



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO RAIMUNDO CARDOSO TEIXEIRA FILHO

**MODELO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFBA: UMA
ANÁLISE À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAL**

Salvador
2018

ANTONIO RAIMUNDO CARDOSO TEIXEIRA FILHO

**MODELO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFBA: UMA
ANÁLISE À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador
2018

Escola de Administração - UFBA

T266 Teixeira Filho, Antonio Raimundo Cardoso.
Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal / Antonio Raimundo
Cardoso Teixeira Filho. – 2018.
106 f.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2018.

1. Administração pública. 2. Servidores públicos – Treinamento -
Avaliação. 3. Universidades e faculdades públicas – Administração de
pessoal - Brasil. 4. Programas de aprendizado. 5. Educação permanente.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.08

ANTONIO RAIMUNDO CARDOSO TEIXEIRA FILHO

**MODELO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UFBA: UMA
ANÁLISE À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal da Bahia

Ana Rita Silva Sacramento _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Faculdade Anísio Teixeira

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, em especial:

A minha família, pelo apoio à realização da pesquisa e compreensão pelas ausências necessárias à consecução dessa dissertação.

A minha estimada orientadora, Professora Dra. Denise Ribeiro, por sua condução firme e acolhedora, apontando os caminhos a serem trilhados e aplacando a ansiedade nos momentos de incertezas. Minha eterna gratidão e consideração pela sua motivação, disponibilidade e dedicação.

A Universidade Federal da Bahia, em especial à PRODEP e Escola de Administração, por proporcionaram ao corpo técnico a oportunidade de participação em uma formação de alto nível.

A equipe do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), pelo profissionalismo e suporte ao desenvolvimento das minhas atividades acadêmicas.

Aos meus colegas de trabalho, servidores da Coordenação de Desenvolvimento Humano da UFBA. Em especial à Danilo, Evanise e Susan, pelo companheirismo e apoio mútuo nesses dois anos de jornada.

TEIXEIRA FILHO, Antonio Raimundo Cardoso. Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 106 f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

A promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do decreto 5.707/2006, significou um marco na adoção dos princípios norteadores da APG na Administração Pública brasileira. Nesse contexto, a capacitação dos servidores públicos ganha lugar de destaque visando adequar as práticas de gestão à nova realidade. Assim, este trabalho, tendo como objeto de estudo a Universidade Federal da Bahia, objetivou analisar o modelo de capacitação implementado na instituição à luz da PNDP, caracterizando os resultados da capacitação do corpo TAE, bem como, os indicadores resultantes dessas ações institucionais. Além disso, mapearam-se as visões dos gestores e TAE acerca desse modelo, explicitando ainda as lacunas por eles apontadas. Para tanto, usou-se a análise de documentos institucionais e aplicaram-se entrevistas com gestores e questionários com os TAE, a fim de se reunir os elementos necessários às análises que responderam à questão de pesquisa. Para a sistematização dos dados obtidos, usaram-se as técnicas de análise de conteúdo e nuvem de palavras. Os resultados apontam que a implementação do modelo de capacitação da UFBA repercutiu em uma mudança do perfil do quadro TAE, com maior escolaridade e melhores níveis de capacitação na carreira. Com relação à análise do modelo em si, nas visões dos gestores e TAE, evidencia-se a priorização do atendimento às demandas individuais dos TAE e a falta de estímulo dos gestores à participação nas capacitações. Sinalizou-se a necessidade de melhorias nos processos de divulgação dos cursos, no planejamento das equipes para participação dos seus membros nas capacitações, e a ausência de feedback do instrumento de mensuração de desempenho às necessidades de capacitação. Dentre as lacunas identificadas, destacam-se a baixa oferta de cursos com temáticas específicas e vinculadas aos processos de trabalho, a ausência de diretrizes estratégicas claras e a falta de complementariedade entre os processos de avaliação de desempenho e capacitação. A partir desses resultados, conclui-se que o modelo de capacitação da IFES é um fator de estímulo ao desenvolvimento na carreira dos TAE, embora, por priorizar competências gerais, seja pouco alinhando aos processos de trabalho. A dissertação possui como limitação principal analisar um fenômeno complexo com base no contexto vivenciado por uma única instituição em tempos mais recentes. Tal limitação pode ser superada com a realização de futuros estudos que partam dos resultados aqui apresentados, incluindo-se novas dimensões de análise e incorporando-se outros aspectos que influenciam os resultados da política de capacitação, a exemplo de clima e cultura organizacional. Também podem ser realizados, com o mesmo intuito, trabalhos comparativos com outras IFES. Para além, sugere-se ainda a realização de trabalhos que explorem as possíveis relações e interferências entre capacitação e análise de desempenho. Com isso, considera-se ser possível o aprofundamento dos conhecimentos sobre a temática em organizações públicas.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de pessoas no serviço público. Modelo de capacitação nas IFES. UFBA.

TEIXEIRA FILHO, Antonio Raimundo Cardoso. The qualification model of the servers of UFBA: an analysis from the perspective of the national policies of staff development. 106 p. il. 2018. Dissertation (Master) – Business & Management School, Federal University of Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The promulgation of the National Politics of Staff's Development (PNDP), by means of decree 5.707/2006, meant a landmark in the adoption of the guiding principles of the APG in Brazilian's Public Administration. In this context, the qualification of the public servers gains a prominence place, aiming the adjustment of the new practical issues of management to the new reality. That way, this work, having as study object the Federal University of Bahia, aimed to analyze the qualification's model implemented in the institution in the light of PDNP, characterizing the results of the qualification of TAE as well as the resultant pointers of these institutional actions. In addition to those facts, the manager's points of view and the TAE of this model were mapped, showing the gaps pointed for them. For this purpose, it was used institutional document analysis, interviews were made with managers, and questionnaires were applied to the TAE, in order to congregate the necessary elements to the analysis that answered the research's main question. For the systematization of the gotten data, the techniques of content analysis and cloud of words had been used. The results point that the implementation of UFBA's qualification rebounded in a change of TAE's general scenario, with higher schooling levels and better qualification levels in the career. With regard to the analysis of the model itself, in the visions of managers and TAE, it is highlighted the prioritization of the attendance to individual demands of TAE and the lack of stimulation of the managers, in which refers to the participation on the qualification's process. It was signaled the necessity of improvements in the processes of spreading of the courses, in the planning of teams for the participation of its members in the qualifications, and the absence of feedback of the performance's measure instruments to the qualification necessities. Amongst the identified gaps, stand out the low offers of thematic courses tied with the work processes, the absence of clear strategical lines and the lack of complementarity among the processes that evaluate performance and qualification. From these results, it is possible to conclude that the model of qualification of the IFES is a factor of stimulation to the development of TAE's careers, although, for prioritizing general jurisdictions, it is little aligned to the work processes. The dissertation has as its main limitation the analysis of a complex phenomenon based in the context of a single institution in more recent times. This limitation can be surpassed with the accomplishment of future studies that consider the results presented here, including new dimensions of analysis and incorporating other aspects that influence the results of qualification policies, such as organizational climate and culture. Works comparing those results with the results of other IFES can also be realized. Beyond that, it is suggested the realization of other studies that explore the possible relations and interferences among qualification and analysis of performance. With this, it is possible to consider the deepening of the theme's knowledge in public organizations.

Key-words: Public Management. Personnel Management in the public sector. IFES' Qualification Model. UFBA.

LISTA DE SIGLAS

APG – Administração Pública Gerencial
CDH – Coordenação de Desenvolvimento Humano
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas
DASP – Departamento de Administração do Serviço Público
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ESAF – Escola Superior de Administração Fazendária
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
LNC – Levantamento de Necessidade de Capacitação
LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
NUCAP – Núcleo de Capacitação
PAC – Planos Anuais de Capacitação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODEP – Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU – Regime Jurídico Único
SIP – Sistema Integrado de Pessoal
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE – Técnicos Administrativos em Educação
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação.
UFBA – Universidade Federal da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução histórica de gestão de pessoas e os modelos de Estado prevalentes no período	32
Figura 2. Documentos utilizados para elaboração do PAC	39
Figura 3. Trajetória histórica institucional da UFBA	49
Figura 4. Nuvem de palavras da visão geral dos gestores sobre as capacitações.....	63
Figura 5. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a divulgação das capacitações	65
Figura 6. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a seleção de capacitações a partir da avaliação de desempenho.	67
Figura 7. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a existência de lacunas nas capacitações ...	68
Figura 8. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a oferta de ações de educação formal	70
Figura 9. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre o resultado das capacitações	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Marcos históricos da Administração Pública Brasileira.....	19
Quadro 2. Características das IFES pós 1995	27
Quadro 3. Características das organizações públicas e suas repercussões na gestão de pessoas	33
Quadro 4. Legislação e capacitação - Evolução histórica	37
Quadro 5. Autores utilizados na pesquisa bibliográfica	43
Quadro 6. Documentos utilizados na pesquisa documental	44
Quadro 7. Gestores entrevistados na pesquisa	45
Quadro 8. Modelo de análise.....	47
Quadro 9. LNC realizados na UFBA no período de 2009 a 2017.....	52
Quadro 10. Linhas de desenvolvimento da PNDP	53
Quadro 11. Percentuais de incentivo conforme melhoria da escolaridade dos TAE.....	59
Quadro 12. Níveis de capacitação da carreira TAE.....	61
Quadro 13. Afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação	75
Quadro 14. Afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações	77
Quadro 15. Afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação	79
Quadro 16. Afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação	81
Quadro 17. Triangulação dos dados da categoria avaliação do modelo de capacitação da UFBA	84
Quadro 18. Triangulação dos dados da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações.....	85
Quadro 19. Triangulação dos dados da categoria lacunas do modelo de capacitação da UFBA	86
Quadro 20. Triangulação dos dados da categoria efetividade das ações de capacitação.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Respostas às afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação	75
Tabela 2. Respostas às afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações.....	77
Tabela 3. Respostas às afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação	79
Tabela 4. Respostas às afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ações de capacitação por linhas de desenvolvimento no período de 2009 a 2017	53
Gráfico 2. TAE capacitados anualmente por ações previstas no PAC.....	55
Gráfico 3. Execução orçamentária da capacitação na UFBA.....	56
Gráfico 4. Evolução dos níveis de escolaridade dos TAE.....	60
Gráfico 5. Evolução dos níveis de capacitação dos TAE	62
Gráfico 6. Percentuais do tempo de serviço dos respondentes.....	73
Gráfico 7. Nível de escolaridade dos respondentes.....	74
Gráfico 8. Nível de capacitação dos respondentes.....	74
Gráfico 9. Percentual das respostas às afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação.	76
Gráfico 10. Percentual das respostas às afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações	78
Gráfico 11. Percentual das respostas às afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação ..	81
Gráfico 12. Percentual das respostas às afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação	83

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	13
2.EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: AS PESSOAS E A CAPACITAÇÃO	18
2.1 CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA	18
2.1.1 Gestão Universitária.....	24
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	29
2.3 CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO SETOR PÚBLICO NA VIGENCIA DA PNDP	35
3. METODOLOGIA	42
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	49
4.1 UNIDADE DE PESQUISA	49
4.2 O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS	50
4.3 A VISÃO DOS GESTORES.....	63
4.3.1 Avaliação do modelo de capacitação	63
4.3.2 Estímulo institucional à participação nas capacitações	66
4.3.3 Lacunas do modelo de capacitação.	68
4.3.4 Efetividade das ações de capacitação	71
4.4 A VISÃO DOS TAE	73
4.5 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS	92
APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	100
APENDICE B - QUESTIONÁRIO	102

1. INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro vem sofrendo inúmeras transformações a partir da segunda metade do século XX com vistas a se adaptar às mudanças emanadas da sociedade, exigências do mercado e na busca pela efetividade das ações, melhoria nos serviços prestados e racionalização dos recursos disponíveis. Tal movimento também acompanhou as mudanças ocorridas em países da Europa e Estados Unidos, com a integração e competitividade cada vez maior entre os países e instituições, afetando funções da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; FADUL e SILVA, 2008; ABRÚCIO, 2011; PANTOJA et al, 2012; CAMÕES, 2013 e MOTTA, 2013).

Nesse contexto, segundo Bresser Pereira (1996), Guimarães (2000), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Schikmann (2010), esse período se caracteriza por significativas transformações tecnológicas, sociais e econômicas que levaram à adoção de novos padrões de gestão nas organizações públicas e privadas. Segundo esses autores, tratou-se de um processo de reestruturação produtiva ancorado no desenvolvimento científico, tecnológico e o fortalecimento dos mercados globais, levando o setor público ao desafio de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis.

Sob outro prisma, Bresser Pereira (1996) sinaliza que o Brasil fez uma transição entre o modelo Burocrático adotado a partir do Era Vargas com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), com princípios hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica, para o modelo Gerencial que tem como marco inicial o decreto lei 200/1967, que visava superar a rigidez e as disfunções burocráticas.

Tal pensamento coaduna-se com Secchi (2009), ao afirmar que a partir dos anos 1980, a administração pública passa por reformas que consolidam novas técnicas de gestão oriundas e consagradas do setor privado, dando origem à Administração Pública Gerencial (APG), e do modelo normativo baseado nos valores da efetividade e competitividade que substituiu o burocrático para estruturação e gestão do Estado.

Tais concepções são reforçadas no Brasil, a partir da década de 1990, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), com a criação do Ministério da Administração e Reforma de Estado (MARE), a introdução do princípio da eficiência na Administração Pública através da Emenda Constitucional 19/1998 e adoção de práticas de gestão comuns ao setor privado, tais como o planejamento estratégico, treinamento e avaliação, dentre outros. Segundo Camões (2013), a Administração Pública brasileira seguia, até então, uma tendência

mundial no intuito de modernizar e profissionalizar o serviço público, buscando tornar a gestão de pessoas uma ferramenta estratégica em seus diferentes níveis.

Dessa forma, conforme Teixeira Filho e Almeida (2014), nos anos de 2000, a partir do governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, surgem políticas com o objetivo de recomposição e valorização do quadro de pessoal do setor público, período esse que se constitui no foco principal do presente estudo. Tal conjuntura culminou com a publicação, em 2006, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, através do Decreto 5.707. De acordo com Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), esta busca sistematizar a capacitação dos servidores tendo como ponto de partida as demandas organizacionais reais, visando à melhoria contínua do desempenho organizacional, para atender à crescente demanda social por serviços públicos com maior qualidade.

Em relação às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nesse mesmo período histórico houve a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), através do decreto 6.096/2007. Esse buscava atingir, entre outros objetivos, o melhor aproveitamento da estrutura física e de pessoal existente nas universidades federais, além de permitir a mais adequada destinação de recursos financeiros para despesas de pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação (BRASIL, 2007).

Tais iniciativas impactaram significativamente na ampliação do quadro de servidores das IFES. Além disso, a promulgação da Lei 11.091/2005, que instituiu o plano de carreira dos servidores técnico administrativos em educação (TAE) e previa a progressão na carreira via capacitação, aumentando demanda por ações de treinamento por parte dos servidores TAE, levando às IFES a implementarem a PNDP, ainda que muitas vezes de forma parcial e desarticulada da estratégia organizacional (TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Portanto, a execução da PNDP nas organizações da administração pública federal significou um passo importante na implementação da APG no Brasil, trazendo, segundo Oliveira Filho (2012), o estímulo à capacitação como elemento de desenvolvimento do quadro de pessoal. Nessa conjuntura, surgem, enquanto instrumentos dessa política, os Planos Anuais de Capacitação (PAC), com diretrizes centradas nas ações de capacitação dos servidores públicos (BRASIL, 2006).

Ressalta-se aqui, que entre as instituições integrantes da Administração Pública federal, as universidades destacam-se pelas suas peculiaridades enquanto lócus de gestão. Para Santos et al (2009), as universidades públicas são instituições complexas, com diversidade de serviços, *stakeholders*, tecnologias, objetivos organizacionais múltiplos, escassez de recursos e processos

decisórios burocráticos e lentos. Diante desse contexto mais amplo, tanto da APG, quanto das IFES, esta pesquisa busca analisar a implementação da PNDP na Universidade Federal da Bahia (UFBA), tendo como foco o modelo de capacitação por ela adotado.

Nesse cenário, a UFBA promoveu a modernização da estrutura de gestão de pessoas ainda em 2006, visando superar a configuração tradicional dos antigos departamentos de pessoal, com a criação da Pró-Reitora de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). Esse movimento acompanhou o ocorrido em outras IFES e organizações da administração pública federal como um todo. Tais alterações visavam atender, de acordo com De Magalhães et al (2010), a necessidade de modificar o perfil do quadro de servidores na direção de uma força de trabalho mais qualificada.

Com o fortalecimento de tais concepções, em 2008, a UFBA inicia a implementação da PNDP através da reformulação do instrumento de avaliação do desempenho dos TAE e o início da oferta de ações de capacitação de maneira mais sistematizada para o corpo funcional, o que resultou na elaboração e execução do seu primeiro PAC, logo em 2009.

Segundo Camões (2013), sob a vigência da PNDP no setor público, as IFES enfrentaram dificuldades de diversas naturezas para a implantação da referida política, destacando-se aqui as de ordem estrutural e sistêmica. Para Santos et al (2009), a concepção mais ampla de planejamento nas universidades públicas fica prejudicada por interesses de grupos específicos, usualmente voltados para avanços, benefícios e interesses localizados, sem levar em conta as necessidades institucionais. Ainda segundo esses autores, a carência de planejamento de longo prazo leva os gestores dessas instituições a investir maior tempo na resolução de problemas do cotidiano ao invés de focarem em projetos de desenvolvimento institucional.

Frente à realidade de implementação da APG, das dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas nesse processo, e das especificidades encontradas na gestão de uma universidade pública, emerge como questão de pesquisa dessa dissertação: **Como o modelo de capacitação para os TAE da UFBA foi implementado a partir da operacionalização da PNDP?** Tal análise se concentrou nos eventos ocorridos entre os anos de 2009 e 2017, uma vez que neste período a IFES implementou a PNDP, de maneira contínua e sistematizada, através de ações de capacitação, conforme relatórios de gestão da PRODEP/UFBA.

Ancorado nas concepções de Pantoja et al (2012), Camões (2013), Teixeira Filho et al (2017) e, de acordo com a vivência do autor deste trabalho no âmbito da gestão de pessoas da instituição, exercendo suas atividades profissionais no setor de desenvolvimento de pessoas, tem-se como pressuposto básico do estudo que o modelo de capacitação adotado pela UFBA para os TAE é um fator de estímulo ao desenvolvimento na carreira do corpo funcional na visão

da alta gestão e dos próprios servidores que são, na maioria das vezes, o público prioritário das dessas ações. Além disso, como a UFBA vem planejando e executando PAC desde 2009, considera-se já haver condições para analisar a implementação dessas ações no corpo funcional da IFES. Assim, tem-se como objetivo geral do presente trabalho, analisar como a alta gestão e os servidores TAE percebem a execução da PNDP à luz das ações de capacitação para o seu corpo funcional. Para alcançá-lo, têm-se como objetivos específicos:

- a) caracterizar o modelo de capacitação utilizado para o quadro de servidores TAE pela UFBA, no período 2009 - 2017.
- b) analisar a evolução dos indicadores de capacitação dos servidores TAE a partir da execução da PNDP na IFES.
- c) comparar como a alta gestão e os servidores TAE da UFBA percebem o modelo de capacitação utilizado.
- d) identificar as lacunas de capacitação existentes na implementação da PNDP na UFBA na visão dos dois atores.

Justifica-se a realização deste trabalho tendo em vista a importância da PNDP à implementação da APG, visando repercutir na melhoria dos serviços prestados ao cidadão e no aumento da efetividade das políticas públicas através da profissionalização do quadro de pessoal, prevendo ações de capacitação para o desenvolvimento dos servidores na carreira e o atingimento dos objetivos estabelecidos pelas organizações públicas. Tal situação faz com que trabalhos que analisem a sua implementação nesse contexto assumam relevância tanto em termos teóricos, quanto práticos.

Nesse sentido, pretende-se no presente estudo contribuir para a ampliação do conhecimento da gestão de pessoas no setor público no contexto de uma IFES, por meio do dimensionamento dos resultados decorrentes das ações de capacitação no corpo funcional da UFBA, levando-se em conta as especificidades organizacionais observadas nessas instituições.

Desta maneira, o presente trabalho busca também suprir uma lacuna existente no que se refere ao tema capacitação na Administração Pública, como apontam os resultados de estudo realizado por Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017), ao sinalizarem a presença nas bases Spell e Anpad de apenas 42 artigos sobre o tema, no período 2000-2015, além de intensa polissemia do conceito capacitação no contexto da produção científica sobre o tema no país, havendo ainda a prevalência da ideia tradicional de que estes processos podem ser vistos como análogos aos modelos de treinamento tradicionais.

Justifica-se a escolha da organização a ser estudada devido ao fato da UFBA ser uma IFES de grande relevância no cenário educacional brasileiro, sendo a maior do Norte e

Nordeste, com grandes contribuições ao ensino superior nacional, muitas vezes assumindo o protagonismo e apontando novas diretrizes em relação a modelos acadêmicos e de gestão para as IFES (RIBEIRO, 2011).

Além disso, a análise dos fatores que dificultam implementação de um modelo de capacitação alinhado à PNNDP poderá contribuir para o entendimento da adequabilidade das ações propostas por essa política às práticas de gestão das universidades públicas, uma vez que, segundo De Magalhães et al (2010), uma característica de todas as organizações públicas é a manutenção da estrutura burocrática, apesar das pressões pela adoção de modelos mais ágeis e flexíveis de gestão. Desse modo, ao focar no processo de capacitação nas organizações públicas enquanto prática de gestão trazidas pela APG, o trabalho pode trazer contribuições teóricas acerca do entendimento deste fenômeno no serviço público brasileiro em geral, e nas universidades públicas em particular.

