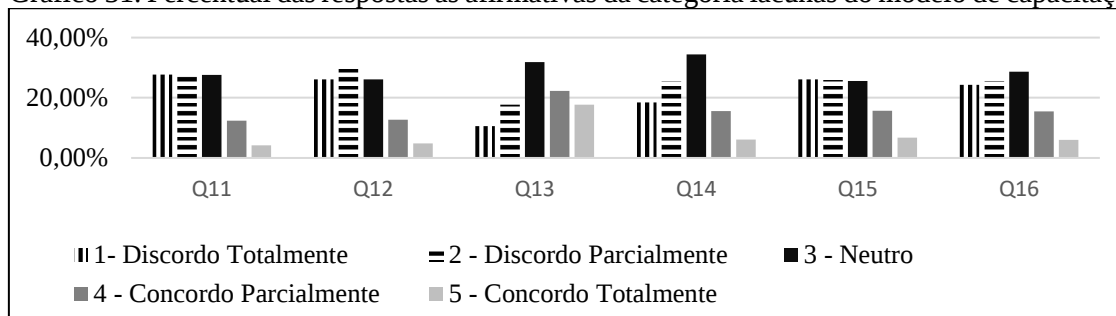
Contrastando com essa visão, a maioria dos respondentes considerou os mestrados profissionais e especializações oferecidos aos TAE nos PAC, como adequados à realidade da UFBA, confirmando as concepções de Bergue (2014), com concordância total e parcial de 39,9% (253 respostas); discordaram de forma total ou parcial da afirmativa 28,2% (179 respostas); além dos 31,9% que não se posicionaram. Com relação ao atendimento das demandas dos TAE por qualificação, a situação se inverte, com 43,9% (279 respostas) de discordância total e parcial da afirmativa, sendo o grau de concordância de 21,7% (138 respostas) e os que não se posicionaram 34,4%. Pressupõe-se assim, que os TAE consideram a oferta de mestrados e especializações insuficiente para atender à sua demanda por tais tipos de capacitação. Tal percepção pode encontrar explicação no quantitativo ainda pequeno de turmas de mestrado e especialização oferecidas nos PAC. A viabilização da participação dos TAE em eventos técnico/científicos, também foi avaliada negativamente pela maioria, com 52% (331 respostas) discordando total ou parcialmente da afirmativa, em contraste com os 22,4% (143 respostas) que concordaram em alguma medida. Não se posicionaram sobre questão 25,6% dos respondentes.

Avançando para a última afirmativa desta categoria analítica, para a maioria as capacitações não preparam os TAE para acompanhar as mudanças nos processos de trabalho, com discordância total ou parcial de 49,8%; os que concordaram com a afirmativa corresponderam a 21,5% (137 respostas), e os que não se posicionaram foram



28,7% do total. Ou seja, não há a percepção da maioria sobre a relação entre capacitações e suas atividades laborais. Assim, com base em Pantoja et al (2012), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Cavalcante et al (2016), na visão da maioria dos respondentes as capacitações ofertadas pela UFBA não promovem o desenvolvimento das competências individuais com vistas a aprimorar os processos de trabalho e, por consequência, atender às demandas institucionais. A seguir o gráfico que sistematiza as respostas às afirmativas da categoria analítica lacuna do modelo de capacitação da UFBA.

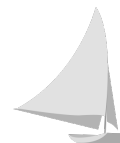
Gráfico 31. Percentual das respostas às afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação



Fonte: Elaboração própria, 2018.