O presente trabalho, além desta introdução, é composto por quatro capítulos: o referencial teórico, no qual apresenta-se a evolução histórica da Administração Pública Brasileira e a gestão universitária, da gestão de pessoas no setor público, e a capacitação e aperfeiçoamento no setor público. Na sequência apresenta-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa, detalhando as técnicas usadas para coleta e análise de dados. No último capítulo, tem-se a análise dos resultados, concluindo-se o estudo com a apresentação das suas considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2.EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: AS PESSOAS E A CAPACITAÇÃO

Neste item será apresentado o referencial teórico abrangendo os temas Administração Pública Brasileira e sua expressão na gestão universitária, gestão de pessoas no setor público e Capacitação e Aperfeiçoamento no setor público, com o objetivo de subsidiar o desenvolvimento da pesquisa e a discussão dos resultados.

2.1 CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Inicialmente, considera-se relevante a apresentação de questões mais gerais acerca da trajetória da administração pública brasileira que permitam ao leitor se aproximar de forma mais consistente das discussões relativas à gestão de uma universidade pública.

A Administração Pública do Brasil vem se adaptando ao longo do tempo no sentido de se adequar à evolução dos aspectos político e econômico na qual o Estado está inserido. As origens do modelo de Estado e das práticas de gestão do setor público no país remontam ao período colonial, segundo Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), e tinham como características a centralização administrativa, representada pelo controle ostensivo e excesso de regulamentações da metrópole, e no fundamento filosófico de que o Estado é mais importante do que a sociedade.

Com a independência e o período imperial, começou a ser formada uma burocracia estatal, ainda que sem os princípios universalistas e profissionais. Para Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), este modelo incipiente de burocracia tinha como principais características a convivência de práticas meritocráticas e patrimonialistas, com apadrinhamentos advindos da distribuição de cargos entre as elites locais para garantia de apoio político ao poder imperial. Tal dualidade foi denominada por eles como mérito e patronagem. Ainda segundo eles, essas características marcaram também o início da República, se agravando com o enfraquecimento do Estado brasileiro na Primeira República e a prevalência do sistema estadualista e oligárquico da República Velha.

Tal realidade só começou a sofrer mudanças significativas após a tomada do poder por Getúlio Vargas e a instituição do Estado Novo na década de 1930, desencadeando transformações no setor público que possuem desdobramentos até os dias atuais. Para Fadul e Silva (2008), esse é um traço característico de administração pública brasileira, uma vez que tais mudanças tinham como propósito a superação de fragilidades estruturais, além da melhoria da capacidade de gestão e da governabilidade das organizações públicas.

Assim, historicamente, segundo Bresser-Pereira (1996), Fadul e Silva (2008), Abrúcio (2011) e Leite (2013), há três marcos de mudanças que legaram uma transformação substancial no setor público federal: a reforma Burocrática de 1936, a reforma de 1967, com a tentativa de descentralização e desburocratização, e a reforma iniciada nos anos 1990 com a introdução da Administração Pública com perfil gerencial em resposta à crise do Estado da década de 1980 e à globalização da economia. O Quadro 1 apresenta de forma sistematizada os marcos históricos da administração pública brasileira e suas principais características.

Quadro 1. Marcos históricos da Administração Pública Brasileira

Período Histórico	Base legal	Cenário Institucional	Modelo de Estado
Anos 30: Era Vargas	Decreto-Lei 579/1938 – Criação do DASP	Estado Novo Autoritarismo	Burocrático
Anos 60: Período Militar	Decreto-Lei 200/1967 Reforma Administrativa	Governo Militar Autoritarismo	Burocrático
Décadas de 1980 - ...	Constituição de 1988 Plano Diretor da Reforma de Estado	Redemocratização ↓ Democracia	Burocrático ↓ Gerencial

Fonte: Elaboração Própria, 2018, a partir de Bresser-Pereira, (1996) e Abrúcio, (2007).

Dessa maneira, o período iniciado em 1936, com a reforma administrativa concebida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, se caracteriza pela adoção da administração pública burocrática em substituição à Administração Patrimonialista vigente até então, na qual os patrimônios públicos e privados eram confundidos e o Estado era entendido como propriedade do seu mandatário máximo (BRESSER-PEREIRA, 1996). Desse modo, para Leite (2013), tal período histórico se caracteriza como o primeiro movimento deliberado e continuado de modernização da gestão pública e do Estado no Brasil.

Nas visões de Bresser-Pereira (1996), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), Farah (2011), Camões (2013) e Leite (2013), houve a proposição da construção de uma burocracia civil forte no país, inspirada na burocracia weberiana baseada nos pressupostos do universalismo, mérito profissional, especialização das atividades e com a conduta profissional baseada em princípios legais. O profissionalismo seria a solução contra o nepotismo que imperava no setor público com viés patrimonialista. Instituiu-se, então, departamentos de pessoal nas repartições públicas a fim de implementar os pressupostos do modelo desejado. Este serviria como propulsor do desenvolvimento estatal através da produção políticas públicas em larga escala, atendendo às demandas da sociedade.

Outra contribuição que estava no cerne da reforma burocrática do período Vargas foi, para Secchi (2009), a separação entre o planejamento e a execução, distinguindo a política da

administração pública com contornos bem definidos. Ainda de acordo com ele, a política seria responsável pela elaboração dos objetivos estatais e a administração pública transformaria em ações concretas as decisões emanadas da política.

Mesmo com todos os avanços e inovações trazidos pela implantação da burocracia em comparação ao patrimonialismo, conforme Bresser-Pereira (1996) e Camões (2013), no período pós 2ª Guerra as técnicas gerenciais da administração de empresas começam a influenciar cada vez mais a gestão pública. Segundo eles, no Brasil, o surgimento dos primeiros indícios da Administração Pública Gerencial no país se dá com a criação, em 1938, do DASP, primeira autarquia do governo brasileiro e que representou uma iniciativa de descentralização administrativa do Estado, com importante papel no modelo de gestão de pessoas brasileiro a partir de então.

Nessa perspectiva, para Almeida et al (2016), havia a proposição de separação da administração direta da indireta, assim como implantar na administração indireta fundações submetidas à legislação e com atuação semelhante à iniciativa privada. Segundo Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), se por um lado tinha-se a tentativa de modernizar a gestão pública através de um Estado eficaz centrado em políticas desenvolvimentistas, por outro, a matriz política estatal da época era bastante autoritária e centralizadora, dificultando a implementação plena das propostas de modernização.

Nesse contexto, chega-se aos anos 1960 com primeira tentativa de reforma de estado com viés gerencial no Brasil, através da publicação do Decreto Lei 200, em 1967. Este tinha como princípios o planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e o controle, significando, nas concepções de Bresser-Pereira (1996), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Leite (2013), a proposição da descentralização político-administrativa da gestão pública, a partir da premissa básica do aumento da flexibilidade, com o objetivo de dotar a gestão pública de maior agilidade. Tais características eram importantes para que o modelo de Estado desenvolvimentista operacionalizado durante os governos militares alcançasse seus objetivos.

Entre os avanços para a Administração Pública resultantes da reforma de 1967, destaca-se o fortalecimento das carreiras de estado, o reforço nos instrumentos de planejamento governamental, com a criação de órgãos de estudos e pesquisas sobre o país e a ampliação e universalização de políticas públicas como habitação, educação e previdência-social. Foram criadas as bases para o *welfare state* brasileiro com a ampliação expressiva do tamanho do Estado por meio da administração indireta com a criação de dezenas de empresas estatais (ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010; LEITE, 2013).

Entretanto, para Bresser-Pereira (1996) e Abrúcio (2007), a reforma administrativa proposta pelo Decreto Lei 200/1967 fracassou devido ao agravamento da degeneração da Administração Pública pela crise política e fiscal do regime militar do final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Além destes fatores, para estes autores, o declínio do modelo nacional desenvolvimentista e o crescimento descontrolado e a ineficácia da burocracia estatal também contribuíram para o início da mais recente reforma do Estado iniciada no final dos anos 1980 e intensificada a partir da década de 1990.

Nesse cenário, a promulgação da Constituição de 1988 trouxe alterações na dimensão e estrutura da Administração Pública do país com um viés descentralizado de gestão abarcando as três esferas de governo. Como resultado da democratização, houve modificações na dimensão política da gestão governamental, com propostas de inserção da sociedade na proposição e formulação de políticas públicas e o fortalecimento da transparência governamental, expressos na introdução do princípio constitucional da publicidade (FADUL e SILVA, 2008; ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

Em contraposição, para Bresser-Pereira (1996) e Leite (2013), a nova Constituição representou um retrocesso burocrático por ter possibilitado o fortalecimento das corporações burocráticas do Estado e o reestabelecimento da centralização pela administração direta. Além disso, a crise fiscal e do modo de intervenção estatal se agravam a partir do final da década de 1980 e início dos anos 1990.

É nesse ambiente de hiperinflação e instabilidade política que, segundo Bresser-Pereira (2010) e Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), a opinião pública começa a perceber que a Constituição de 1988 não tinha resolvido inúmeros problemas da administração pública brasileira, sedimentando o apoio da população para as medidas de estabilização econômica promovidas pelo Plano Real e executadas no governo Itamar Franco, entre 1992 e 1995, além da Reforma de Estado implementada na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Assim, em meio a um ambiente de popularidade resultante de um cenário econômico em estabilização e amplo apoio da mídia e segmentos empresariais, para Bresser-Pereira (1998), De Paula (2005), Abrúcio (2007) e Fadul e Silva (2008), o governo FHC lança as bases para a Reforma de Estado com viés gerencialista, visando, no curto prazo, facilitar o ajuste fiscal via redução do quadro de pessoal da Administração Pública e, no médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a gestão do Estado através da adoção de uma agenda com perfil mais liberal.

A partir desse contexto, sob a liderança de Bresser-Pereira no MARE, é elaborado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), que para Fadul e Silva (2008) e Abrúcio (2011), introduziu os novos conceitos da APG na administração pública brasileira,

redesenhando organizacionalmente o estado por meio de agências reguladoras, e pregando mudanças institucionais como a flexibilização de normas relativas ao corpo de servidores públicos. Outra característica importante da reforma gerencial foi, nas concepções de Bresser-Pereira (2010) e Abrúcio (2011), a distinção das atividades exclusivas de Estado e a organização e valorização das carreiras típicas de estado.

Essas ações seriam alicerçadas no princípio da eficiência, inserido no caput da constituição federal por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, criando um novo ordenamento jurídico com base na racionalização de recursos, otimização de políticas e controle social do estado (ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010; BRESSER-PEREIRA 2010).

Nesse sentido, segundo autores como De Paula (2005), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Bresser-Pereira (2010), Abrúcio (2011), Leite (2013) e Motta (2013), a reforma gerencial iniciada em 1995 e que começou a implantação da APG, possui inspiração na *New Public Management* ou Nova Gestão Pública em tradução literal, movimento de reformas na administração pública que ocorria nos EUA, Europa setentrional, Canadá e países da Oceania, tendo como característica principal a adoção de técnicas de gestão das empresas privadas no âmbito da gestão pública e a incorporação de valores e condutas que apontam para a gestão das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos, com o objetivo reduzir custos e prestar serviços públicos de forma eficiente ao cliente cidadão.

Detalhando tal concepção, Motta (2013) afirma que a APG apresentava uma abordagem gerencial peculiar, possuindo quatro focos de atuação bem delineados: o foco no cliente cidadão, incorporando particularidades de demandas individuais; o foco no gestor, proporcionando maior autonomia de ação, em oposição à característica autorreferente da Administração Pública burocrática, ou seja, orientação para as próprias necessidades e perspectivas; o foco no resultado, incorporando à gestão pública técnicas do planejamento estratégico empresarial, metas e indicadores de desempenho da gestão; e finalmente o foco no desempenho, trazendo para as organizações públicas a flexibilidade e autonomia para introdução de bônus por desempenho. Além disso, para o mesmo autor, ideologicamente a APG resgatou princípios liberais clássicos, calcados na redução e escopo do Estado e na inserção dos mecanismos de mercado no âmbito governamental.

O Estado brasileiro passaria então a ser não prioritariamente produtor de bens e serviços, mas regulador da economia e sociedade, mudando o enfoque da Administração Pública do rígido controle procedimental característico do modelo burocrático de Vargas e dos governos militares, para o controle dos resultados pretendidos. O Estado deixaria o papel de executor,

sendo enfatizada sua função de formulador de políticas públicas (FADUL E SILVA, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2010; ABRÚCIO, 2011).

Embora não tenha sido completamente implementada e não tenha obtido êxito em muitos aspectos, para Abrúcio (2011), a reforma gerencial foi fundamental para reerguer a máquina pública federal, dotando a União de uma melhor capacidade de gestão, sendo essencial para o sucesso de várias políticas públicas futuras com a obtenção de instrumentos para formular e acompanhar programas e projetos. Ainda para esse autor, essa nova visão de gestão pública voltada para o desempenho, foi incorporada pelos *policy-makers* e gerou práticas voltadas para metas, indicadores, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Avançando no espaço temporal, a chegada do presidente Lula ao poder representou a retomada de algumas características de fortalecimento do Estado como produtor de bens e serviços mas, também, significou a continuidade, ainda que difusa e fragmentadamente, da implementação de algumas medidas de gestão na direção da APG, a exemplo do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do DF, que visava modernizar a gestão nas outras esferas de governo, com maior participação da sociedade e reforçando modelos de gestão em rede, se afastando da centralização tradicional do Estado brasileiro (ABRÚCIO, 2007; 2011; LEITE, 2013). Além disso, salienta-se a reestruturação e modernização das carreiras públicas e a promulgação da PNDP, que promoveu o incentivo ao desenvolvimento na carreira pelos servidores via capacitação (Pantoja et al, 2012).

Apesar de admitirem avanços trazidos à modernização da administração pública no país, inúmeros autores como De Paula (2005), Fadul e Silva (2008), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Motta (2013), têm criticado algumas práticas trazidas pela APG, notadamente a implantação de práticas do setor privado no contexto da gestão pública sem as devidas adaptações. Nessa linha de pensamento, para Motta (2013) o setor público não possui a agilidade do setor privado para a solução de problemas por depender de difíceis consensos políticos para introduzir novas práticas via alteração de leis. Tal característica leva, segundo ele, a ganhos limitados com a inserção da eficiência privada no contexto público. Afirmam que os gestores públicos possuem carreiras e cargos com características pouco flexíveis e são mais vinculados às relações políticas do que à obtenção de bom nível de desempenho, comprometendo o sucesso pleno de novas práticas gerenciais.

Em síntese, as mudanças na gestão pública ocorreram mais rapidamente no Brasil do que em outros países, entretanto, apesar do processo de modernização administrativa do Estado, o país não foi capaz de reverter satisfatoriamente o quadro de subdesenvolvimento e desigualdade. Com o intuito reduzir esses lapsos, ganha relevância o ensino superior público,

especialmente o federal, como instrumento de política pública (ALMEIDA et al, 2016). É nesse contexto em constante transformação que se inserem as universidades enquanto objeto de gestão na administração pública.

2.1.1 Gestão Universitária

As universidades são organizações que possuem a função de promover a formação de quadros profissionais de nível superior das sociedades em que operam. Nesse sentido, para Buarque (2003), Chauí (2003), Vieira e Vieira (2004), Takahashi (2014), Santos et al (2015), Almeida et al (2016), Nuernberg et al (2016) e Bortolanza (2017), as universidades são instituições sociais complexas, de natureza pública ou privada, que recebem influências diversas do contexto que as cercam. Caracterizam-se por não serem uniformes na gestão de suas atividades, constituindo-se com maior ou menor grau de eficiência, e sendo cada vez mais demandadas pelos diferentes estratos da sociedade num ambiente de cobranças crescentes pela eficiência no uso de recursos e qualidade nos serviços prestados, assumindo papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país.

Essa estreita relação com a sociedade, o surgimento das organizações universitárias não é recente, remontando ao período anterior a Cristo na cidade de Alexandria, no Egito. No entanto, o berço da universidade moderna está na Europa, com a fundação da universidade de Bolonha em 1088, seguida da Universidade Sorbonne em Paris. Tais iniciativas visavam substituir a igreja católica como produtora do conhecimento e buscava-se organizar a estrutura universitária em forma de corporação. Tal modelo foi replicado em outras nações europeias, experimentando intensa expansão na idade média (RIBEIRO, 2011; ALMEIDA et al, 2016; BORTOLANZA, 2017).

O modelo de universidade adotado na Europa acabou sendo replicado nos novos territórios descobertos com o período de grandes navegações, liderados principalmente por Portugal, Espanha e Inglaterra. Na América Latina, nos territórios de domínio espanhol, as primeiras universidades foram criadas nos anos iniciais do século 1500, sendo a Universidade Nacional de San Marcos do Peru a primeira formalmente implantada (BORTOLANZA, 2017). Segundo Sguissardi et al (2004) e Bortolanza (2017), tais universidades pioneiras do subcontinente se inspiraram no modelo francês, com estrutura de escolas autárquicas que deveriam cobrir todas as linhas de formação profissional, com unidades acadêmicas independentes e autossuficientes.

No Brasil, segundo Buarque (2003), Ribeiro (2011), Falqueto e Farias (2012) e Bortolanza (2017), o processo de constituição das universidades foi retardatário em comparação

aos países vizinhos sob domínio espanhol, além de trilhar caminhos diferentes. Enquanto em, praticamente, todos os países americanos as universidades faziam parte do sistema de ensino, a educação superior brasileira emergiu na forma de institutos isolados de ensino, de natureza profissionalizante, composto por faculdades desintegradas organizacionalmente entre si, a exemplo da pioneira Faculdade de Medicina da Bahia, fundada em 1808. Tais instituições comportavam distorções do ponto de vista estrutural e de funcionamento que, em alguns casos, permanecem até os dias atuais.

Dessa forma, de acordo com Buarque (2003) e Ribeiro (2011), após um século de independência o Brasil ainda não dispunha de uma universidade, modelo organizacional criado apenas em 1922, com o surgimento da Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro, que funcionava de forma precária. Foi somente em 1934 que, para os últimos autores, foi fundada a primeira grande instituição do país, a Universidade de São Paulo (USP). A partir de então, deflagra-se a expansão na criação de universidades, com a constituição de mais de 20 IFES no país entre as décadas de 1930 e 1960, constituindo o sistema público federal de educação superior. Destaca-se que, neste período, segundo Ribeiro (2011), surge em 1946, a UFBA.

Avançando-se historicamente, chega-se aos anos 1960 em um cenário turbulento de crise estudantil e à iniciativa do governo federal em modernizar as universidades públicas com a reforma de 1968, instituída pela Lei 5.540. Buscava-se atualizar estruturas arcaicas que operacionalizavam instituições complexas e burocráticas tanto na área acadêmica como na administrativa. As diretrizes da reforma eram a eficiência administrativa, a estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como o tripé das Instituições de Ensino Superior (BUARQUE, 2003; VIEIRA E VIEIRA, 2004; ALMEIDA et al, 2016).

Analisando as inovações incorporadas pela reforma às IFES, Ribeiro (2011) leciona que houve grande empoderamento dos departamentos enquanto órgãos gestores das unidades de ensino, diminuindo a relevância dos demais órgãos colegiados como as congregações, diretorias e colegiados. Ressaltou também que houve uma consolidação desta disfunção, na medida em que estes órgãos assumiram, paulatinamente, o papel e vícios das antigas cátedras, conservando um modelo de gestão personalista e pouco alinhado às demandas institucionais e sociais, perdendo muito da sua potencialidade.

Complementando tais concepções, as IFES se constituíram organizacionalmente em estruturas extremamente burocráticas nos campos administrativo e acadêmico. Em termos administrativos, houve um processo de ampliação do leque de atividades meio, com hipertrofia de funções, hierarquização excessiva no tratamento das demandas de serviços e dos processos

decisórios. No setor acadêmico, houve o estabelecimento de ampla nomenclatura de órgãos: faculdades, institutos, centros, departamentos, escolas, colégios, decanatos, núcleos e comissões. Tais estruturas muitas vezes repetiam funções e aprofundavam a burocratização no interior da atividade fim, espelhando a multiplicidade estrutural existente. Tais características levaram à criação nas IFES de um ambiente organizacional resistente às mudanças, com numerosos nichos de poder que muitas vezes são conflitantes, e a um alto grau de corporativismo (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

Assim, de acordo com Buarque (2003), Vieira e Vieira (2004), Carvalho (2009), Ribeiro (2011), Falqueto e Farias (2012), Almeida et al (2016) e Bortolanza (2017), após uma nova reforma educacional implementada nos anos 1970, que proporcionou a ampliação dos cursos de pós-graduação, e enfrentar a decadência física e a escassez de recursos nos anos 1980, as universidades públicas chegam aos anos 1990 novamente em crise ante as redefinições das funções e estruturas do Estado resultantes da implementação da APG e de mudança nas demandas e exigências de uma sociedade cada vez mais informada.

Nesse sentido, para Vieira e Vieira (2004), é compreensível que as universidades públicas, por especificidades típicas e pela subordinação às normas legais que regem suas atividades, não acompanhassem as mudanças estruturais e de gestão que ganharam relevância a partir dos anos 1990. Seguindo esta linha de argumentação, Almeida et al (2016) lecionam que existe clareza da pouca aderência do modelo clássico burocrático e departamentalizado de gestão universitária e o novo cenário do ensino superior público no período pós 1995, uma vez que a manutenção deste desenho resulta em dificuldades por parte das IFES em implantar os princípios gerencialistas objetivando modificar suas práticas de gestão, com o intuito de obter maior grau de profissionalização e responsabilização dos gestores.

Tais dificuldades à mudança nas organizações universitárias são potencializadas por fatores como o público numeroso e diversificado que são atendidos nessas organizações, objetivos múltiplos, nível de formação e qualificação da força de trabalho; uso precário das tecnologias da informação e comunicação (TIC), fragilidade em relação às normas legais, processo decisório lento com predomínio do modelo burocrático. Além disso, o corporativismo presente nas IFES retardou a adoção de modelos organizacionais mais flexíveis, das tecnologias da informação nos processos, da gestão do conhecimento e das estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos institucionais. Esse quadro tem levado as universidades federais a se tornarem as organizações públicas retardatárias na adoção das mudanças oriundas da APG (BORGES E ARAÚJO, 2001; VIEIRA E VIEIRA, 2004; FALQUETO E FARIAS, 2012; ALMEIDA et al, 2016).

Neste cenário, na visão de Almeida et al (2016), não causa estranheza o fato dos ajustes necessários à uma gestão universitária mais alinhada aos princípios da APG trazidos pela Reforma do Estado, encontrar resistências dos gestores das IFES. As modificações pontuais que conseguem incorporar inovações gerenciais a serem executadas nesse modelo de gestão tradicional, fragmentado e personalista, não são capazes de suplantar as dificuldades de realização de mudanças mais amplas e que contemplem integralmente a realidade organizacional e a profissionalização da gestão.

Tal situação, de acordo com Borges e Araújo (2001) e Ribeiro (2011), decorre do fato das universidades não poderem ser analisadas sob a mesma ótica das organizações empresariais, uma vez que se tratam de instituições orientadas à transmissão e produção de conhecimento, o que resulta no delineamento de um padrão específico para a estruturação de suas atividades. Ainda para esses autores, as estruturas administrativas das universidades são fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes, refletindo nas tomadas de decisões sobre os caminhos que a organização irá trilhar.

Aproximando-se dessas concepções, segundo Ribeiro (2011) e Almeida et al (2016), é comum a presença simultânea de diferentes desenhos organizacionais nas universidades, gerando maior hibridização com a existência de modelos mistos de gestão nessas organizações. Dessa forma, ao analisar a situação das IFES no período pós 1995, Borges e Araújo (2001) elencaram as características mais importantes destas instituições públicas, as quais são sistematizadas por Almeida et al (2016). Tais concepções encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 2. Características das IFES pós 1995

Característica da Organização Universitária	Consequência
Decisões descentralizadas	Progressão distintas entre os diversos setores da instituição, perdendo o foco macro institucional em prol de demandas específicas e de natureza setorial.
Reduzida coordenação de tarefas	Estruturas organizacionais com articulação frágil e multiplicidade de atores participantes, dificultando a adoção de modelos de gestão por resultados.
Coexistem concepções distintas de universidade	Dificuldade para definição dos aspectos básicos da gestão estratégica: visão, missão, objetivos e metas da instituição, favorecendo o uso inadequado dos recursos escassos existentes.

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Borges e Araújo (2001) e Almeida et al (2016).

Percebe-se o alto grau de especificidade e ausência de uniformidade dos processos de gestão nas universidades. Como forma de mitigar esses problemas e inserir as IFES nas práticas da APG, o governo federal passou a exigir, conforme o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96), a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das

IFES (BORGES E ARAÚJO, 2001). Tal instrumento, segundo Ministério da Educação (MEC), 2018, se constitui da sistematização das estratégias que estas instituições adotarão para o atingimento da missão, objetivos, metas e indicadores, os quais deverão nortear os processos de manutenção, operacionalização e expansão das atividades das universidades federais. Englobando um período de cinco anos, devem contemplar o cronograma e a metodologia de execução dos objetivos, metas e ações, além de um quadro-resumo apresentando a relação dos principais indicadores de desempenho, de modo a permitir comparação entre a realidade atual e futura após sua execução (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018).

Dessa maneira, infere-se, a partir de MEC (2018), que o PDI representa a tentativa de implementação do planejamento estratégico das IFES para um período de cinco anos, além da tentativa do governo central de uniformizar uma prática de gestão nestas instituições e modernizar suas estruturas organizacionais. Na perspectiva de Borges e Araújo (2001) e Almeida et al (2016), planejar estrategicamente se caracteriza como um processo deliberado de mudança organizacional, através do qual uma instituição, partindo da análise do cenário externo e de sua realidade interna, estabelece sua missão e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num espaço de tempo delimitado.

Entretanto, segundo estudos realizados pelos últimos autores e Picchiali (2012), a implantação do planejamento estratégico nas universidades, por ser um fato recente a partir da adoção da APG pelo Estado brasileiro, apresenta vários obstáculos como falta de cultura de planejamento na estrutura de gestão, dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional, falta de capacitação do corpo funcional em operacionalizar o planejado e a carência crônica de recursos para a viabilização dos programas, projetos e ações previstas. Com isso, a necessidade de se conhecer as características da organização universitária e de seus arranjos institucionais que desencadeiam consequências diretas para a atividade de planejamento torna-se relevante.

Em resumo, a gestão universitária encontra-se em intenso processo de modificação de seus modelos organizacionais, abarcando técnicas gerencialistas em estruturas muitas vezes permeadas pela rigidez burocrática. Com isso, faz-se necessário um olhar mais acurado sobre como são geridas as pessoas que atuam nas IFES, tendo em vista que são os agentes de mudança da administração pública. Visando-se avançar nessas reflexões, apresenta-se a seguir a contextualização da gestão de pessoas no setor público e sua relação com os modelos de gestão do Estado.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Entre as áreas funcionais da administração, a gestão de pessoas tem se apresentado como uma das mais complexas e desafiadoras, envolvendo um leque variado de ações que englobam desde a identificação, atração e seleção de profissionais, passando pelo treinamento e promoção à qualidade de vida no trabalho, até a mensuração do desempenho do trabalhador. Tais ações alcançam todos os setores das organizações, sendo a gestão de pessoas, desse modo, considerada uma atividade estratégica do ponto de vista organizacional. Dessa forma, uma gestão de pessoas eficiente impacta diretamente nos resultados organizacionais, seja no setor público ou privado (SCHIKMANN, 2010; ARANHA e SALLES, 2015).

Na administração pública, a gestão de pessoas desempenha papel ímpar na modernização do aparato estatal a fim de assegurar a implementação adequada das políticas públicas, implicando sobre o modelo de gestão de pessoas adotado os desafios do atendimento das necessidades da população com um nível cada vez mais elevado de exigência, além do cumprimento dos aspectos legais (SIQUEIRA e MENDES, 2009; SCHIKMANN, 2010).

Nessa linha, para Pantoja et al (2012) e Bergue (2014), parte considerável da geração de valor público traduzido em bens e serviços para a população, é produzida pelo quadro de pessoal, que gera volume significativo das despesas dos governos via pagamento de salários, afetando substancialmente outros segmentos sensíveis ao gasto público como o investimento e pagamento da dívida. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas no setor público se torna um tema emergente na medida que contribui para ajustar e deixar os processos mais transparentes, legitimando a despesa com pessoal. Nesse sentido, Schikmann (2010) define gestão estratégica de pessoas como um modelo de gestão que direciona esforços para o cumprimento dos objetivos e metas previsto no planejamento estratégico da organização, e com o desempenho e os meios de atuação das pessoas mais adequados para concretizá-los, tendo em vista o curto, o médio e o longo prazos.

Na mesma direção, como parte do processo de reformas na Administração Pública que se intensificaram nos últimos anos em vários países, a reestruturação da área de gestão de pessoas é considerada como fundamental para viabilizar mudanças em outras áreas funcionais do Estado, uma vez que o conjunto de servidores são os responsáveis pela capacidade técnica e pelo desempenho necessário ao atingimento dos objetivos governamentais. Dessa forma, as novas técnicas de gestão de pessoas aderentes à APG visam à eficiência e transparência dos gastos de pessoal, objetivando garantir a efetividade das ações do Estado. Tais inovações tornaram necessário um processo de mudança de cultura organizacional nas instituições

públicas para que a gestão de pessoas seja encarada como responsabilidade de todos os gestores da organização, além da ampliação das atividades da área de pessoal com a agregação de ações com foco nos resultados (CAMÕES, FONSECA e PORTO, 2014).

Para o entendimento das características da gestão de pessoas no setor público na atualidade, faz-se necessária uma rápida contextualização histórica. Assim, para Carvalho *et al* (2009), o surgimento do funcionalismo público se confunde com a constituição do Estado brasileiro no período imperial, sendo composto por juizes, militares e agentes do fisco. Era uma estrutura marcada pelo nepotismo e apadrinhamentos, com algumas famílias operando a Administração Pública de então, característica que avançou até a República Velha.

Nesse sentido, tem-se como marco inicial da modernização da gestão de pessoas no setor público a implantação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) no governo Vargas em 1936, como a primeira ação de profissionalização do serviço público, sendo criados novos formatos de classificação de cargos e um sistema de carreiras. Segundo Camões, Fonseca e Porto (2014), a partir desse período, o desenvolvimento da gestão do Estado foi acompanhado também por modificações nos modelos de gestão de pessoas.

Segundo Bresser Pereira (1996), os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação do DASP, centrado nos pressupostos de centralização e hierarquia na gestão de pessoas. Nesse período houve a criação das primeiras carreiras de funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos. Salienta-se que na administração burocrática não havia o controle de resultados, pois o foco era tornar a Administração Pública impessoal, substituindo a ocupação de cargos públicos baseados em parentesco e alinhamentos político-ideológicos do patrimonialismo.

Em 1967, com a promulgação do Decreto Lei 200/1967, a descentralização promovida na administração pública repercute com um maior dinamismo operacional no setor de pessoal. Outro marco na gestão de pessoas no setor público foi a publicação do Decreto 67.326/1970 criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração federal (SIPEC), com a função de classificação e redistribuição de cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal. No mesmo ano, além do SIPEC, houve a promulgação da Lei nº 5.645, que estabeleceu as diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias, determinando a transposição de vários cargos e empregos para o denominado Plano de Classificação de Cargos (PCC). Tal iniciativa visava dar maior racionalidade administrativa às carreiras do serviço público federal (CARVALHO *et al*, 2009).

Avançando historicamente, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o requisito para ingresso no serviço público passa a ser, exclusivamente, por seleção em concurso

público. Tal fato representava os esforços do governo em diminuir sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo no provimento de cargos públicos (OLIVEIRA e SILVA, 2011). Já em 1990, de acordo com Carvalho *et al* (2009), dois eventos marcam significativamente a gestão de pessoas no serviço público: a criação do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), através do Decreto 99.328/1990, que se constituiu de um sistema informatizado de gestão e controle da folha de pagamento e de informação cadastral dos servidores; e o Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, instituído pela Lei nº 8.112/90, que normatizava o serviço público federal.

Ainda nos anos 1990, com a reforma do aparelho do Estado empreendida no governo FHC e a introdução da APG, com a transposição das práticas gerencialistas da iniciativa privada no setor público, a área da gestão de pessoas inicia um processo de modernização de suas atividades, deixando de executar somente tarefas burocráticas de registro e controle de custos dos funcionários, para abarcar ações visando agregar maior eficiência às organizações. Dessa forma, diversas ações foram implementadas com o objetivo de promover melhorias na gestão dos recursos humanos do Estado na busca pela eficiência, visando adequar as carreiras dos servidores à nova realidade com a adoção de gratificação de desempenho, capacitação para progressão funcional e incentivos diversos ao desenvolvimento na carreira via capacitação e melhoria dos níveis de educação formal (BREGALDA, TOSTA e DALMAU, 2014; FONSECA *et al*, 2014; CARDOSO, 2017).

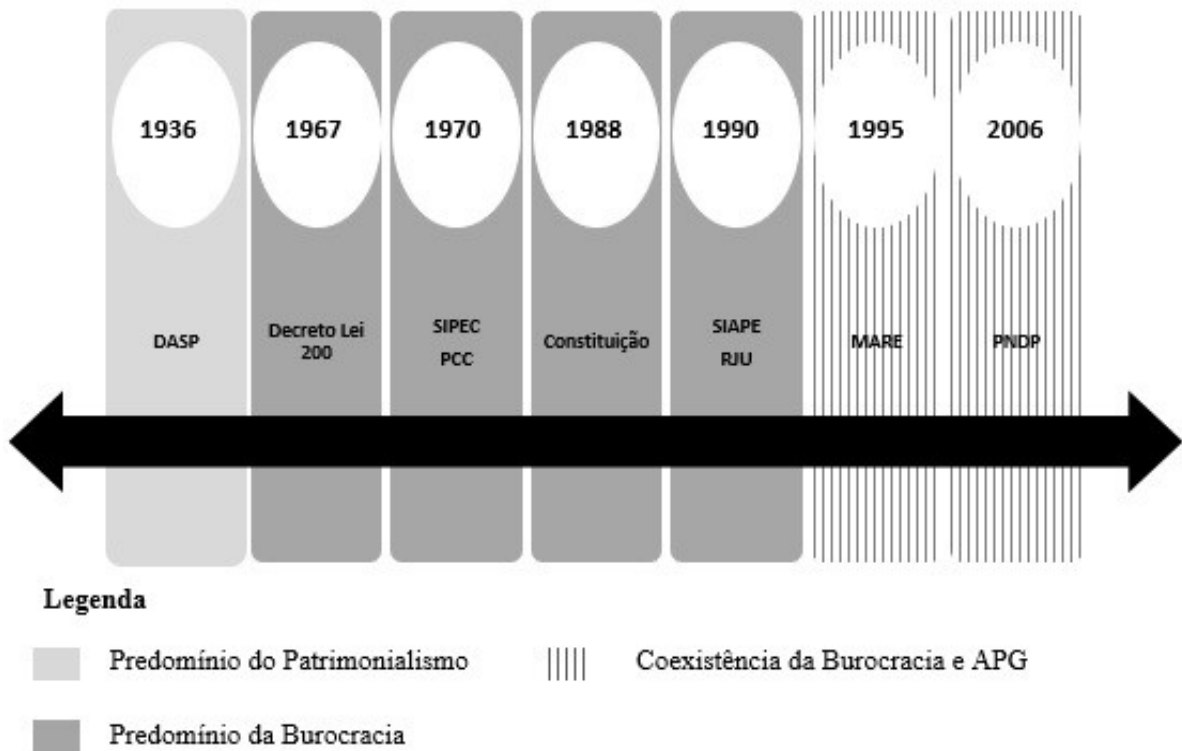
Neste período, segundo Abrúcio (2007), houve uma reorganização administrativa do governo federal capitaneada pelo MARE, com destaque para a valorização das carreiras típicas de Estado, a exemplo da Polícia Federal, carreiras do judiciário federal, carreiras do Legislativo e da Receita Federal. Houve ainda a retomada da realização de concursos para tais categorias, e o início da oferta de ações de capacitação para o quadro de servidores realizada através da revitalizada Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Nos anos 2000, segundo Fonseca *et al* (2014), no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, a continuidade da modernização da máquina pública se expressou na publicação do Decreto 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Tal iniciativa visava contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, alicerçado na consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BRASIL, 2005). Como desdobramento para a área de gestão de pessoas da Administração Pública, foi promulgado o Decreto 5707/2006, instituindo a PNDP para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, dando ênfase no

desenvolvimento estratégico dos servidores via capacitação e prevendo o alinhamento das ações da gestão de pessoas à estratégia organizacional (FONSECA et al, 2014).

Segundo Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Fonseca et al (2014), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017), a PNDP representou um papel fundamental na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público federal na implantação de preceitos da APG para uma gestão baseada em resultados. Dessa forma, a PNDP se delinea como a principal expressão da gestão estratégica de pessoas no setor público. Visando sistematizar a evolução histórica da gestão de pessoas na Administração Pública, apresenta-se a figura a seguir:

Figura 1. Evolução histórica de gestão de pessoas e os modelos de Estado prevalentes no período



Fonte: Elaboração Própria, 2018, a partir de Carvalho et al, (2009) e Fonseca et al, (2014).

Ante esse quadro de evolução histórica, na visão de Schikmann (2010), houve a constituição de um perfil gerencial com traços autoritários no setor público, onde as relações são quase sempre excessivamente formais e, antagonicamente, carentes de padronização. Dessa forma, segundo ela, as organizações públicas acabam operando sob uma lógica mecanicista, com pouco estímulo à inovação e melhoria dos processos por quem trabalha em atividades operacionais, aliado a estruturas ainda rígidas, com pouca abertura à mobilidade funcional, gerando uma cisão entre o fazer e o pensar a organização. Diante deste cenário, Schikmann

(2010) elenca oito características da gestão de recursos humanos das organizações públicas que deveriam ser combatidas e que são detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 3. Características das organizações públicas e suas repercussões na gestão de pessoas

Característica das organizações públicas	Repercussões na gestão de pessoas
Rigidez da legislação correlata	Desestímulo às iniciativas de proposição à solução de problemas, se contrapondo a obrigação da gestão pública em alterar a legislação para preservar o interesse público, mesmo dependendo de processo legislativo complexo.
Visão de que o cidadão não é destinatário do serviço público	Não há ideia clara da razão de ser da organização e das repercussões de suas ações na sociedade, gerando uma imagem negativa do serviço público nos cidadãos.
Pouca ênfase ao desempenho do trabalho	Desvinculação entre desempenho e trabalho realizado, em que pesem as medidas recentes trazidas pela APG. Desempenho é definido como o trabalho sendo realizado de forma eficiente, eficaz e com efetividade, de forma contínua e satisfazendo o usuário do serviço realizado.
Remuneração desvinculada do desempenho do trabalho	Desestímulo do servidor em melhorar seu desempenho ante a desvinculação com a remuneração recebida.
Limitação à inovação	Inércia gerencial resultante da rigidez da legislação.
Poucos mecanismos de planejamento e gestão	Foco das atividades na execução de tarefas cotidianas, sem planejamento temporal, monitoramento de atividades e ausência da prática de feedbacks à equipe visando a melhoria contínua dos processos de trabalho.
Rotatividade na ocupação dos cargos de chefia	Alternância entre membros da equipe impactando no desempenho das atividades.
Disfunção no papel da gratificação	Gratificação utilizada como compensação à ausência de aumento salarial, perdendo a finalidade original de contemplar atividades exercidas que representam maior esforço e risco em relação à execução das outras tarefas da organização.

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Schikmann (2010).

A partir dessas informações, depreende-se que grande parte das organizações públicas ainda operam na transição de uma estrutura burocrática, rígida e com apego procedimental, para uma estrutura gerencialista, flexível e trabalhando sob uma lógica estratégica. Nesse sentido, aproximando-se das IFES enquanto organizações públicas inseridas no contexto caracterizado no quadro 3, nas visões de Pereira e Silva (2011), Oliveira e Silva (2011) e Aranha e Salles (2015), o governo federal vem empreendendo esforços para que estas instituições superem algumas dificuldades estruturais e modernizem a gestão de pessoas, atualizando suas práticas operacionais, criando e executando estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. A partir da publicação do Decreto 3.860 em 2001, que define o PDI como um dos elementos a serem considerados na avaliação dos cursos e das próprias instituições, foram necessárias modificações no aparato legal que regia a gestão de pessoas nas IFES.

Assim, em 2005 ocorre a promulgação da Lei 11.091, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Entre as inovações prevista nesta lei estavam o dimensionamento da força de trabalho, vinculação entre progressão e participação em eventos de capacitação, incentivos financeiros aos integrantes da carreira em contrapartida à melhoria da educação formal e a obrigatoriedade da elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDCTAE) dentro do PDI de cada instituição (ARANHA e SALLES, 2015).

Dessa forma, para Oliveira e Silva (2011), o PDCTAE representa um marco em relação à incorporação do modelo de gestão de pessoas burocrático, representado pelos departamentos de pessoal, por um modelo estratégico de pessoas. Ainda na concepção dos autores, o referido plano tinha como diretrizes a inclusão do processo de trabalho dos ocupantes da carreira TAE e sua inserção no PDI, estabelecimento de parâmetros acerca do desempenho desses servidores em relação aos objetivos organizacionais e a avaliação das condições institucionais para capacitação e mensuração da melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos e do desenvolvimento profissional dos servidores TAE.

Nesse cenário, a promulgação da lei 11.091/2005 estabeleceu novos paradigmas para a estruturação de cargos dentro das IFES, sendo a hierarquia entre eles foi organizada agregando critérios que contemplavam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessárias para ingresso nos cargos, a exemplo de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais. Além disso, a edição da lei nº 11.784/2008 trouxe a avaliação de desempenho com o objetivo do monitoramento sistemático da atuação individual do servidor, tomando como referência metas estabelecidas nos PDI destas instituições (OLIVEIRA FILHO, 2012; CARDOSO, 2017).

Tais normativos legais associados à PNDP, segundo Aranha e Salles (2015), proporcionaram uma mudança de paradigma na gestão de pessoas do setor público, uma vez que de forma inédita o entendimento sobre o desenvolvimento humano nas instituições públicas avançava além da capacidade técnica do servidor, passando-se a percebê-lo como sujeito possuidor de padrões de comportamentos que influenciavam o resultado final do trabalho, tornando a Gestão de Pessoas indispensável e necessariamente integrada com os processos sistêmicos e a gestão estratégica.

Diante dessa nova realidade, para Bergue (2014), a área de desenvolvimento de pessoas assume papel de destaque na administração pública dada a necessidade de capacitar a força de trabalho para o reforço dos mecanismos de governança, ou seja, de envolvimento na concepção, execução, avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas e ações governamentais, tornando-se um desafio para os gestores públicos a busca da aprendizagem contínua e da profissionalização das equipes de trabalho. Ainda segundo ele, não se trata de um modismo gerencial transposto para a gestão pública, uma vez que conceitualmente a governança é inerente ao modelo de Estado das sociedades contemporâneas.

Assim, nas organizações públicas e em especial nas IFES, foram operacionalizadas mudanças na área de gestão de pessoas. Em instituições como a Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), UFBA, dentre outras, foram criadas pró-reitorias de gestão de pessoas com o foco das ações direcionado para o desenvolvimento dos servidores. Entretanto, parece haver carência de ações integradas em relação à gestão de pessoas nessas instituições, ocorrendo ações isoladas e que não abarcam todos os servidores, o que tem levado, muitas vezes, a resultados pouco satisfatórios (DE MAGALHÃES et al, 2010; PANTOJA et al, 2012; CARDOSO, 2017).