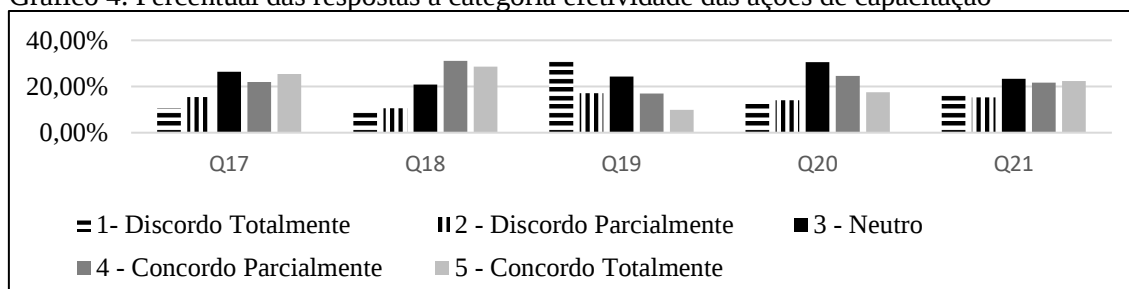
Finalizando a análise das percepções dos TAE sobre o modelo de capacitação na UFBA, apresenta-se as análises da última categoria analítica - efetividade das ações de capacitação oferecidas pela UFBA. A maioria dos respondentes concordou com a assertiva sobre a possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações no setor de trabalho, tendo em vista que 47,5% (291 respostas) dos respondentes concordaram total e parcialmente. Discordaram em alguma medida 26,1% (160 respostas) dos participantes, e 26,4% não se posicionaram sobre a afirmativa. Indagados sobre o aumento da confiança para desempenhar as atribuições profissionais após participar das capacitações, majoritariamente os respondentes concordaram total ou parcialmente, representando 59,7% (368 respostas) do total apurado. Tiveram uma percepção negativa sobre a questão 19,5% (120 respostas) dos participantes, e 20,8% optaram por não se posicionar. Assim, na visão dos respondentes as capacitações impactam positivamente na execução das atividades laborais. Dessa forma, para os respondentes os aspectos abordados nas últimas questões alinham-se ao que defendem Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017) com relação à melhoria da aptidão dos servidores para o desenvolvimento das atividades laborais, trazidas pela PNDP.

As percepções referentes à inclusão da participação em eventos de capacitação entre os critérios da avaliação de desempenho foram negativas em sua maioria, uma vez que 48,8% (299 respostas) dos participantes discordaram total e parcialmente da afirmativa, enquanto apenas 22,9% (165 respostas) tiveram algum grau de concordância. Não se posicionaram 26,9% dos participantes. Desse modo, mais uma vez, na visão dos respondentes, não existe complementariedade entre os processos de capacitação e mensuração do desempenho, afastando-se do que preconiza a PNDP e ao indicado no arcabouço teórico. Com relação ao cumprimento dos objetivos das capacitações oferecidas pela UFBA, melhorando a efetividade na execução das tarefas pelos TAE, a maior parte dos participantes concordou total ou parcialmente com a afirmativa, alcançando 42,1% (168 respostas) dos respondentes. Discordaram em alguma medida 27,4% (168 respostas), e significativos 30,5% não se posicionaram. Desse modo, a visão da maioria dos participantes coaduna-se com o que defendem Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Aranha e Salles (2015) e Teixeira Filho et al (2017), enquanto finalidade das capacitações e da própria PNDP.



Por fim, quando questionados sobre a melhoria da aptidão para assumir funções de chefia/liderança com os conhecimentos advindos das capacitações, a maioria possui percepção positiva, com 44,1% (270 respostas) concordando total e parcialmente com a afirmativa. Discordaram, em parte, 32,6%, enquanto 23,3% não se posicionaram. Assim, os resultados alinham-se aos estudos de Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cavalcanti et al (2016), apontando que as capacitações atendem à diretriz da PNPD de promover a formação gerencial do servidor, qualificando-o ao exercício de atividades de liderança. Tais respostas são trazidas a seguir.