Nesse contexto, ganha lugar de destaque a capacitação dos servidores para promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade, além do desenvolvimento permanente destes profissionais (ARANHA e SALLES, 2015). Dessa forma, pela sua importância à consecução desse estudo, a seção seguinte explora o modelo da capacitação utilizado pelo setor público brasileiro.

2.3 CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO NO SETOR PÚBLICO NA VIGENCIA DA PNDP

O conceito de capacitação varia bastante na produção bibliográfica brasileira, destacando-se que o mesmo possui uma diversidade de sentidos, muitas vezes encarados como sinônimos. Tal realidade faz com que possa ser qualificado como um conceito polissêmico, persistindo a hegemonia da ideia de que estas práticas podem ser vistas como sinônimos de modelos de treinamento tradicionais, limitados à requalificação dos colaboradores de uma organização, seja ela pública ou privada, em relação às suas atividades cotidianas e muitas vezes repetitivas (ALMEIDA, BRAUER e PINHEIRO JÚNIOR, 2017).

Ampliando esta visão, Pantoja, Camões e Bergue (2010) e Cardoso (2017), lecionam que a capacitação passou a ser operacionalizada a partir do desejo que as organizações de distintas naturezas possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando suprir suas

necessidades e alcançar objetivos e metas estratégicas da organização, a partir de um bom desempenho dos colaboradores. Com a adoção da APG no setor público, a capacitação emerge como uma ferramenta na busca da prestação de serviços públicos de excelência à sociedade. Tal realidade tem demandado das organizações públicas uma reconfiguração das suas estruturas administrativas, além de mudanças na sua forma de operar (APPUGLIESE, 2010, ARANHA e SALLES, 2015; CAVALCANTI et al, 2016; RANZINI e BRYAN, 2017).

Nessa realidade, de acordo com Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011), a modernização do serviço público demandará servidores profissionalizados, sendo necessário que ocorra uma aprendizagem contínua desses sujeitos. Dessa forma, nas concepções de Schikmann (2010), Bergue (2014) e Cardoso (2017), a obtenção de competências, definida como a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para a realização do trabalho, pode ser realizada através de três categorias de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação (TD & E).

O treinamento é caracterizado por ações que visam à orientação operacional, focadas no desenvolvimento de competências que habilitam o sujeito a realizar ou modificar as atividades laborais que desenvolve, promovendo a melhoria contínua dos processos. Em relação ao desenvolvimento, são ações voltadas para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais com elevado teor conceitual, voltando-se para promoção de redesenho de práticas laborais, mudança de valores e cultura organizacional. Já as ações de educação, são caracterizadas por processos de longo prazo de execução e maturação, apresentando resultados mensuráveis também no longo prazo. Se propõem a desenvolver a inovação nas organizações públicas, rompendo com padrões de operação tradicionais (BERGUE, 2014).

Nessa direção, para Bergue (2014), as organizações públicas são intensivas em pessoas, cujo conhecimento é o principal recurso empregado na produção de valor público. O conhecimento é adquirido e disseminado através de processos de aprendizagem, que no setor público ganham contornos peculiares. Assim, ainda segundo o autor, busca-se o conhecimento que impacte no resultado do trabalho realizado pelos agentes públicos, que seja mobilizado na melhoria dos processos de trabalho e seus resultados balizados pelo interesse público. Nesse sentido, para autores como Appugliese (2010), Oliveira Filho (2012), Camões (2013) e Cavalcante et al (2016), o Estado brasileiro vem abordando a capacitação do servidor público no ordenamento legal correlato à gestão de pessoas desde o RJU no início dos anos 1990, intensificado a partir da metade dessa década com a implementação da APG, se estendendo até os anos 2000. Apresenta-se, no quadro a seguir, tal trajetória de forma mais sistematizada.

Quadro 4. Legislação e capacitação - Evolução histórica

Ano	Norma Legal	O que dispõe sobre a capacitação do servidor
1990	Lei 8.112 - RJU	Artigo 87 - Permissão de afastamento por três meses a cada cinco anos de efetivo exercício para o servidor realizar capacitação profissional; Artigo 96 - Definição de critérios para afastamento do servidor para participação em programas de pós-graduação
1998	Emenda Constitucional nº 19	Artigo 39 – Foi alterada a redação do referido artigo da Constituição Federal, prevendo a manutenção de escolas de governo pelas esferas federal, estadual e municipal, para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, instituindo a participação nos cursos ofertados como um dos requisitos para a promoção nas carreiras.
1998	Decreto nº 2.794	Política Nacional de Capacitação dos Servidores Federais.
2006	Decreto nº 5.707 - PNDP	Revogou o Decreto 2.794/98 e estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento dos servidores do setor público federal, com foco na capacitação como meio para aquisição de competências individuais e organizacionais.

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Appugliese, (2010) e Cavalcante et al, (2016).

Portanto, depreende-se que com a publicação da PNDP em 2006, a capacitação ganha posição de destaque na gestão de pessoas do setor público, desempenhando, segundo Pantoja et al (2012), papel na mudança do perfil dos servidores, agregando competências requeridas na transição de um sistema baseado em regulamentos e procedimentos administrativos para uma gestão por resultados. Além disso, a partir do momento em que a eficiência e eficácia passaram a reger as ações da Administração Pública, o servidor público, enquanto ator principal para o alcance desses resultados nas instituições, precisava ser valorizado e capacitado, envolvendo a aprendizagem por meio de novos métodos, que promovam a elaboração e aplicação de práticas inovadoras na Administração Pública (AYRES e SILVA, 2013; CAVALCANTI et al, 2016).

Dessa forma, a PNDP instituiu a gestão por competências, definida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do CHA para o desempenho dos servidores, como modelo referencial a ser adotado pelas organizações da Administração Pública brasileira. O objetivo principal da gestão por competências é gerenciar as lacunas de competências das organizações com o intuito de minimizá-las. Para mitigar ou eliminar eventuais lacunas identificadas, faz-se necessário realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais indispensáveis ao atingimento dos objetivos estratégicos institucionais. Após a identificação, realiza-se o diagnóstico das competências já existentes, identificando-se a lacuna entre as competências existentes e as competências necessárias para o atendimento das metas organizacionais (PANTOJA et al, 2012 e CARDOSO, 2017).

Assim, capacitação é definida na PNDP como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, objetivando o desenvolvimento de competências institucionais por meio do

desenvolvimento de competências individuais. Esse processo seria operacionalizado por meio de eventos de capacitação, caracterizados como cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da Administração Pública (PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014; CAVALCANTE et al, 2016; CARDOSO, 2017).

Analisando essa política, de acordo com Camões (2013), entre suas diretrizes estão a promoção de ações de capacitação para os servidores, garantia do acesso e estímulo à participação destes nos eventos de capacitação, e a premissa de que o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor são complementares entre si. Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), destacam que a PNDP prioriza a oferta de cursos pelas escolas de governo, a exemplo da ENAP e Escola Superior de Administração Fazendária (ESAF), inclusão da capacitação como uma das condições para obtenção de progressão funcional, assim como a promoção de competências gerenciais. Como finalidade, a PNDP visava o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, desenvolvimento permanente do servidor público, com a adequação das competências dos servidores aos objetivos das organizações, publicidade e gerenciamento dos eventos de capacitação, primando pela racionalização e efetividade dos gastos (ARANHA e SALLES, 2015).

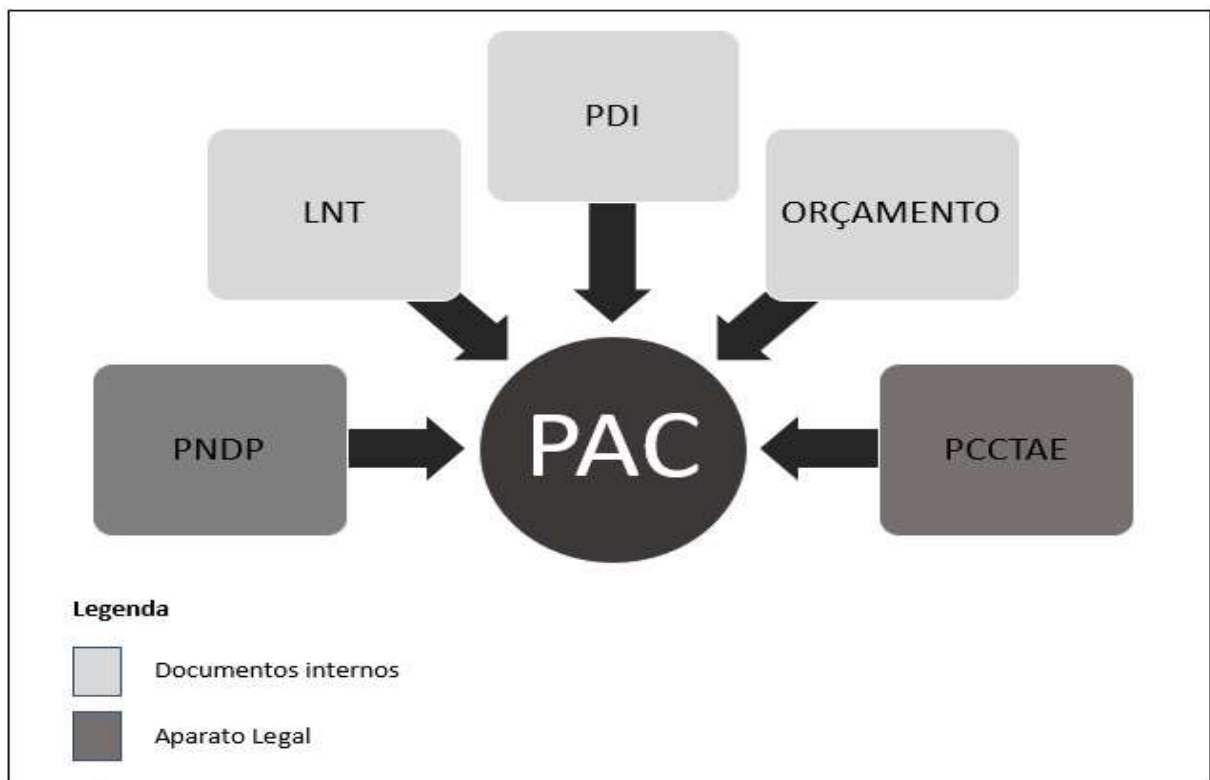
Para o alcance desses objetivos, a PNDP conta como instrumentos: o PAC, definido como um documento de orientação interna elaborado pelas organizações públicas, o qual constaria as definições de temáticas e metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação voltadas à habilitação de servidores; o relatório de execução do PAC, constituído pela sistematização das informações sobre os eventos de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados, visando a produção de dados gerenciais sobre os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, sinalizando aos órgãos da Administração Pública aspectos a serem melhorados internamente nas etapas de implementação do modelo da gestão da capacitação; e, por fim, o sistema de gestão por competência a ser implementado pelo governo federal, abordagem moderna do treinamento, concebido como uma ferramenta responsável pelo gerenciamento dos eventos de capacitação (DE MAGALHÃES et al, 2010; PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013; CARDOSO, 2017).

Nesse cenário, o novo conjunto legal da área de desenvolvimento de pessoas, representado pela PNDP, tem exigido das IFES uma verdadeira mudança de cultura organizacional, direcionando ações para o cumprimento dos objetivos dessa política, agregando valor à estratégia organizacional e permitindo que os seus servidores estivessem mais aptos ao

enfrentamento dos desafios inerentes à gestão pública. Adicionado à esse fato, o PCCTAE implementado pela Lei 11.091/2005, provocou o aumento da demanda por eventos de capacitação por parte dos TAE, uma vez que são verificados nos dispositivos dessa lei a valorização do desenvolvimento na carreira com a capacitação do servidor, estipulando percentuais de incentivos financeiros após a participação em eventos de capacitação (DE MAGALHÃES et al, 2010; OLIVEIRA FILHO, 2012; BREGALDA, TOSTA e DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Assim, de acordo com Oliveira e Silva (2011), as IFES elaboram seus PAC tendo como base esse aparato legal, além das diretrizes integrantes do PDI, documento que sistematiza a estratégia dessas instituições para um período de cinco anos. Além disso, segundo Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), leva-se em consideração também os recursos orçamentários e os resultados do levantamento de necessidades de treinamento (LNT) realizados previamente, conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 2. Documentos utilizados para elaboração do PAC



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Oliveira e Silva, (2011).

Por representar uma grande mudança nas práticas de gestão de capacitação no setor público, segundo estudos de autores como Pantoja et al (2012), Oliveira e Silva (2011), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al, 2017, as instituições públicas e

em particular as IFES, têm enfrentado dificuldades na implementação da PNDP. São poucos os órgãos que têm conseguido basear suas estruturas de gestão nos preceitos da gestão de pessoas por competência, além enfrentar empecilhos decorrentes da robusta estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. Essas características têm levado a uma implementação parcial da PNDP nessas instituições, desarticulada da estratégia, levando à perda de potenciais benefícios que poderiam ser trazidos por essa política.

Tais dificuldades decorrem da ausência do sistema de apoio à gestão por competências por parte do governo federal, conforme previsto na PNDP como um de seus instrumentos. Tal sistema poderia auxiliar as organizações públicas na implementação do modelo de capacitação por competência. Além disso, o quantitativo reduzido de servidores nos setores de gestão de pessoas, associado a uma grande demanda por trabalhos operacionais, também são limitadores à implementação da PNDP (CAMÕES, 2013; BREGALDA TOSTA E DALMAU, 2014).

Outra limitação, conforme Pantoja et al (2012) e Camões (2013), diz respeito à limitação de recursos financeiros a serem utilizados na capacitação dos servidores. Com a vigência da PNDP, havia a expectativa de que haveria um volume significativo para viabilização dos eventos de capacitação, fato que não se conformou. Essa realidade levou as instituições a adequarem suas estratégias relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, alongando as metas temporais de implementação da gestão da capacitação por competências. Outro achado dos estudos dessas autoras diz respeito à liberação tardia de recursos orçamentários, levando a um prazo reduzido a poucos meses para viabilizar as ações previstas no PAC.

Com relação às IFES, percebe-se dificuldades na aderência dos preceitos da PNDP com a realidade vivenciada por essas instituições. A maioria das IFES ainda trabalham na lógica da administração burocrática, com os cargos e atribuições rígidas e sem a flexibilidade e mobilidade preconizadas pela gestão por competências (OLIVEIRA E SILVA, 2011). Além disso, segundo Pantoja et al (2012), as IFES padecem de dificuldade para a sistematização das informações relativas à participação do corpo funcional em eventos de capacitação devido à pouca utilização de sistemas informatizados de apoio à essa atividade, e à diversidade de cargos e categorias dessas organizações.

Assim, a implementação PNDP ainda apresenta grandes desafios a serem superados pela Administração Pública. Sua consolidação deve se ancorar na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento, no uso de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que levem à evolução dos processos de planejamento das ações e mudança de cultura nas organizações públicas (OLIVEIRA E SILVA,

2011; PANTOJA et al, 2012). Após a apresentação da base conceitual que ancora esse estudo, na sequência apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na sua elaboração.

3. METODOLOGIA

O presente estudo enfocou os resultados da implementação da PNDP na UFBA, partindo do modelo de capacitação adotado pela instituição para os TAE, tendo como questão de pesquisa: **Como o modelo de capacitação para os TAE da UFBA foi implementado a partir da operacionalização da PNDP?** Assim, procurou-se descrever e compreender esse modelo, analisando-o à luz da percepção dos gestores e dos TAE acerca da sua adequabilidade à realidade da UFBA, bem como identificando potenciais lacunas em relação ao desenvolvimento na carreira dos TAE.

Em termos metodológicos, quanto à finalidade, fez-se uma pesquisa aplicada, tendo por foco compreender as consequências práticas do fenômeno estudado. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva com a apresentação da caracterização do mesmo, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados. No caso do presente estudo, o fenômeno consistiu no processo de implantação da PNDP na UFBA, analisando-se os resultados e dificuldades do referido processo (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, fez-se uma pesquisa qualitativa, pois, conforme Godoy (1995), foram obtidos dados descritivos sobre o processo pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado, ainda que estejam presentes alguns dados quantitativos que corroboraram com os achados sobre a compreensão do modelo de capacitação adotado pela UFBA e suas repercussões nos indicadores da instituição. Além disso, com base no que leciona Gil (2008), os dados foram analisados sem o suporte de ferramentas estatísticas.

No tocante ao delineamento da pesquisa, tem-se um estudo de caso, definido por Gil (2008) e Yin (2005), como o estudo aprofundado de um objeto em seu contexto real, explicando as variáveis causais de determinado fenômeno, sob a perspectiva dos envolvidos. Ainda para eles, o estudo se dá em uma organização específica, com o uso da triangulação de instrumentos - pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário - visando garantir maior fidedignidade às análises apresentadas.

Para o cumprimento dos objetivos desse estudo, utilizaram-se instrumentos e técnicas para a coleta de dados de acordo com cada etapa da pesquisa. Nessa direção, realizou-se uma entrevista semiestruturada com os gestores visando, na concepção de Vergara (2009), captar o conhecimento do sujeito entrevistado e a percepção dele sobre o objeto da pesquisa, no caso, a análise dos resultados do modelo e as lacunas do modelo de capacitação utilizado pela UFBA. Ainda para atingir os objetivos da pesquisa, aplicou-se um questionário eletrônico entre os servidores TAE da UFBA. Tal técnica foi utilizada para fazer levantamentos (*survey*),

compostos por uma serie ordenada de questões relativas às variáveis e situações que se deseja pesquisar (VERGARA, 2009).

Como tratamento e análise dos dados, a pesquisa adotou a análise de conteúdo, vista por Bardin (2011) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, caracterizada pelo uso dos aspectos simbólicos e polissêmicos do discurso, possibilitando desvendá-lo. Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo se propõe ao conhecimento de variáveis de diversas ordens, por meio de inferências com base em indicadores reconstruídos a partir de um fragmento de mensagens particulares. As categorias temáticas usadas foram: avaliação do modelo de capacitação, estímulo institucional, lacunas do modelo de capacitação e efetividade das ações de capacitação. Tais categorias ancoram-se no referencial e normas legais, oferecendo subsídios à resposta do problema da pesquisa.

Em relação às fontes secundárias, conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica foi realizada partindo-se de material já produzido sobre o tema, constituído por livros, artigos científicos, teses e dissertações. Nesse sentido, para o melhor entendimento sobre os processos de capacitação executados no âmbito da gestão da IFES sob a égide da PNDP, fez-se uma análise bibliográfica sobre a Administração Pública e o recorte da gestão universitária, a gestão de pessoas no serviço público e a capacitação e aperfeiçoamento no serviço público, conforme sintetizado a seguir.

Quadro 5. Autores utilizados na pesquisa bibliográfica

Tema abordado	Autores utilizados
Administração Pública	Bresser-Pereira (1996; 2010), Abrúcio (2007; 2011), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), Farah (2011), Motta (2013).
Gestão universitária	Borges e Araújo (2001), Buarque (2003), Chauí (2003), Vieira e Vieira (2004), Ribeiro (2011), Takahashi (2014), Santos et al (2015), Almeida et al (2016), Nuernberg et al (2016) e Bortolanza (2017).
Gestão de Pessoas no setor público	Carvalho <i>et al</i> (2009), Schikmann (2010), Oliveira e Silva (2011), Bergue (2014), Fonseca et al (2014), Aranha e Salles (2015) e Teixeira Filho et al (2017).
Capacitação e aperfeiçoamento no setor público.	Schikmann (2010), Appugliese (2010), Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al, 2012, Oliveira Filho (2012), Camões (2013), Bergue (2014), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Cavalcanti et al (2016).

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Ainda no que se refere aos dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental, caracterizada por Gil (2008) como a análise de documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser retrabalhados segundo os objetivos da pesquisa, constituindo-se de

documentos oficiais, cartas, jornais, fotos, dentre outros, sendo aqui utilizados documentos do Núcleo de Capacitação da CDH. A seleção dos documentos institucionais baseou-se na sua relação com o processo de estruturação do modelo de capacitação na IFES, sua operacionalização e os resultados alcançados durante o período temporal de análise da pesquisa. O quadro a seguir apresenta tais documentos.

Quadro 6. Documentos utilizados na pesquisa documental

Documento	Espaço Temporal	Quantidade
PAC	2009 a 2017	8
Relatórios de Execução do PAC	2009 a 2017	8
Relatórios de Gestão da PRODEP	2009 a 2017	8
PDI	2008-2012 e 2012-2016	2

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Salienta-se que o pesquisador teve acesso irrestrito aos documentos por trabalhar na PRODEP e pelos mesmos não possuírem caráter sigiloso. Após a seleção dos documentos, procedeu-se à análise dos dados, organizando-se as informações coletadas com auxílio do editor de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel*. Os dados foram sistematizados em gráficos e quadros possibilitando caracterizar o modelo de capacitação da UFBA e seus resultados por meio dos indicadores da gestão de pessoas relacionados à capacitação e desenvolvimento na carreira. Posteriormente, analisaram-se esses achados com base no referencial teórico construído.

Com relação aos dados primários, como primeiro instrumento de coleta, realizou-se entrevista semiestruturada visando mapear a percepção da alta gestão em relação ao fenômeno pesquisado, possibilitando a análise do modelo de capacitação da UFBA e a identificação de suas lacunas. O roteiro de entrevista (Apêndice 1) elaborado com base no referencial teórico, resultando em 12 questões apresentadas aos gestores entrevistados, as quais foram agrupadas nas 4 categorias analíticas usadas para a análise do modelo de capacitação da UFBA: a) avaliação do modelo de capacitação, contemplando aspectos relacionados à adequabilidade das ações, temáticas abordadas e divulgação; b) estímulo institucional à participação nas capacitações, mapeando o grau de apoio da UFBA aos TAE para participação nas capacitações; c) lacunas do modelos de capacitação, abordando questões relativas à possíveis deficiências do modelo em relação às demandas institucionais e d) efetividade das ações de capacitação, coletando a percepção dos gestores sobre os resultados da capacitação. Além disso, optou-se por incorporar ao instrumento uma questão aberta para que os entrevistados pudessem discorrer livremente sobre aspectos que julgassem pertinentes em relação à discussão do tema.

Entrevistaram-se três dos quatro gestores previstos, os quais atuam ou atuaram na PRODEP e CDH. Tal opção se deu por se considerar que estes profissionais se envolvem ou envolveram diretamente no planejamento das ações e tomada de decisão relacionadas à PNDP no período analisado. Um dos gestores optou por não participar das entrevistas sob a justificativa do pouco tempo de exercício no cargo de gestão. Segue-se assim, a orientação de Gil (2008), na utilização da entrevista para obtenção de informações em profundidade acerca do que os atores sabem, acreditam, fazem ou fizeram.

Entrevistaram-se também seis diretores de Unidades de ensino, por serem eles os responsáveis pela gestão de pessoas nesses órgãos. A escolha foi feita a fim de contemplar um dirigente máximo de cada uma das áreas do conhecimento definidos na divisão do ensino superior brasileiro: Artes, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas, Filosofia, Ciências Humanas e Bacharelados Interdisciplinares. Buscou-se, com isso, obter informações que contemplem diferentes pontos de vista desses atores institucionais. O quadro a seguir detalha esse procedimento.

Quadro 7. Gestores entrevistados na pesquisa

Unidade organizacional	Ator institucional entrevistado	Quantitativo
PRODEP	Pró-Reitor	1
	Ex-Coordenador	2
Ensino	Diretor de unidade da área de artes	1
	Diretor de unidade da área de ciências da saúde	1
	Diretor de unidade da área de ciências exatas	1
	Diretor de unidade da área de Filosofia e ciências Humanas	1
	Diretor de unidade da área de Letras	1
	Diretor de unidade da área interdisciplinar	1
Total		09

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A escolha dos 9 gestores foi por conveniência, prevalecendo o critério de maior acessibilidade do pesquisador aos mesmos. Inicialmente, encaminhou-se uma sondagem por e-mail, averiguando o interesse em participar da pesquisa e informando nome do pesquisador e orientador, breve descrição da temática a ser abordada, duração estimada e solicitação de agendamento, obtendo-se 02 confirmações. Posteriormente, utilizou-se a estratégia de ligar para os celulares corporativos dos gestores que não responderam ao e-mail, com a realização de 05 agendamentos. Por fim, o agendamento das entrevistas dos dois últimos gestores aconteceu presencialmente pelo pesquisador, por meio das secretárias das respectivas diretorias. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 03 de julho e 06 de agosto de 2018.

As entrevistas tiveram duração de 40 minutos a 1 hora e 35 minutos, sendo os áudios gravados e posteriormente transcritos para interpretação e análise. Conforme orientam Lima e Manini (2016), durante o processo de transcrição se procedeu à anonimização dos entrevistados, ocultando-se qualquer referência que favorecesse sua identificação ou da unidade de ensino. Foram usadas algumas falas na íntegra respeitando-se a oralidade dos entrevistados.

Visando à melhor visualização e interpretação dos dados, utilizou-se a nuvem de palavras como recurso gráfico de organização e síntese das respostas com maior diversidade de aspectos abordados pelos gestores. Assim, conforme Lima e Manini (2016), realizou-se a análise de dados qualitativos apoiados por computador, utilizando-se a extensão *Pro Word Cloud* do editor de textos *Microsoft Word*. Com isso, buscou-se a melhor sistematização gráfica da visão dos gestores, vista como fundamental à consecução do objetivo geral desse estudo.

O segundo instrumento de coleta de dados primários – questionário – (Apêndice 2) teve caráter censitário, englobando toda a população de TAE da UFBA. Objetivou-se assim obter a percepção desses atores acerca das mesmas quatro categorias de análise utilizadas nas entrevistas com os gestores. O instrumento foi concebido com questões fechadas e com o objetivo de ter maior abrangência de respostas nos três *campi* da UFBA e se evitar o viés da concordância por possíveis constrangimentos e receios inerentes à aplicação presencial, optou-se por operacionalizá-lo eletronicamente, através de link enviado por *e-mail* preservando-se o anonimato e deixando os respondentes mais confortáveis para externar suas percepções.

O questionário, para aumentar o alcance do número de respondentes, foi construído com a utilização da ferramenta eletrônica *Survey Monkey*. O instrumento foi composto por 4 questões sobre o perfil dos respondentes e 21 afirmativas distribuídas em 04 blocos (um para cada categoria), utilizando-se a escala Likert, para avaliar as opiniões numa escala de 1 a 5, sendo: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 – indiferente: não concordo nem discordo, 4 - concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente. Ao responderem com base nesta escala, os TAE se posicionavam sobre o seu nível de concordância em relação às assertivas.

Ao todo enviaram-se 2.877 questionários para o e-mail individual do cadastro de pessoal da UFBA. Obtiveram-se 752 respostas, correspondendo ao percentual de 26,1 % de retorno. A taxa de resposta completa do questionário foi de 82%. Destaca-se que por se tratar de uma 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).

Na operacionalização da aplicação desse instrumento, o mesmo foi disponibilizado de 12 de junho a 30 de julho de 2018. Como estratégia para se obter mais respostas, os questionários foram enviados no corpo do *e-mail*. Além disso, foram remetidos lembretes a

cada 15 dias para as caixas de mensagem daqueles que ainda não tinham respondido. Após esse período, as informações coletadas foram compiladas e manipuladas utilizando-se o editor de planilhas eletrônicas *Microsoft Excel*. Dessa forma, foi possível o uso de quadros, gráficos e tabelas, proporcionando a apresentação gráfica dos dados acerca da percepção dos TAE sobre o modelo de capacitação da UFBA.

Sintetizando o percurso metodológico apresentado nesse capítulo, tem-se no quadro em sequência o modelo de análise.

Quadro 8. Modelo de análise

Objetivo da pesquisa	Categoria	Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de coleta de dados	Técnica de tratamento de dados
Caracterizar o modelo de capacitação utilizado anualmente para o quadro de servidores TAE pela UFBA, no período de 2009 a 2017.	Tipologias das ações de capacitação	Quantitativo de cursos ministrados de determinado grupo em relação ao todo	PAC, Relatórios de execução do PAC, Relatórios de gestão da CDH do recorte temporal (2009-2017)	Documentos	Análise documental e Tabelas e gráficos
Analisar a evolução dos indicadores de capacitação dos servidores TAE a partir da execução da PNDP na IFE.	Avaliação dos indicadores institucionais	Evolução dos quantitativos por nível de capacitação e qualificação dos TAE.	Relatórios de gestão	Documentos	Análise documental e Tabelas e gráficos
Comparar como a alta gestão e os servidores TAE da UFBA analisam o modelo de capacitação utilizado.	1. Avaliação do modelo de capacitação adotado pela UFBA. 2. Estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações.	Adequabilidade das temáticas à realidade da UFBA. Planejamento e vinculação do desempenho à capacitação	Gestores da PRODEP e Unidades de ensino: 1 gestor por área de conhecimento TAE	Entrevista Questionário (<i>Survey</i>)	Análise de conteúdo e Análise qualitativa e Nuvem de palavras Tabelas e gráficos
Identificar as lacunas de capacitação existentes na implementação da PNDP na UFBA na visão dos dois atores.	3. Lacunas do modelo de capacitação adotado pela UFBA 4. Efetividade das ações para o desenvolvi-	Atendimento das demandas institucionais. Percepção de melhoria no desempenho dos egressos da capacitação.	Gestores da PRODEP e Unidades de ensino: 1 gestor por área de conhecimento TAE	Entrevista Questionário (<i>Survey</i>)	Análise de conteúdo e Análise qualitativa e Nuvem de palavras

	mento carreira	na				Tabelas gráficos	e
--	-------------------	----	--	--	--	---------------------	---

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Após o detalhamento dos métodos e meios de investigação da pesquisa, apresenta-se a análise dos resultados.

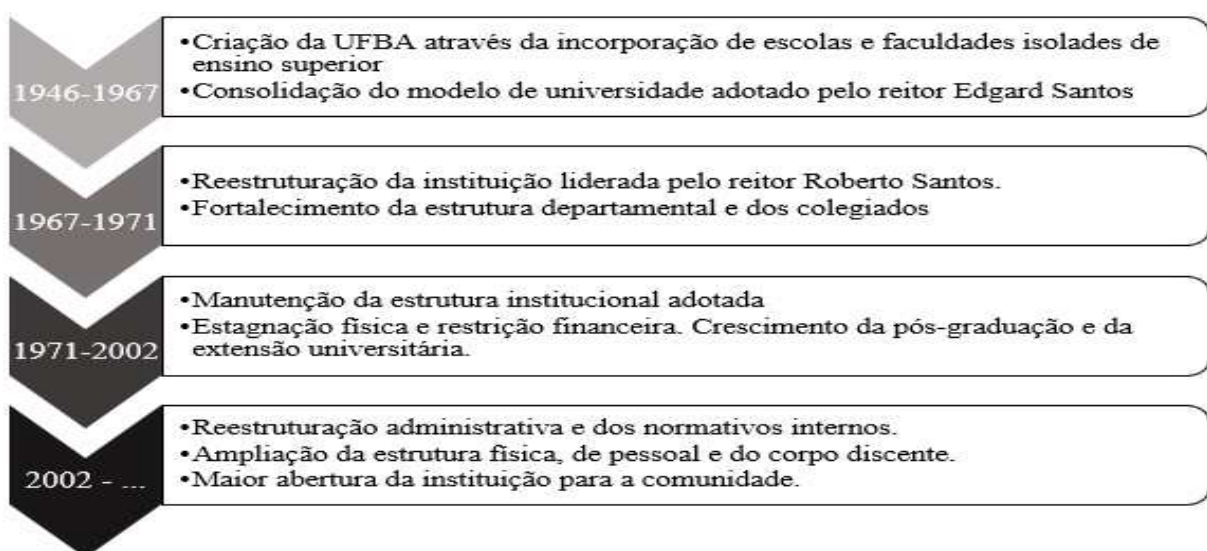
4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção discute-se os resultados da pesquisa de campo executada no que se refere ao modelo de capacitação utilizada pela UFBA, sua implementação, características e resultados alcançados. Primeiramente apresenta-se a instituição e os sujeitos da pesquisa (gestores e TAE), para, a partir daí, com base em pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário, caracterizar e analisar os resultados da capacitação na IFES.

4.1 UNIDADE DE PESQUISA

No que se refere à organização estudada, segundo informações disponíveis em UFBA (2018), suas origens remontam à fundação da Escola de Cirurgia da Bahia, primeiro curso universitário do Brasil, em 1808, por Dom João VI. Ainda no século XIX, incorporou alguns cursos - Farmácia (1832) e Odontologia (1864), Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Escola Politécnica (1896) - sendo posteriormente agregadas outras instituições independentes durante os quarenta primeiros anos do século XX. Em 1946, o professor Edgard Santos liderou o processo de federalização da instituição, implantando a infraestrutura física e de pessoal, adotando o modelo de universidade que integrava as áreas de conhecimento de Artes, Letras, Humanidades e Ciências. Nesse mesmo ano, a Universidade da Bahia constitui-se formalmente, passando a ser denominada de Universidade Federal da Bahia em 1950. A figura a seguir resume a trajetória histórica da instituição.

Figura 3. Trajetória histórica institucional da UFBA



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Ribeiro (2011).

Atualmente, a UFBA possui mais de 40 mil alunos matriculados em 99 cursos de graduação e pós-graduação em dois campi localizados em Salvador e Vitória da Conquista. A instituição possuía, em dezembro de 2017, um total de 5.469 servidores, sendo 2.501 servidores da carreira docente e 2.968 servidores técnico-administrativos, conforme informação disponível no Sistema Integrado de Pessoal (SIP).

Já a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) surge em 2006, no contexto de mudanças na gestão de pessoas no serviço público. Desde então, tem dentre outras atribuições, a responsabilidade de propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UFBA, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais. Sua estrutura é composta pelas Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP), que operacionaliza os processos de admissão, benefícios e folha de pagamento, e de Desenvolvimento Humano (CDH), responsável pelos processos de capacitação, qualidade de vida no trabalho e seleção (PRODEP, 2018).

Entre os núcleos administrativos da CDH está o NUCAP, setor responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar ações de capacitação com base na legislação vigente, assim como selecionar as modalidades de eventos de capacitação mais adequadas às demandas da instituição, considerando os recursos orçamentários disponíveis (CAPACITAR, 2018).

A UFBA também possui 29 unidades de ensino no campus de Salvador, divididas em quatro áreas do conhecimento: 06 unidades na área de ciências exatas; 09 unidades na área de ciências biológicas e da saúde; 10 unidades na área de filosofia e ciências humanas e 04 unidades na área de artes.

4.2 O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS

O processo de consolidação do modelo de capacitação adotado atualmente pela UFBA, começou a se estruturar entre os anos de 2007 e 2008. Esse fato ocorreu em função da reestruturação da carreira TAE, com a Lei 11.091/2005, a qual prevê a progressão funcional e aumento remuneratório vinculados às ações de capacitação, e da promulgação da PNDP em 2006, conforme apontam trabalhos de autores como Schikmann (2010), Oliveira e Silva (2011), Oliveira Filho (2012), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Aranha e Salles (2015), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017). Esses fatores levaram ao aumento da pressão dos TAE junto aos órgãos deliberativos da UFBA, para que se disponibilizassem ações de capacitação, possibilitando sua progressão na carreira desse grupo de servidores.

Nessa fase inicial, houve a oferta de ações pontuais de capacitação, com cursos de curta duração sobre temas genéricos, a exemplo de matemática básica, atualização de rotinas administrativas, redação oficial, entre outros. Foi um período em que a PRODEP ainda se organizava, constituindo sua estrutura organizacional e equipe de colaboradores, em uma transição da instituição para uma gestão de pessoas mais próxima à APG, confirmando-se assim os achados de De Magalhães et al (2010), Pantoja et al (2012) e Camões, Fonseca e Porto (2014), Aranha e Salles (2015), Cavalcante et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017).

Houve a segregação das atividades do antigo departamento de pessoal, que passaram a ser responsabilidade da recém-criada CGP, das atribuições de desenvolvimento humano, sob a responsabilidade da CDH. Tal fenômeno alinha-se ao que lecionam Borges e Araújo (2001), Schikmann (2010), Ribeiro (2011), Bergue (2014) e Almeida et al (2016) quanto à presença simultânea de diferentes modelos organizacionais e a fragmentação das atividades de gestão nas universidades públicas.

A partir de 2009, com a PRODEP melhor estruturada, a UFBA passa a publicar PAC sistematicamente, entre os meses de março e abril de cada ano. Tal iniciativa atendia ao disposto no artigo 5º do decreto 5.707/2006, contemplando as ações de capacitação, educação formal, que são denominadas na PNDP como ações de qualificação, além de qualidade de vida no trabalho, como afirmam Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Cavalcante *et al* (2016). Nos PAC elaborados pela PRODEP, em consonância com o que apontam Pantoja et al (2012) e Camões (2013) e Teixeira Filho et al (2017), constam, além de ações e eventos a serem ofertadas no ano, informações sobre o processo de inscrição nas ações de capacitação, os conceitos, o embasamento legal e informações que nortearam a gestão da UFBA na definição das capacitações programadas.

Conforme trabalhos de Borges e Araújo (2001), Oliveira e Silva (2011), Picchiali (2012), Aranha e Salles (2015) e Cardoso (2017), um dos documentos que deve nortear os PAC são os PDI das IFES, os quais sistematizam a estratégia dessas instituições, contemplando indicadores, objetivos e metas organizacionais para o período de cinco anos. No caso da UFBA, a partir da análise dos PDI do período em análise, constata-se a ausência de objetivos e metas para a gestão de pessoas e a capacitação dos TAE, além de elementos que pudessem subsidiar a tomada de decisão acerca das ações a serem executadas no período.

Dessa forma, os PDI do período de 2009-2017 possuem um caráter meramente normativo, divergindo de Schikmann (2010), Pantoja, Camões e Bergue (2010) e Fonseca et al (2014), no que se refere à utilização da capacitação como um instrumento para o alcance dos objetivos e metas estratégicas da organização. Reforça também, confirmando os estudos

realizados por Borges e Araújo (2001), Santos et al (2009), Picchiali (2012), Bergue (2014), Almeida et al (2016) e Teixeira Filho et al (2017), possíveis dificuldades da UFBA em modernizar suas práticas de gestão e definição de aspectos básicos da gestão estratégica.

Nesse sentido, visando trazer elementos que auxiliassem a definição das ações de capacitação a serem incluídas no PAC de modo a atender às necessidades dos servidores, a PRODEP realiza, ainda em 2009, o primeiro LNT da UFBA, denominado na instituição como Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), alinhando-se ao que defendem autores como Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al (2012), Camões (2013) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014). Durante o período temporal de análise dessa pesquisa, realizaram-se quatro levantamentos, com instrumento de coleta de dados e operacionalização distintas. O quadro a seguir traz uma síntese dos LNC realizados:

Quadro 9. LNC realizados na UFBA no período de 2009 a 2017

Ano	Procedimento para coleta de dados utilizado	Vigência
2009	Formulário enviado fisicamente às unidades e órgãos universitários, para preenchimento, pelo dirigente ou representante, das ações de capacitação indicadas para o corpo TAE.	PAC 2010 e 2011
2011	Formulário baseado no anteriormente aplicado, acrescido de uma listagem de cursos elaborada pela PRODEP para nortear as escolhas do dirigente, fruto da análise dos resultados dos PAC executados.	PAC 2012
2012	Levantamento censitário e presencial, operacionalizado através dos representantes das unidades universitárias atuando enquanto agentes de gestão de pessoas. Mais uma vez, utilizou-se uma listagem ampliada de cursos elaborada pela PRODEP.	PAC 2013 e 2014
2014	Levantamento realizado via Banco de dados informatizado contendo os cursos a serem ofertados. Os coordenadores e chefias de núcleos administrativos deveriam selecionar, com base na listagem elaborada pela PRODEP, as ações de capacitação para cada um dos TAE pertencentes à sua equipe trabalho.	PAC 2015 e 2016

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de PRODEP (2009 a 2017).

A partir da análise dessas informações e considerando as lacunas identificadas no PDI, confirmando achados de De Magalhães et al (2010), Pantoja et al (2012), Mota (2013) e Almeida et al (2016), é possível inferir que a UFBA passou por um processo de adaptação às novas práticas de gestão de pessoas trazidas pela APG, incorporando mudanças na forma de operar e evidenciando a falta de integração entre a dimensão estratégica e operacional da gestão, além de evidenciar possíveis dificuldades da instituição na operacionalização da implantação das novas práticas de gestão. Tal achado reforça, também, as críticas de autores como De Paula (2005), Fadul e Silva (2008), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Motta (2013), com relação à

implantação de práticas do setor privado, trazidas pela APG, no contexto da administração pública sem as devidas adaptações.

Por sua vez, as tipologias de capacitação ofertadas pela UFBA, são agrupadas nos PAC de acordo com as seis linhas de desenvolvimento expressas no parágrafo único do artigo 7º do Decreto 5.825/2006, conforme esquematizado no quadro em seguida.

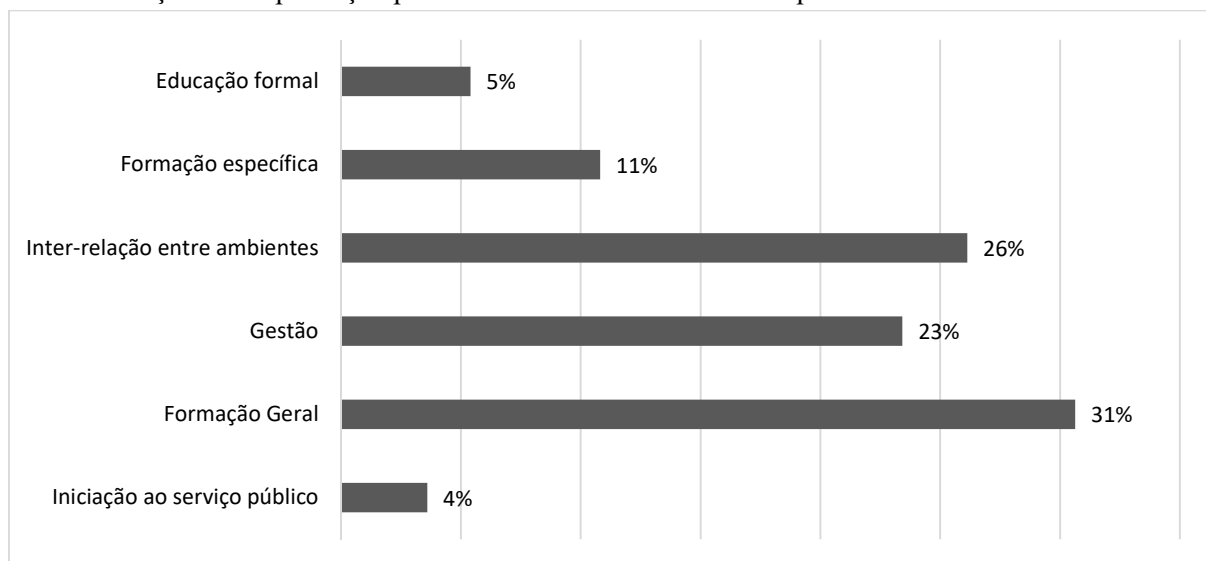
Quadro 10. Linhas de desenvolvimento da PNDP

Linha de Desenvolvimento	Objetivo
Iniciação ao serviço público	Difundir informações sobre as funções do Estado, especificidades do serviço público, regras e condutas do servidor público, além das atividades de integração institucional do servidor.
Formação geral	Municiar os servidores com conhecimentos e habilidades sobre aspectos profissionais gerais ou vinculados à formulação e à gestão das metas institucionais.
Educação formal (Qualificação)	Implementar ações que contemplem os diversos níveis de educação formal.
Gestão	Preparar o servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão.
Interrelação entre ambientes	Capacitar o servidor para o desenvolvimento de atividades transversais ou relacionadas a mais de um ambiente organizacional.
Formação específica	Capacitar o servidor para o bom desempenho de atividades inerentes ao ambiente organizacional e ao cargo que ocupa.