Gráfico 4. Percentual das respostas à categoria efetividade das ações de capacitação



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observa-se que os respondentes possuem visão majoritariamente positiva sobre a efetividade das capacitações ofertadas pela UFBA, com exceção da ausência da consideração desse aspecto nas avaliações de desempenho institucionais. Identifica-se, ainda, a contradição na visão desses atores: ao tempo em que discordam da afirmativa de que as capacitações permitem acompanhar as mudanças nos processos de trabalho, conforme respostas à afirmativa Q16 da categoria anterior, consideram que as capacitações cumprem seu objetivo, melhorando a execução das tarefas, conforme respostas à afirmativa Q20 da última categoria. Pressupõe-se que tal achado possa ser explicado pela maior motivação decorrente da melhoria remuneratória proporcionada pelo desenvolvimento na carreira, resultado da participação nas capacitações, refletindo na visão positiva sobre os resultados do modelo de capacitação adotado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciaram a visão crítica dos TAE, apontando a falta de envolvimento e estímulo dos gestores à sua participação nos processos de capacitação. Além disso, sinalizaram a necessidade de serem operacionalizadas melhorias: nos processos de divulgação dos cursos; no planejamento das unidades para participação de todos os membros das equipes nas capacitações e; na utilização dos feedbacks advindos do instrumento de avaliação de desempenho como um dos pontos de partida para a escolha do modelo e dos cursos de capacitação ofertados sistematicamente pela UFBA. Os TAE identificaram lacunas como a baixa oferta de cursos com temáticas específicas e vinculadas aos processos de trabalho, a ausência de diretriz estratégica clara e, a não complementariedade entre os processos de avaliação de desempenho e capacitação. Com relação à efetividade das capacitações, os consideram que há melhorias nos serviços prestados ao público, destacando, a necessidade de a UFBA dar continuidade a oferta de ações de educação formal.

Assim, os dados confirmam o apontado nos estudos sobre os principais avanços e problemas relatados na operacionalização da PNPD em organizações públicas, em especial nas IFES. Também demonstram que a UFBA ainda encontra-se em um estágio de mudança de cultura organizacional e assimilação de novas práticas de gestão de

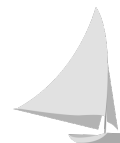


peessoas no tocante ao modelo de capacitação adotado, em transição da estrutura burocrática tradicional, para a preconizada pela APG, enquanto modelo gerencialista.

Entre as limitações desse trabalho, destaca-se a necessidade de investigar a visão de outros atores institucionais, sobre os resultados percebidos nos processos de trabalho e na melhoria da qualidade do serviço prestados pelos TAE, advindos do modelo de capacitação adotado pela UFBA. Além disso, sugere-se estudos comparativos com outras IFES, visando uma contribuição mais efetiva para o entendimento do fenômeno da implementação de práticas da APG nas organizações públicas em geral.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; RIGO, A. S.; VENTURA, A. C. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. In: XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. 2016, Arequipa. **Anais**. Arequipa, Peru, nov. 2016. P. 1 – 15. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25104/1/Gerencialismo%20-%20efeitos%20no%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20uma%20IFES.pdf> . Acesso em 20 de fevereiro de 2018.
- ARANHA, J.B.T; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2015. Mar del Plata. **Anais**. Mar del Plata, nov. 2015. P. 1 – 13. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019> . Acesso em 28 de fevereiro de 2018.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.
- BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876> . Acessado em 03/07/2016.
- CARDOSO, S. P. Q. C. Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE. 2017. 132 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, UNB, Brasília, 2013. Disponível em < <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586> > . Acessado em 08/07/2016.
- CAVALCANTE, J.C.A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. **Anais**. Curitiba, 2016. Disponível em ≤ <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf> > . Acessado em 10/07/2017.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.
- OLIVEIRA FILHO, A. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa



de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Florianópolis, 2012. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100675>> . Acessado em 12/07/2017.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. V CONGRESSO CONSAD. 2012, Brasília. **Anais**. Brasília, 2012. Disponível em <http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/> . Acessado em 01/07/2017.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. GUAL, v. 5, p. 23-45, 2012. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_o_plano_de_desenvolvimento_institucional_e_o_projeto_pedagogico_institucional_de_universidades_publicas.pdf . Acesso em 26 de fevereiro de 2018.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, dez. 2014. P. 1 – 17. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em 03 de junho de 2017.

_____, A. R. C.; ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L.R; VIEIRA, S.M. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v0i0.15216> . Acesso em: 14 de janeiro de 2018.

VERGARA, S. C. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo, Atlas, 2009.