Elaboração própria, 2018, a partir de Brasil (2006).

O gráfico a seguir dá ao leitor uma melhor sistematização das ações de capacitação oferecidas pela UFBA agrupadas por linha de desenvolvimento.

Gráfico 1. Ações de capacitação por linhas de desenvolvimento no período de 2009 a 2017



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Esses dados mostram a prevalência de ações de capacitação enquadradas na linha de desenvolvimento de formação geral, uma vez que, de um total de 111 ações realizadas, 31% (34 ações), se referiam a temas gerais sobre as práticas do serviço público, a exemplo de cursos como segurança no trabalho, legislação de pessoal, orçamento público, combate a incêndio, comunicação, qualidade do atendimento, entre outros. No bloco seguinte, temos as ações das linhas de inter-relação entre ambientes e gestão, correspondendo a 26 % e 23%, respectivamente. Destaca-se que esses achados divergem dos resultados apresentados por Pantoja et al (2012) e Camões (2013), autores que apontam a maior prevalência das ações da linha de desenvolvimento de gestão.

Em síntese, a opção pela oferta de cursos mais generalistas, nas tipologias de capacitação nas linhas de desenvolvimento de formação geral e inter-relação entre ambientes, pode ser resultado da falta de cultura de planejamento da UFBA, expressa na ausência de um direcionamento estratégico claro nos PDI da instituição. Essa situação reforça o caráter retardatário das IFE na adoção de práticas da APG, conforme preconizam Borges e Araújo (2001), Vieira e Vieira (2004), Falqueto e Farias (2012), Almeida et al (2016) e Teixeira Filho et al (2017). Entretanto, o quantitativo significativo de ações na linha de gestão, com 23% do total, sinaliza que a instituição vem engendrando esforços para reverter esse quadro.

No que se refere às ações de capacitação da linha de formação específica (11% das ações), constata-se que, em sua maioria, se referem a cursos destinados à profissionais da saúde, com destaque para enfermeiros e profissionais que trabalham em laboratório, o que se alinha aos achados do trabalho de Teixeira Filho et al (2017) acerca da tradição dessa categorias na educação continuada para o trabalho, além de atender ao disposto na Diretriz V da PNPD, no que concerne ao estímulo à participação do servidor em ações dessa natureza.

Por sua vez, a baixa frequência das tipologias de ações de capacitação da linha iniciação ao serviço público (4% do total), e educação formal (5% do total), se justificam pela natureza dessas capacitações. As ações de iniciação ao serviço público são ofertadas quando ocorrem convocações de aprovados em concurso público, perfazendo apenas 03 eventos nos anos de 2009, 2012 e 2014. Essas ações foram disponibilizadas como módulos formativos em programas de socialização de novos servidores, compreendendo cursos sobre ética no serviço público, sistemas corporativos, legislação de pessoal, entre outros.

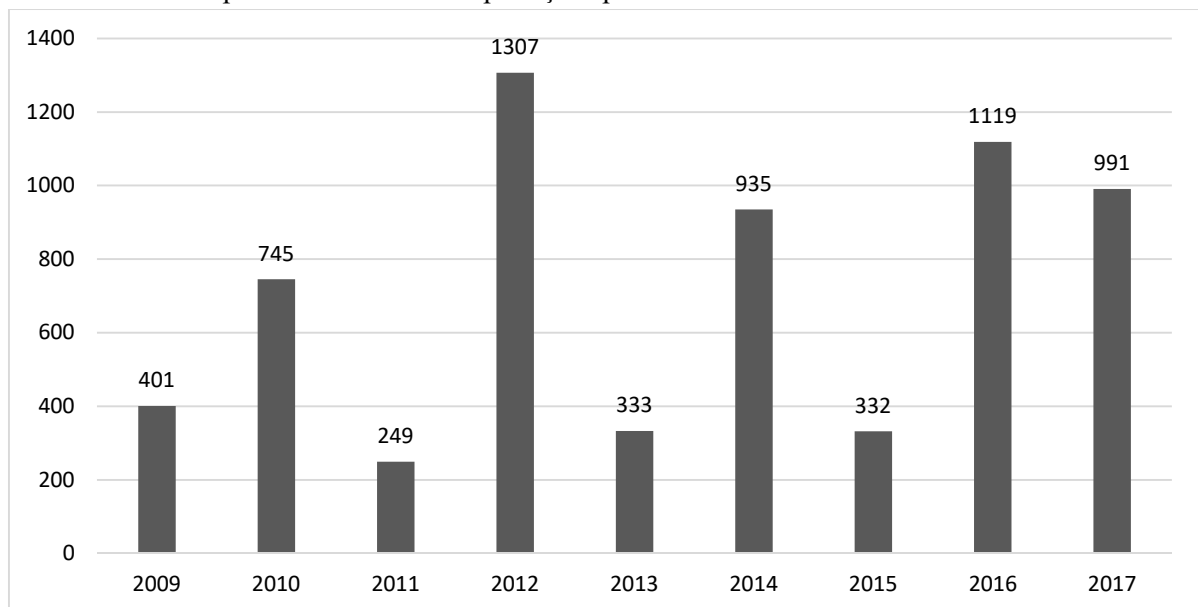
No tocante à oferta de ações de capacitação voltadas à melhoria dos níveis de educação formal do corpo funcional, tem-se, como marco inicial, o PAC de 2012, momento no qual a UFBA operacionaliza o primeiro edital de auxílio à tal tipologia de capacitação. Nesta

iniciativa, a instituição passou a conceder auxílios de natureza financeira aos servidores matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em IES privadas.

Avançando na análise temporal, destaca-se que no PAC de 2013 foram ofertadas, em parceria com a Escola de Administração da UFBA, duas turmas de especialização exclusiva para servidores TAE e, em 2016, dando continuidade à tal parceria, teve início a primeira turma de Mestrado Profissional voltada a este público alvo, experiência repetida com a oferta de nova turma em 2018, além de turma exclusiva no Programa de pós-graduação em Saúde Coletiva. No total, entre os anos de 2009 a 2017, foram oferecidas 04 turmas de cursos de especialização, 02 editais de auxílio financeiro à qualificação de TAE em instituições privadas, e 03 turmas de mestrado profissional oferecidos pela própria instituição.

Dando prosseguimento a esta análise, com base nos relatórios de execução dos PAC, verifica-se que o número de TAE capacitados anualmente contabiliza um total de 6.412, o que resulta num quantitativo médio anual de, aproximadamente, 712 TAE capacitados. Entretanto, essa distribuição quantitativa ao longo dos anos não se deu de maneira uniforme, conforme pode ser constatado no gráfico a seguir.

Gráfico 2. TAE capacitados anualmente por ações previstas no PAC



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Conforme esses dados, nos dois primeiros anos tem-se uma trajetória ascendente no volume de servidores capacitados, pois neste período houve a realização de ações de capacitação com a contratação de consultores externos e especialistas do setor privado para ministrar, principalmente, cursos focados nas temáticas gestão. Foi somente após esse período

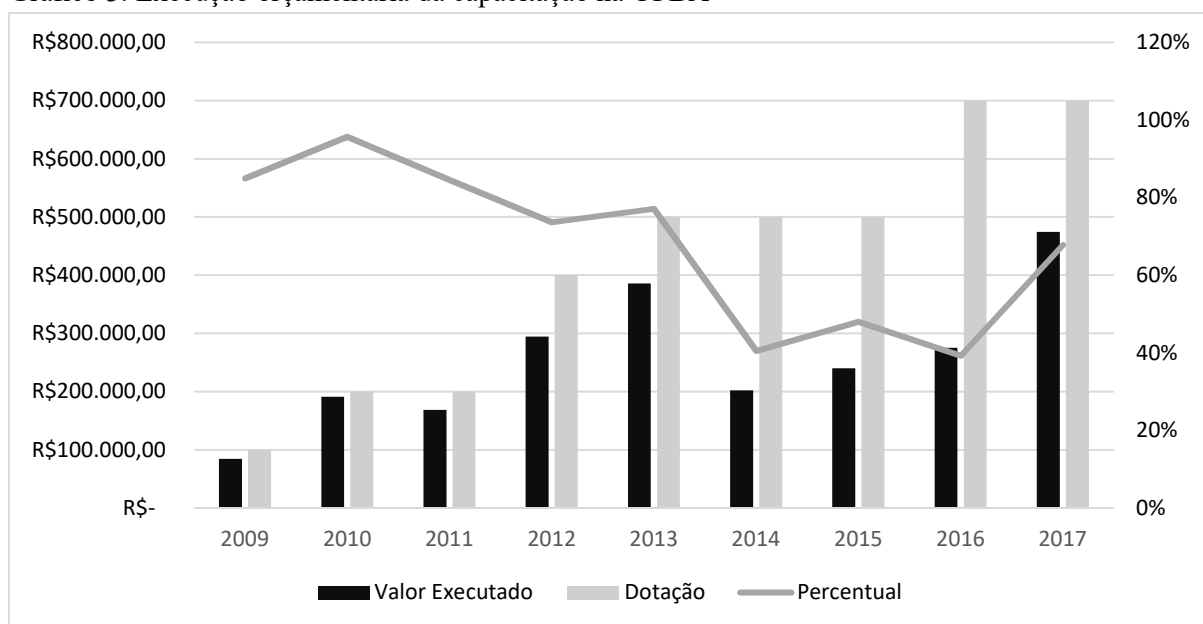
que se priorizou a utilização do próprio quadro de pessoal para ministrar as ações do PAC, conforme preconiza o inciso IV do artigo 3º das diretrizes da PNDP.

Já a realidade vivenciada nos anos de 2011, 2013 e 2015, os de menores valores, coincidem com a ocorrência de longos períodos de greve dos TAE, o que levou ao cancelamento de ações previstas e ao aumento da evasão e absenteísmo nas ações de capacitação que já se encontravam em execução no momento da deflagração do movimento paredista.

Com relação aos anos de 2012, 2014, 2016 e 2017, aqueles com maior volume de TAE capacitados, apresentam como característica comum o maior emprego do uso de TIC nas ações de capacitação executadas, com a intensificação de cursos na modalidade de ensino à distância (EAD) e utilização das funcionalidades do ambiente *moodle*, tanto elaborados pela UFBA, como em parcerias com escolas de governo como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), além da Escola de Administração Fazendária (ESAF). Essa última característica alinha o modelo de capacitação adotado pela UFBA ao que preconiza a diretriz da PNDP expressa no inciso XIII do artigo 3º do Decreto 5707/2006, além das recomendações trazidas por Schikmann (2010), Pantoja et al (2012) e Camões (2013).

Dando prosseguimento à análise dos relatórios de execução dos PAC da UFBA, identificam-se três momentos distintos na implementação da dotação orçamentária disponibilizada para a capacitação do corpo funcional, ao longo do período estudado. O gráfico a seguir sistematiza a trajetória das dotações orçamentárias e os valores executados.

Gráfico 3. Execução orçamentária da capacitação na UFBA



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Assim, conforme ilustrado no gráfico, o primeiro período, iniciado em 2009 e finalizado em 2013, caracteriza-se pela execução média de 83% da dotação orçamentária, com o ápice de 96%, em 2010. O maior valor absoluto foi executado em 2013, alcançando R\$ 385.911,75. Além disso, houve elevação contínua dos valores destinados à capacitação, saindo-se de um patamar de 100 mil reais em 2009, para 500 mil reais em 2013. Registra-se nos anos de 2010 e 2012 a realização de processo licitatório para contratação de empresa para ministrar cursos de informática, além de elevado investimento em 2013, correspondendo a 22% do total da dotação, em midiatização de cursos EAD.

No segundo período, relativo a 2014 - 2016, pode-se constatar um paradoxo: ao mesmo tempo em que a verba destinada à capacitação se mantém estável até 2015, sofrendo incremento expressivo em 2016, passando à 700.000 reais, proporcionalmente houve uma queda na execução orçamentária, alcançando um índice médio de apenas 42,6% no período. Para compreender melhor o fenômeno encontrado, buscou-se identificar nos relatórios as dificuldades encontradas para a execução das ações planejadas nos PAC desses três anos.

Entre os registros encontrados, destacam-se em 2014 a mudança de gestão na PRODEP e a morosidade no processo licitatório para contratação de empresa promotora de eventos, com duração superior a 8 meses. Esse fato inviabilizou a realização de 3 eventos previstos: Encontro de Gestão de Pessoas, Seminário de Diversidade e Recepção de Novos Servidores. Outro fator limitador à execução do orçamento nesse período, foi a greve da categoria ocorrida em 2015, com a consequente desmobilização das ações de capacitação.

Além disso, nos relatórios destes 03 anos, há registro de dificuldades ocasionadas por procedimentos administrativos utilizados para pagamento da gratificação por encargos em curso e concurso (GECC). Esse procedimento é composto por três formulários: um convite, um formulário de autorização à participação do servidor na atividade de capacitação, e um formulário de declaração de realização da atividade. Em todos os documentos existe a necessidade de assinaturas de diversos atores organizacionais, criando embaraços e atrasos na execução completa das ações.

Também são relatadas dificuldades de alocação de salas para a realização das ações e, por fim, deficiências nos processos de comunicação institucional para divulgação das ações dos TAE, amenizada com a publicação em 2015 do portal eletrônico Capacitar. Todos esses fatores apontam, mais uma vez, para as dificuldades de operacionalização das práticas trazidas pela APG, conforme apontam Vieira e Vieira (2004), Fadul e Silva (2008), Picchiali (2012), Motta (2013) e Almeida et al (2016), em organizações ainda com características burocráticas como a UFBA.

O terceiro e último período, iniciado em 2017, mostra uma tendência de aumento da capacidade de execução orçamentária, alcançando 474.514,52 reais (68% de um total de 700.000,00 reais). Nesse ano, o volume gasto com ações de educação formal ganhou destaque, representando 51% do total gasto. Havia em andamento, simultaneamente, duas turmas de Mestrado Profissional, duas turmas de especialização e um edital de auxílio à qualificação. Além disso, a UFBA passou a apoiar a participação dos TAE em congressos e eventos científicos e profissionais, através de um edital de auxílio financeiro à participação nesses eventos. Outro avanço registrado no relatório de 2017, se refere à operacionalização do portal eletrônico da capacitação, melhorando a divulgação das ações de capacitação.

Assim, constata-se, a partir da análise dos PAC e seus relatórios de execução, que a UFBA vem consolidando seu modelo de capacitação ao longo do período do estudo, ao tempo em que adapta, aos poucos, suas práticas e estruturas de gestão ainda burocráticas, aos preceitos da APG. Salienta-se, também, que a instituição não opera sob a lógica da gestão por competência, conforme preconiza a PNDP, registrando-se apenas um mapeamento de competências experimental realizado na PRODEP em 2013, conforme descrito no trabalho de Teixeira Filho e Almeida (2014). Essa característica é comum a grande parte das IFES, e se alinham aos achados dos trabalhos de Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017).

Por sua vez, na avaliação das ações de capacitação, os relatórios de execução do PAC mostram duas dimensões: a avaliação pré-curso, onde são coletados dados sobre as expectativas dos participantes acerca da ação e, a avaliação de reação, onde são aferidos tanto o grau de satisfação dos participantes com a ação, quanto as sugestões para melhorias operacionais a serem implementadas em ações futuras. Dessa forma, constata-se uma lacuna existente no que concerne à avaliação dos efeitos dessas ações, ou seja, a aferição da efetividade do investimento na capacitação. Considera-se, então, que há dissonância entre as práticas e o preconizado pela PNDP enquanto finalidade, e em relação ao que sugerem Appugliese (2010), Oliveira Filho (2012), Camões (2013), Fonseca et al (2014), Bergue (2014) e Cavalcante et al (2016).

Nesse sentido, esses últimos achados podem estar relacionados, mais uma vez, ao fato do PDI da UFBA não ter uma estratégia clara com relação à capacitação dos TAE. Registra-se também que entre as dificuldades apontadas nos relatórios de execução do PAC, chama a atenção a ausência de um sistema informatizado de apoio às atividades de desenvolvimento humano. Diante desse quadro, em consonância com os trabalhos de Oliveira e Silva (2012), Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al

(2017), essas características levam a uma implementação parcial da PNDP, levando à perda de potenciais ganhos que poderiam ser trazidos por essa política à UFBA.

Com o objetivo de analisar os resultados da implementação da PNDP nos indicadores institucionais de capacitação, partiu-se para a análise dos dados obtidos nos relatórios de gestão da PRODEP. Salienta-se que as informações quantitativas que constam nos relatórios foram extraídas do SIP e levam em consideração os pedidos aprovados para a concessão de incentivos financeiros à qualificação, conforme previsto no anexo IV da Lei 11.091/2005.

Ressalta-se que a possibilidade de desenvolvimento na carreira e o retorno financeiro resultantes da certificação em eventos de qualificação previstos no PCCTAE, tem levado muitos TAE a participarem, além dos cursos ofertados pelo PAC, de outras ações de educação formal por iniciativa própria fora da UFBA, uma vez que essa IFES só começou a ofertar essa tipologia de ação a partir de 2012. Pontua-se que essa legislação, atualizada pela lei 12.772/2012, conforme apontam os trabalhos de Oliveira e Silva (2011), Aranha e Sales (2015) e Teixeira Filho et al (2017), prevê incentivos financeiros que vão de 10% a 75% incidentes sobre a remuneração básica do cargo do servidor, para aqueles que obtiverem um nível de escolaridade superior ao exigido para o provimento do cargo, conforme sintetizado no quadro a seguir.

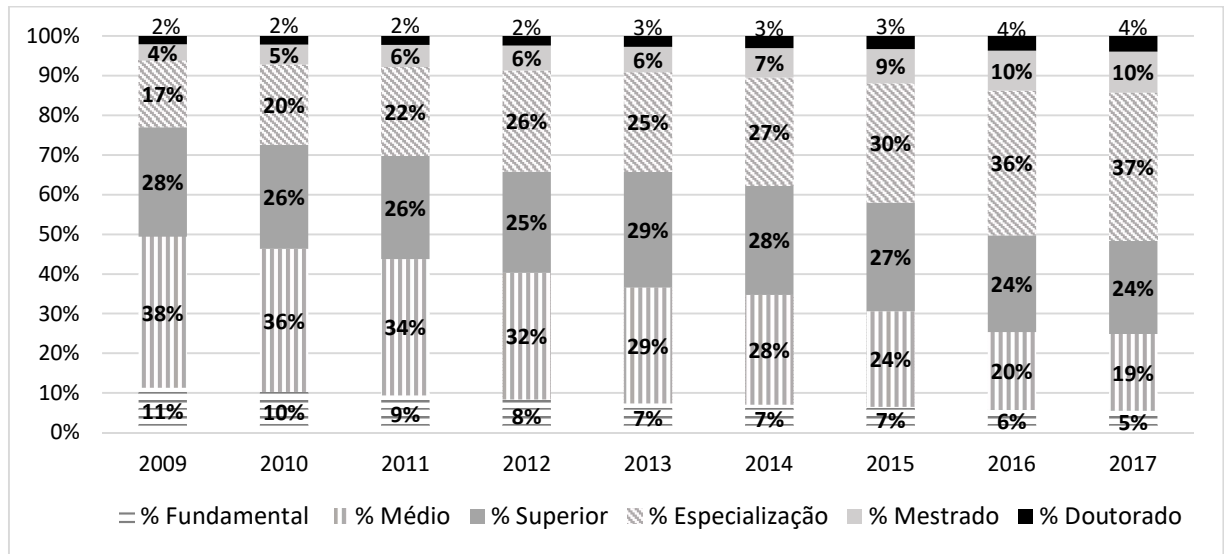
Quadro 11. Percentuais de incentivo financeiro conforme melhoria da escolaridade dos TAE

Escolaridade superior à exigida para ingresso no cargo	Área de conhecimento com correlação direta ao cargo	Área de conhecimento com correlação indireta ao cargo
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino Médio profissionalizante ou técnico completo	20%	10%
Graduação completa	25%	15%
Especialização completa com carga horária igual ou superior a 360 horas	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir da Brasil (2005).

Nesse sentido, a carreira dos TAE vincula o aumento remuneratório à melhoria dos padrões de educação formal, alinhando-se a Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011) quanto à profissionalização dos servidores como instrumento de modernização do serviço público e aderência à APG. Assim, consolidando-se os dados dos relatórios de gestão da PRODEP, encontra-se um quadro de mudança no perfil dos níveis de educação formal dos TAE, conforme pode ser constatado no gráfico a seguir.

Gráfico 4. Evolução dos níveis de escolaridade dos TAE



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir a partir de PRODEP (2009 a 2017)

A análise dessa série histórica demonstra o crescimento contínuo dos maiores níveis de escolaridade na UFBA. O quantitativo de TAE com nível de especialização saltou de 541 em 2009, para 1093 em 2017, um crescimento de pouco mais de 100%, correspondendo a 37% do total. A mesma tendência pode ser observada com relação aos TAE com nível de mestrado, que apresentou incremento de 2,5 vezes na comparação entre os dados de 2009 e 2017, passando de 4% para 10% do quantitativo total da UFBA. Já com relação ao nível de doutorado, em 2017 a instituição tinha o dobro de integrantes da carreira com esse nível de escolaridade em comparação ao início da série histórica.

Conforme esperado, com relação ao quantitativo de TAE com menor nível de escolaridade, a tendência foi inversa. Houve redução do total de servidores com níveis fundamental e médio, saindo de um total de 1589 em 2009, para pouco menos da metade em 2017, totalizando apenas 761 TAE (24% do total). Em relação aos TAE apenas com nível superior, os quantitativos se mantiveram relativamente estáveis no recorte temporal de análise, oscilando entre 29% e 24% do total. Dessa forma, em 2017 a UFBA possuía 75% do quadro TAE com escolaridade mínima de nível superior, ante o percentual de 53% observado em 2009.

Assim, a implementação do modelo de capacitação alinhado à PNDP na UFBA, associada aos estímulos à qualificação previstos no PCCTAE instituído em 2005, alcançou, de certo modo, o objetivo de promover a mudança gradual do perfil do corpo TAE da instituição do ponto de vista da educação formal, alinhando-se, assim, ao preconizado por Schikmann (2010), Oliveira e Silva (2011), Pantoja et al (2012), Bergue (2014), Ayres e Silva (2013), Cavalcanti et al (2016) e Cardoso (2017).

Avançando-se na análise dos relatórios de gestão da PRODEP, partiu-se para o exame dos indicadores relativos aos quantitativos de TAE nos níveis de capacitação existentes na carreira. Salienta-se que no PCCTAE, conforme o anexo III da lei 11.091/2005, os cargos são distribuídos em cinco classes de acordo com a escolaridade mínima de ingresso na carreira: classe A, cargos com exigência de nível fundamental incompleto; classe B, com exigência de nível fundamental completo; classe C, com nível médio incompleto; classe D, com requisito mínimo de segunda grau completo; e classe E, com exigência de nível superior completo. Para cada classe de cargos, há a possibilidade de avanço do servidor em três níveis via certificação em ações de capacitação, conforme ilustrado a seguir.

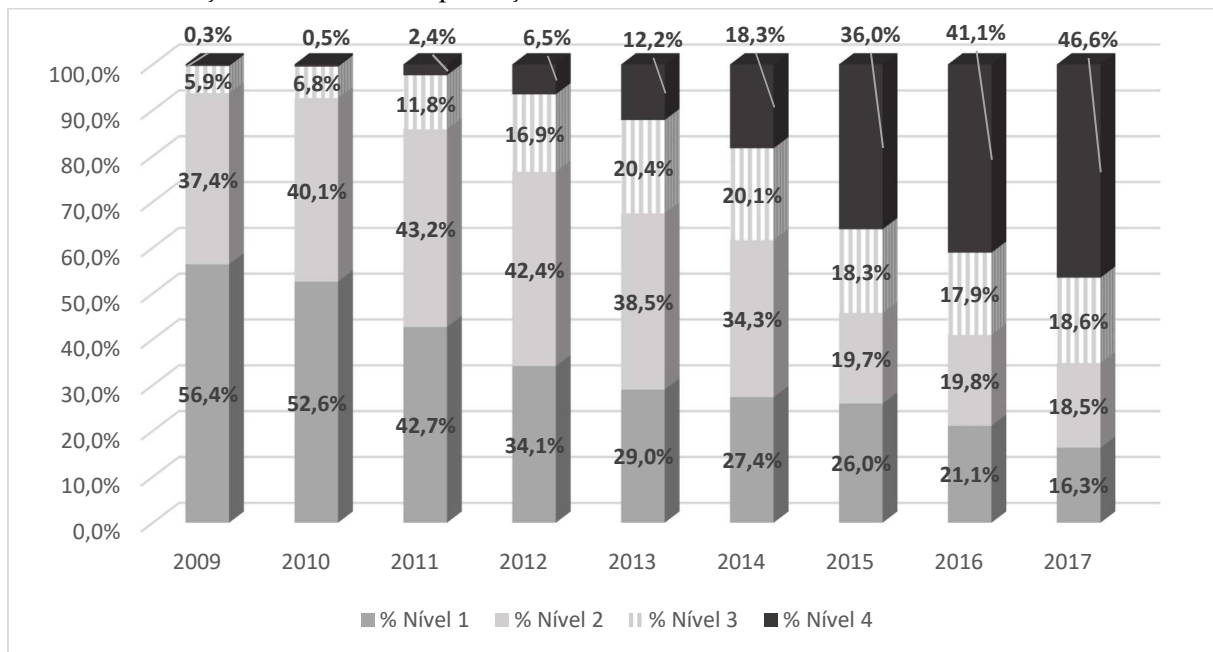
Quadro 12. Níveis de capacitação da carreira TAE

Classe	Nível de capacitação	Carga horária mínima de capacitação realizada
A	I	Ingresso no cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Ingresso no cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Ingresso no cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Ingresso no cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Ingresso no cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	180 horas

Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de Brasil (2005)

Pontua-se que para fazer jus a essa progressão na carreira, os eventos de capacitação nos quais o TAE tenha obtido certificação, conforme redação dada pela lei 12.772/2012, precisam ter carga horária mínima de 20 horas no interstício de 18 meses. Ao progredir de um nível para o imediatamente acima, os TAE fazem jus à uma elevação da remuneração de 3,9%. Sistematizando-se os dados encontrados, constata-se uma evolução dos níveis de capacitação dos TAE da UFBA, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 5. Evolução dos níveis de capacitação dos TAE



Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de PRODEP (2009 a 2017)

A análise dos dados apresentados no gráfico demonstra que o percentual de TAE no primeiro nível de capacitação da carreira (56,4% em 2009), sofreu uma redução significativa em 2017, passando a 16,3 % do total. Já o percentual de TAE no último nível de capacitação prevista alcançou 46,6%, ante um percentual total de 0,3% em 2009. O percentual de TAE nos 02 últimos níveis de capacitação da carreira saltou de apenas 6,2% em 2009, para um total de 65,2% em 2017.

Confirmam-se assim os achados de Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), Cardoso (2017) e Teixeira Filho et al (2017), inferindo-se que os incentivos previstos no aparato legal da gestão de pessoas no setor público, têm levado os TAE da UFBA a investirem na participação em variados eventos de capacitação, tanto oferecidos pelos PAC da UFBA, como realizados por iniciativa própria em cursos ofertados pelo mercado. Em síntese, o modelo de capacitação da UFBA caracterizou-se pela baixa aderência aos processos de trabalho, com foco no aprimoramento de competências genéricas e o atendimento à expectativa de melhoria remuneratória dos TAE, deixando como legado a melhoria dos níveis educacionais e de capacitação do seu quadro técnico.

Dando continuidade à análise das contribuições do modelo de capacitação da UFBA aos desafios institucionais, têm-se os resultados da pesquisa de campo realizada, objetivando obter dados sobre a efetividade e adequabilidade desse modelo à luz da visão dos gestores e dos TAE, além de identificar possíveis lacunas existentes, na visão de ambos os atores.

4.3 A VISÃO DOS GESTORES

Para a consecução dos objetivos c e d do estudo – comparar como a alta gestão e os servidores TAE da UFBA analisam o modelo de capacitação utilizado e identificar as lacunas de capacitação existentes na implementação da PNDP na UFBA na visão dos dois atores – realizaram-se 9 entrevistas com atores institucionais que ocupam ou ocuparam cargos de gestão no período analisado. Conforme detalhamento apresentado no capítulo de metodologia, optou-se por coletar as percepções de um dirigente por área de conhecimento das unidades de ensino, e dos atuais e antigos gestores dos órgãos de gestão de pessoas da UFBA. A seguir, são descritos os dados levantados com esses atores institucionais, em cada uma das categorias de análise.

4.3.1 Avaliação do modelo de capacitação

Com relação à visão mais ampla do grupo acerca do modelo de capacitação adotado, perguntou-se a opinião dos entrevistados sobre as capacitações ofertadas aos TAE pela UFBA. De um modo geral, os gestores reconhecem a importância da promoção da capacitação dos TAE pela instituição, além de destacarem a realização de capacitações com boa qualidade e a utilização de metodologias adequadas. Entretanto, sinalizaram alguns problemas, conforme pode ser observado na fala a seguir trazida.

[...] não tenho dúvidas da qualidade desses treinamentos, eu vejo uma preocupação com a didática, com a excelência dos cursos, ministrados por professores bem-conceituados de dentro da própria universidade. Minha questão é com o processo anterior à oferta da capacitação, com a prospecção das reais necessidades da instituição. A inserção no processo de trabalho é fundamental para o sucesso desse investimento que a UFBA vem fazendo na política de capacitação, esse casamento entre os anseios dos TAE com os da instituição. (Gestor 3)

Ou seja, o gestor aponta que as capacitações são oferecidas sem o levantamento das reais necessidades institucionais, o que dificulta o alinhamento entre os interesses individuais dos TAE as demandas institucionais. Ainda para esse gestor, existe um descompasso entre o que é abordado nas capacitações e os processos de trabalho desenvolvidos pelos TAE. Essas percepções são ilustradas na nuvem de palavras mais prevalentes encontradas nas respostas à primeira questão da entrevista.

Figura 4. Nuvem de palavras da visão geral dos gestores sobre as capacitações



Fonte: Elaboração própria, 2018.

A figura mostra que as palavras mais relevantes são: não, trabalho, capacitação, finalidade, pessoal e remuneração. De modo geral, confirmando autores como De Magalhães et al (2010), Oliveira Filho (2012), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al (2017), na visão dos gestores, a pressão exercida pelos TAE junto à gestão para o alcance do aumento da remuneração previsto no PCCTAE, resultado das progressões por participação em capacitações, levou a UFBA a estruturar um modelo de capacitação que teve como finalidade o atendimento das demandas pessoais dos TAE ao invés de privilegiar os interesses institucionais, não existindo vinculação com os processos de trabalho.

Dessa forma, conforme a visão da maioria dos entrevistados e de acordo com os trabalhos de Appugliese (2010), Bergue (2014), Aranha e Salles (2015), Cavalcanti et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017), perde-se a força que o processo de capacitação pode alcançar no aprimoramento dos processos de trabalho, na melhoria dos serviços prestados à sociedade e no alcance dos objetivos institucionais.

Por sua vez a segunda questão, que versa sobre a adequação das temáticas abordadas nas capacitações às atividades desempenhadas pelos TAE, a maioria dos gestores entrevistados apontou que os temas das capacitações são muito gerais, com pouca aderência aos processos de trabalho desenvolvidos pelos TAE nas unidades universitárias e órgão administrativos. Essa concepção confirma os achados de Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017), sobre a polissemia do conceito de capacitação e a prevalência da ideia de que essas capacitações devem estar limitadas à atualização das práticas cotidianas dos trabalhadores. Tal percepção fica bastante evidente no excerto a seguir:

Percebo temáticas até interessantes, mas não consigo associar essas capacitações ofertadas com as atividades desenvolvidas pelos TAE. Tenho a impressão de que os conteúdos são muito amplos. Ou seja, os cursos me parecem muito bem elaborados, mas esses conhecimentos resultam em pouco resultado no trabalho. (Gestor 9)

Ainda sobre as temáticas abordadas nas capacitações, para eles existe baixa oferta de capacitações que atendam a categorias específicas de TAE na UFBA, como profissionais de laboratório, tecnologia da informação e técnicos de nível superior em geral. Com relação às ações de educação formal oferecidas pela instituição através dos mestrados profissionais e especializações, os gestores percebem que são mais adequadas do ponto de vista da adequabilidade das temáticas abordadas, até pela exigência de trabalhos de conclusão de curso (TCC) que promovem reflexões sobre os processos de trabalho dos alunos.

No tocante à operacionalização da divulgação das ações de capacitação, conforme questão apontada por Aranha e Salles (2015) como uma das diretrizes da PNDP, as mesmas são feitas através de mensagens enviadas por listas de *e-mails* institucionais. Para os entrevistados, essa estratégia de comunicação é satisfatória, tendo em vista a popularização que as TIC alcançaram nos processos formativos e de trabalho. Entretanto, salientam que não existe um direcionamento nas mensagens para que alcancem os públicos alvo das capacitações ofertadas. Além disso, sinalizaram que os textos são pouco trabalhados, usando um formato muito engessado, que tende a despertar pouco interesse nas capacitações divulgadas.

Esse posicionamento fica evidente na nuvem de palavras dos termos mais frequentes nas respostas coletadas sobre essa questão, destacando-se a palavra direcionamento.

Figura 5. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a divulgação das capacitações



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dessa forma, justifica-se também a palavra *e-mail* por ser o único canal de comunicação utilizado para difusão das informações sobre as capacitações ofertadas pela instituição, conforme opinião dos gestores. Por essa razão, os entrevistados também fizeram sugestões em

relação à diversificação dos canais de comunicação utilizados, como a utilização de cartazes, folders, redes sociais, entre outros, conforme apontado na transcrição a seguir.

Por mais que o uso de internet seja massivo na instituição, também poderia haver mais divulgação por outros meios além do e-mail, a exemplo de folders, cartazes, redes sociais, cartilhas, enfim, alguma forma em que o TAE fosse melhor mobilizado. (Gestor 4)

Em síntese, para os entrevistados, o modelo de capacitação adotado pela UFBA focou na oferta de cursos com boa qualidade e temáticas gerais oferecidos ao conjunto de servidores. Priorizou-se a satisfação das demandas individuais dos TAE por desenvolvimento na carreira, progressão e aumento salarial. A divulgação é considerada satisfatória, apesar da utilização limitada dos canais de comunicação disponíveis.

4.3.2 Estímulo institucional à participação nas capacitações

Entre as diretrizes da PNDP estão a garantia de acesso e o estímulo à participação dos servidores nas ações de capacitações. Nessa direção, os entrevistados procuram estimular os servidores a buscarem se capacitar e se desenvolverem na carreira, mesmo com algumas dificuldades que emergem da ausência de normatização na UFBA com relação ao controle da carga horária de trabalho do TAE usada nas capacitações e ao quantitativo de servidores que podem ser liberados para se capacitarem por unidade universitária, conforme excerto a seguir.

[...] eu costumo apoiar os TAE da minha unidade, não tenho por prática colocar empecilhos à participação deles em capacitações, salvo se isso inviabiliza a execução do trabalho. Como não há regras definidas pela PRODEP, é preciso ter responsabilidade com nosso cliente principal que é o aluno, pensar no nosso papel social e da nossa obrigação, enquanto instituição pública, de priorizar o atendimento do nosso público usuário. (Gestor 6)

Os gestores normalmente selecionam capacitações para os TAE baseando-se nas mudanças tecnológicas, nos sistemas e procedimentos. O instrumento da avaliação de desempenho utilizado na instituição foi considerado inadequado para a realidade atual do serviço público, possuindo caráter formal para cumprimento da exigência legal. Como o formulário de avaliação não possui um campo específico para lacunas de treinamento, não fornece subsídios para a indicação de capacitações a partir das avaliações individuais. A nuvem de palavras a seguir destaca as palavras mais recorrentes sobre essa questão.

Figura 6. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a seleção de capacitações a partir da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Para os entrevistados, ao não responsabilizar os TAE pelo alcance dos resultados com avaliações insuficientes de desempenho, perde-se a vinculação da necessidade de capacitar para melhorar o desempenho. Apontou-se, portanto, a necessidade de elaboração de um novo processo de avaliação. Além disso, o corporativismo existente entre os TAE acaba gerando notas elevadas que, muitas vezes, não retratam a realidade do desempenho alcançado pelo servidor avaliado. Dessa forma, na visão dos gestores, o processo de avaliação do desempenho na UFBA se afasta, conforme Camões (2013), de umas das premissas da PNDP que é a complementariedade entre os processos de avaliação de desempenho e capacitação.

Com relação ao planejamento para a participação dos TAE nas capacitações previstas nos PAC, salienta-se que não há uma prática institucionalizada de planejamento na UFBA, ocasionando dificuldades para os gestores definirem critérios para a liberação dos TAE para participação das ações de capacitação. Assim, trabalha-se numa perspectiva de curto prazo, sem previsibilidade de tarefas, conforme relato a seguir.

[...] não existe um planejamento formal nesse sentido, o servidor decide fazer um curso por razões que muitas vezes extrapolam o componente profissional e nós enquanto dirigentes, muitas vezes acabamos liberando para evitar conflitos e desgastes. O trabalho costuma ser caótico, resolvendo problemas que surgem e precisam ser sanados com urgência. Aqui possuímos problemas sérios de dimensionamento do quantitativo de servidores. Existem setores com apenas um servidor. Assim, muitas vezes o setor fica fechado para que o servidor possa participar das capacitações, outras vezes negamos a liberação. (Gestor 4)

Esse relato confirma o estudo de Schikmann (2010) sobre a utilização de poucos mecanismos de planejamento nas organizações públicas e o foco das atividades na execução de tarefas cotidianas e sem planejamento temporal. O gestor 4 ainda abordou a questão do dimensionamento de pessoal, apontado também por outros entrevistados, como um empecilho à participação dos servidores nas capacitações, em virtude de muitos setores contarem com um quantitativo insuficiente de TAE para o atendimento da demanda do serviço.

4.3.3 Lacunas do modelo de capacitação.

Passando-se à análise dos entrevistados sobre possíveis lacunas existentes no modelo de capacitação adotado pela UFBA, para eles, apesar dos avanços observados, a grande lacuna das capacitações está na ausência de um diagnóstico das demandas de capacitação baseado nos processos de trabalho dos TAE para elaboração dos PAC. Além disso, pontuam a ausência de avaliações sobre o impacto das capacitações realizadas pelos TAE nesses processos, o que traria dados sobre a eficiência e eficácia das capacitações oferecidas pela instituição aos seus trabalhadores. Essa visão se alinha, conforme Aranha e Salles (2015), a uma das finalidades da PNPD sobre a efetividade dos gastos com a capacitação. Nesse sentido, tal concepção confirmase na nuvem de palavras a seguir.

Figura 7. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a existência de lacunas nas capacitações



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Sugeriu-se também que o PDI recém-publicado pela IFES para o período 2018-2022, servisse como base para a elaboração de PAC mais alinhados aos objetivos e metas

institucionais. Dessa maneira, na visão dos gestores, a UFBA teria mais aderência ao que lecionam autores como Oliveira e Silva (2011) e Bregalda Tosta e Dalmau (2014).

Outra questão abordada pelos entrevistados refere-se a ausência da gestão por competência na UFBA, confirmando-se, na percepção deles, o resultado dos estudos de Pantoja et al (2012), Oliveira e Silva (2011), Camões (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Teixeira Filho et al, 2017, sobre as dificuldades das IFES na implementação da PNDP. Na sua visão, essa lacuna dificulta as avaliações para progressão funcional e a mensuração dos resultados no trabalho dos TAE das capacitações ofertadas pela instituição.

Outra lacuna apontada por três dos nove entrevistados, foi a baixa utilização de TIC na capacitação na modalidade EAD. Segundo um dos entrevistados, à exceção dos cursos EAD da ENAP e das especializações, todas as demais foram presenciais, conforme trecho a seguir.

[...] percebo que não há a utilização massiva das TIC, EAD e tecnologias ativas para o aprendizado nos cursos oferecidos pela CDH, isso aumentaria a abrangência das capacitações e diminuiria, no longo prazo, os custos despendidos com a capacitação dos TAE, pois o curso ficaria pronto num ambiente virtual e poderia ser replicado com pequenas atualizações. (Gestor1)

Sobre o atendimento das demandas institucionais através das capacitações, na visão dos entrevistados, as que são ofertadas pela UFBA as atendem apenas parcialmente. Um dos fatores apontados foi a dificuldade de levantamento das necessidades de treinamento das unidades e órgãos, devido à grande diversidade de atividades desenvolvidas e categorias profissionais envolvidas nos processos de trabalho da universidade, alinhando-se aos estudos de Borges e Araújo (2001) e Almeida et al (2016) acerca da ausência de uniformidade dos processos de gestão nas IFES.

Essas percepções também confirmam na visão dos gestores, os trabalhos de Oliveira e Silva (2011) e Pantoja et al (2012), com relação às dificuldades enfrentadas pelas IFES para capacitar o corpo TAE. Outro ponto considerado fundamental pelos entrevistados para o maior direcionamento das capacitações às demandas da instituição, é a necessidade da UFBA adotar práticas formais de planejamento, conforme recomendado por Oliveira e Silva (2011), com a elaboração de PDI bem estruturados e executáveis.

Abordaram-se também as limitações estruturais que o setor de pessoal da instituição possui para atender todas as demandas institucionais de capacitação, principalmente o contingente reduzido de servidores atuando na área de concepção e planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal, o que alinha a visão dos entrevistados aos estudos de Camões (2013) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), sobre a grande demanda por trabalhos

operacionais nas estruturas de gestão de pessoas. Pontuou-se também a necessidade de conscientização dos TAE sobre as capacitações atenderem também os interesses institucionais, conforme pode ser constatado na fala a seguir.

[...] entretanto, acho que ainda não temos a capacidade de esgotar todas as demandas institucionais nos PAC que executamos. Precisamos, antes de tudo, mudar o paradigma majoritário entre os TAE em se capacitar por demanda pessoal por progressão funcional ao invés de ser pela demanda institucional. Esse é a grande questão que precisamos enfrentar, nosso desafio. (Gestor 2)

Com relação às ações de educação formal oferecidas pela UFBA aos TAE, a diversidade de aspectos que foram abordados pelos entrevistados reflete-se na nuvem de palavras a seguir.

Figura 8. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre a oferta de ações de educação formal



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Constata-se que para os gestores a oferta de turmas exclusivas de mestrados profissionais e especializações aos TAE, é um fator de incentivo para a melhoria dos níveis de formação do corpo técnico e, como consequência, o desenvolvimento destes na carreira. Para eles, trata-se do atendimento de uma das maiores lacunas existentes no modelo de capacitação institucional, devendo ter continuidade a oferta de cursos para qualificação dos técnicos. Ao contrário das percepções sobre capacitações com caráter de treinamento, as ações de formação foram consideradas, pelos entrevistados, como alinhadas aos processos de trabalho. Ainda segundo eles, o repertório de conhecimentos decorrentes das pesquisas realizadas nesses cursos, deveria ser aproveitado na operacionalização da gestão da universidade, conforme o excerto transcrito em seguida.

[...] a CDH deve estar atenta aos produtos dessas formações, fomentando a transferência desses estudos para o trabalho, para não correr o risco desses

conhecimentos se encerrarem na dimensão acadêmica. Então, acredito que atualmente a CDH possui um referencial científico advindo desses cursos de formação que pode ser mobilizado na solução de problemas institucionais e na melhoria dos processos de trabalho. (Gestor 1)

Abordou-se também a transformação no perfil dos TAE, de maior quantitativo com escolaridade média, para um quadro majoritariamente especialista. Para os entrevistados, a previsão de incentivos financeiros para escolaridade maior que a exigida pelo cargo no PCCTAE, foi importante para essa nova realidade. Tal fenômeno se alinha aos trabalhos de Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011), acerca da profissionalização dos servidores públicos com a modernização do setor trazida pela APG.

Outra questão apontada pelos gestores, se refere ao retorno dos TAE egressos das qualificações para os seus antigos postos de trabalho, o que poderia desmotivar esses servidores e comprometer a aplicação dos novos conhecimentos adquiridos na qualificação dos processos de trabalho, conforme transcrição a seguir.

Nós formaremos um contingente de especialistas e mestres que vão retornar aos seus postos de trabalho para lidar com os mesmos processos, muitas vezes trabalhos com pouco grau de elaboração, atividades repetitivas. Então, penso que essa oferta de qualificação precisa estar atrelada a algum plano para aproveitar essas pessoas em cargos de gestão, liderança. Precisa ser algo acordado no momento em que o TAE passe no processo seletivo das turmas oferecidas pela CDH. (Gestor 7)

Assim, de acordo com esse gestor, existe uma lacuna no modelo de capacitação da UFBA ao se oferecer ações de educação formal sem um plano de aproveitamento desses TAE especialistas e mestres, em posições com maior grau de inserção na gestão. Nesse sentido, o ponto de vista desse gestor alinha-se ao que lecionam Oliveira e Silva (2011) e Almeida et al (2016) sobre atribuições rígidas e cargos sem mobilidade nas IFES, oposto ao preconizado pela PNDP com a gestão por competências. Além disso, conforme Bergue (2014), perde-se a capacidade de inovação na instituição e de romper com padrões operativos tradicionais.

4.3.4 Efetividade das ações de capacitação

A PNDP possui como uma de suas diretrizes a promoção de ações de capacitação aos servidores, objetivando o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, apesar dos novos conhecimentos adquiridos, para os gestores a percepção dos resultados da capacitação vai depender de que tipo de capacitação o TAE se submeteu. O impacto na melhoria nos processos de trabalho dos egressos dos cursos mais genéricos e que abordam conceitos gerais, tendem a ser menos perceptíveis. Já os egressos de cursos específicos

e direcionado para as atividades dos TAE, apresentam resultados mais perceptíveis no trabalho. A próxima nuvem de palavras ilustra a percepção dos gestores sobre os resultados das capacitações.

Figura 9. Nuvem de palavras da visão dos gestores sobre o resultado das capacitações



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Como pode-se observar na figura, as palavras mais relevantes destacam o teor negativo na percepção de mudanças nos processos de trabalho dos TAE trazidos com as capacitações. Destacou-se também que as capacitações trabalham pouco o componente atitudinal dos TAE, gerando pouco impacto na motivação e iniciativa desses servidores. Mais uma vez, abordou-se vinculação da capacitação com o aumento remuneratório e desenvolvimento na carreira como os principais motivadores para os TAE participarem de ações de capacitação, perdendo de vista o retorno à instituição através do aprimoramento do trabalho, conforme transcrição a seguir.

[...] quando uma instituição de trabalho se torna também um espaço de formação, as pessoas devem ter clareza que os resultados alcançados não podem ser somente no campo individual, os interesses institucionais também precisam ser priorizados. A gente trabalha muito pouco essa concepção, muitos trabalhadores ainda entendem que a instituição não investe neles, e a realidade não é essa. A tomada de consciência precisa ser de todos, dos TAE aos gestores. (Gestor 8)

Observa-se o alinhamento do gestor ao preconizado por Camões, Fonseca e Porto (2014), quanto à responsabilidade de todos os atores organizacionais com a gestão de pessoas. Outra questão trazida diz respeito a inexistência de normatização quanto à inclusão da capacitação entre as dimensões de análise no instrumento de avaliação de desempenho utilizado na instituição, apesar dos gestores concordarem que esse aspecto deveria ser levado em conta na hora de avaliar o desempenho do TAE. Assim, o processo de avaliação de desempenho poderia dar *feedbacks* relevantes para a condução da capacitação na UFBA.

Com relação aos serviços prestados ao público, destacou-se que as capacitações ajudam, de certo modo, na melhoria da qualidade desses serviços, principalmente as ações de qualificação. Além de promover o aumento no grau de satisfação pessoal e da autoestima, a melhoria dos níveis de educação formal eleva o nível de conscientização dos TAE sobre a importância social da universidade, melhorando, conforme Ayres e Silva (2013) e Cavalcanti et al (2016), o nível de engajamento dos servidores e a prestação de serviços com excelência.

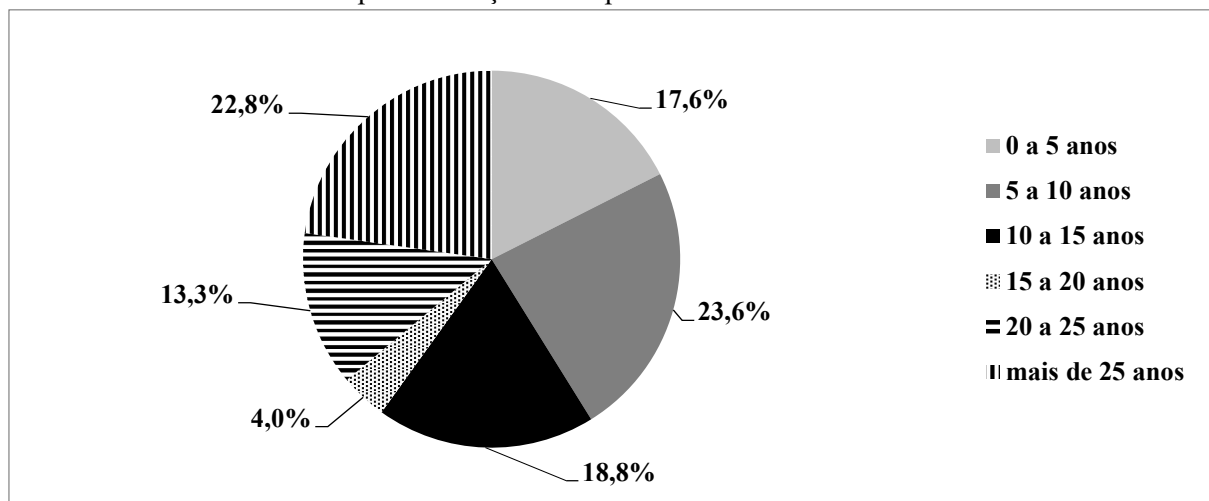
Na sequência, prosseguindo-se na análise dos dados na perspectiva dos diferentes atores envolvidos no fenômeno estudado, tem-se a visão dos TAE.

4.4 A VISÃO DOS TAE

Elaborou-se um questionário com o objetivo de coletar respostas mais fidedignas possíveis dos TAE sobre as quatro dimensões de análise desse estudo sobre a capacitação da UFBA: avaliação do modelo de capacitação, lacunas do modelo de capacitação, apoio institucional e efetividade das ações de capacitação.

Para mapear o perfil dos respondentes, foram elaboradas quatro questões sobre a unidade de lotação, tempo de serviço na UFBA, escolaridade e nível de capacitação. Constatou-se que a maior parte dos entrevistados está alocado em unidades de ensino (59,8% do total), ante 40,2% alocado em unidades e órgãos administrativos. Outra característica dos respondentes é que 59,9% possuem até 15 anos de serviço na UFBA, 17,3% entre 16 e 25 anos, e 22,8% mais de 25 anos, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 6. Percentuais do tempo de serviço dos respondentes

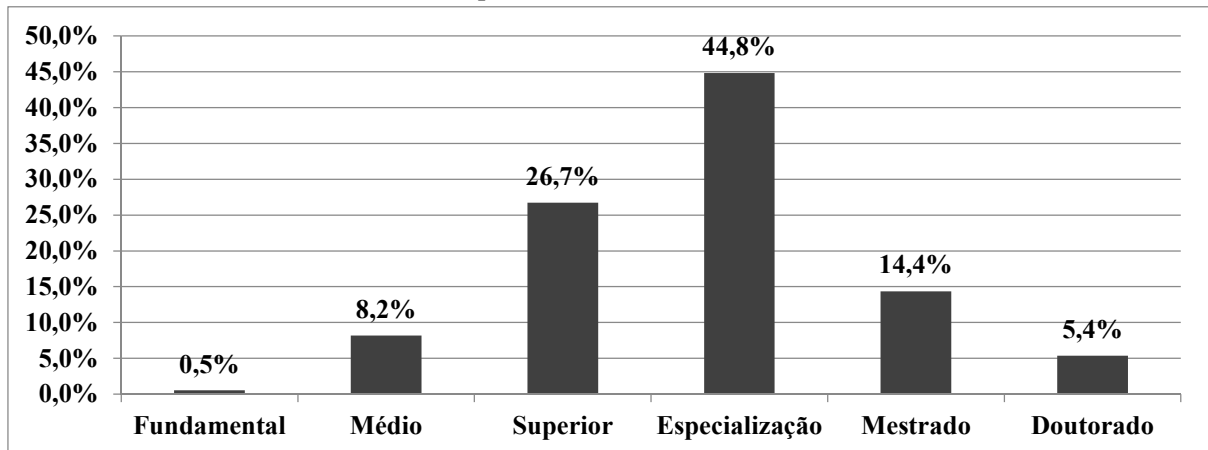


Fonte: Elaboração própria, 2018.

A distribuição por tempo de serviço dos respondentes confirma o estudo de Teixeira Filho e Almeida (2014) quanto à recomposição da força de trabalho do serviço público no

governo Lula, já que 60% possuem até 15 anos de serviço. Com relação ao nível de escolaridade, o maior grupo é composto por TAE especialistas, totalizando 334, correspondendo a 44,8% do total, seguidos por TAE com nível superior, com taxa de 26,7% (199 respostas), conforme gráfico a seguir.

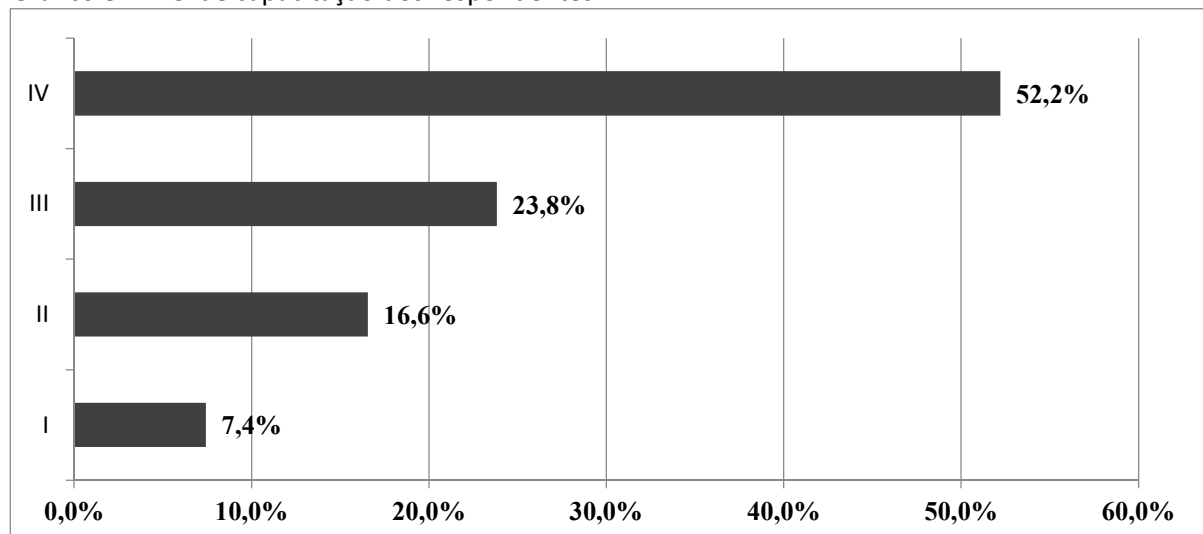
Gráfico 7. Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dando prosseguimento à descrição do perfil dos participantes da pesquisa, 366 TAE (52,2% do total de respondentes), declararam estar no último nível de capacitação da carreira, seguidos pelos 167 que declararam estar no nível 3 (23,8% do total), além de 116 e 52 nos níveis 2 e 1 respectivamente, conforme constatado no gráfico em sequência.

Gráfico 8. Nível de capacitação dos respondentes



Fonte: Elaboração própria, 2018.

De modo geral, o perfil dos respondentes alinha-se aos dados mais amplos sobre a população de TAE da UFBA, explicitados na análise documental, com relação aos níveis de escolaridade e do nível de capacitação na carreira.

Iniciando as reflexões relativas às categorias de análise definidas, apresenta-se a seguir o quadro com as afirmativas sobre o modelo de capacitação da UFBA. Logo após, apresenta-se a tabela com os dados obtidos para essa categoria analítica, de acordo com o nível de concordância dos respondentes.

Quadro 13. Afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação

Categoria 1 – Avaliação do Modelo de Capacitação	
Q1	Estou satisfeito(a) com as capacitações oferecidas pela UFBA.
Q2	Os temas abordados são adequados à realidade da UFBA.
Q3	O processo seletivo para participação nas ações dos Planos anuais de capacitação (PAC) possui informações claras sobre os critérios utilizados.
Q4	A divulgação das ações de capacitação oferecidas pela UFBA é satisfatória.
Q5	A UFBA fornece as condições estruturais e pedagógicas para a realização das ações de capacitação: material pedagógico, salas e horários adequados, instrutores qualificados.

Fonte. Elaboração própria, 2018.

Tabela 1. Respostas às afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação

Afirmativa	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente	Total
Q1	88	126	204	155	100	673
Q2	64	124	238	148	92	666
Q3	70	131	189	169	108	667
Q4	137	156	186	130	63	672
Q5	54	106	187	165	154	666

Fonte: Elaboração própria, 2018

Nesse sentido, observa-se uma tendência positiva dos TAE 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 abordados nas capacitações, mais uma vez os TAE possuem uma tendência de percepção positiva, com 36,1% (240 respostas) dos respondentes concordando total ou parcialmente com a afirmativa. O índice de respondentes que discordaram total ou parcialmente foi de 28,2% (188 respostas), além do elevado contingente de 35,7% de TAE que demonstraram indiferença com a questão abordada.

A afirmativa Q3, que versou sobre o processo seletivo para os cursos de capacitação, também recebeu um maior percentual de concordância total e parcial, alcançando 41,6% (277 respostas), apontando uma visão positiva dos TAE sobre essa questão. O total de 191

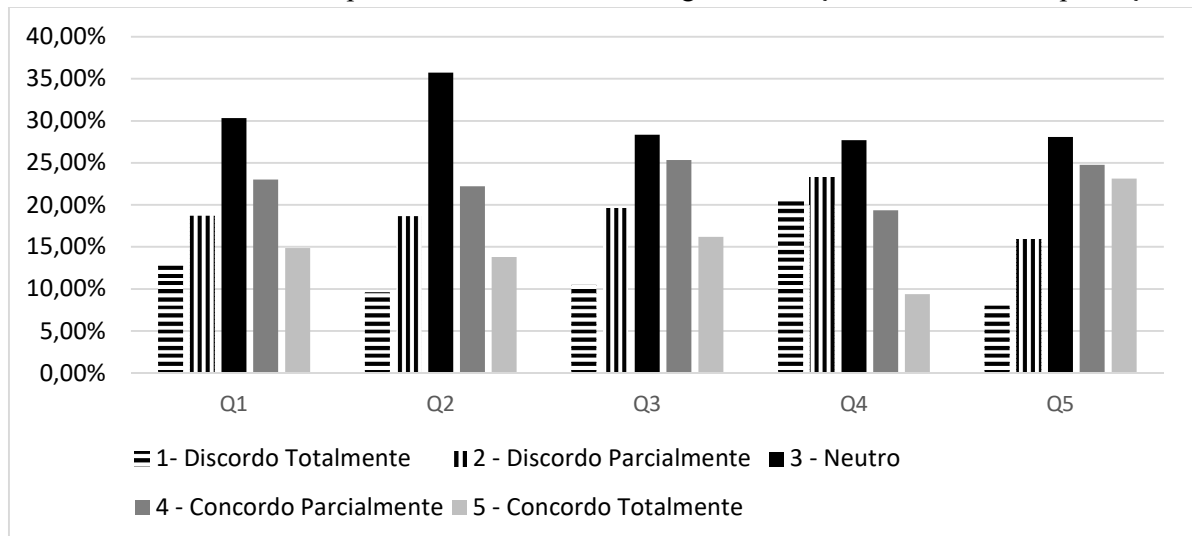
respondentes discordaram total ou parcialmente, correspondendo a 30,1% (191 respostas) e 28,3% (189 respostas) não se posicionaram. Nesse sentido, para os respondentes os aspectos abordados nessas três questões atendem ao que preconizam Pantoja et al (2012), Ayres e Silva (2013), Teixeira Filho e Almeida (2014) e Cavalcanti et al (2016), quanto à operacionalização das capacitações segundo os preceitos da PNDP.

Já em relação à divulgação das capacitações, a maioria se mostrou insatisfeita, com índice de discordância total e parcial à afirmativa de 43,6% (293 respostas). Já a concordância total e parcial alcançou apenas 28,7% (193 respostas) e 27,7% dos respondentes não se posicionaram. Na visão dos TAE existe, portanto, a necessidade de ajustes no processo de divulgação das capacitações, de modo a contemplar melhor, segundo Camões (2013) e Aranha e Sales (2015), a diretriz da PNDP de promoção das ações de capacitação entre os servidores.

Finalizando a categoria de avaliação do modelo de capacitação, para a maioria dos respondentes, a UFBA fornece as condições estruturais e pedagógicas para a realização das capacitações conforme defendido por Camões (2013), com um percentual de concordância total e parcial à afirmativa Q5 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.

Apresenta-se a seguir o gráfico com a representação dos dados percentuais apurados sobre essa categoria de análise, para a melhor compreensão da mensagem que os TAE transmitiram ao responder o questionário:

Gráfico 9. Percentual das respostas às afirmativas da categoria avaliação do modelo de capacitação



Fonte: Elaboração própria, 2018

Dando continuidade às reflexões sobre as percepções dos TAE acerca do modelo de capacitação na UFBA, apresenta-se a seguir o quadro com as afirmativas referentes ao estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações, segunda categoria de análise dessa pesquisa. Em seguida, tem-se a tabela com os dados obtidos para essa categoria analítica, segundo o nível de concordância dos respondentes.

Quadro 14. Afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações

Categoria 2 – Estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações	
Q6	A UFBA estimula os TAE a participarem de capacitações.
Q7	Meus gestores indicam capacitações a partir do meu desempenho.
Q8	Meus gestores estimulam e apoiam a aplicação de novos conhecimentos na melhoria dos processos de trabalho.
Q9	Enfrento dificuldades em ser liberado para participar das ações de capacitação.
Q10	Meu setor planeja a participação de todos da equipe nas capacitações previstas nos PAC

Fonte: Elaboração própria, 2018

Tabela 2. Respostas às afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações

Afirmativa	1- Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente	Total
Q6	158	150	181	92	46	627
Q7	322	142	96	43	25	628
Q8	207	136	141	96	48	628
Q9	194	95	141	108	88	626
Q10	307	131	122	41	30	631

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A percepção dos respondentes em relação ao estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações se mostrou negativa, divergindo da tese defendida 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% dos respondentes.

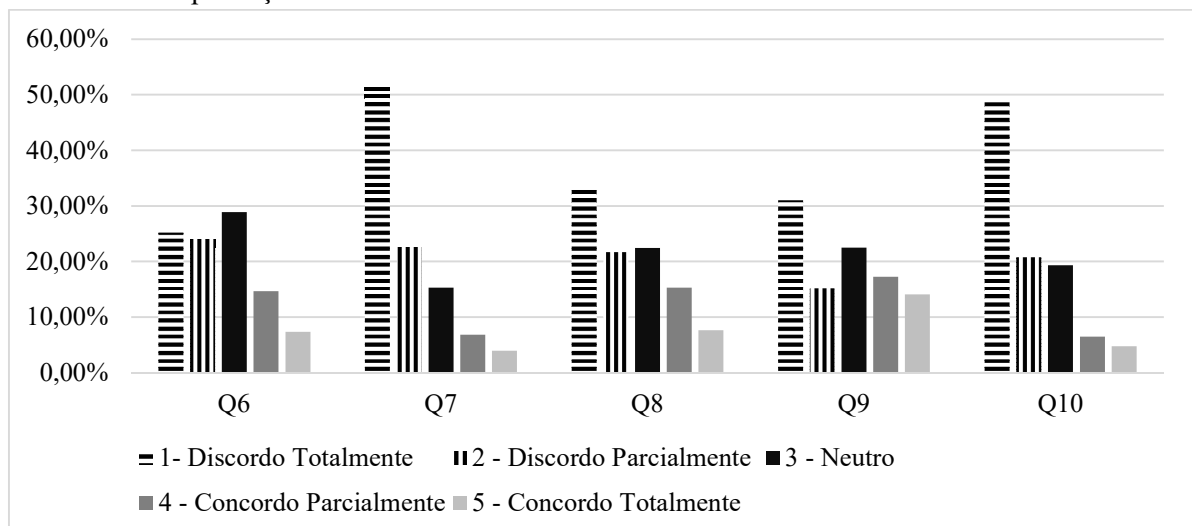
Quando questionados sobre as indicações de capacitações realizadas pelas chefias a partir da avaliação de desempenho, o grau de discordância à afirmativa Q7 foi bastante negativa, com 73,9% (464 respostas) discordando total ou parcialmente. Apenas 10,8% (68 respostas) concordaram em alguma medida, enquanto 15,3% preferiram não se posicionar. Esse resultado mostra mais uma vez que, para os respondentes, há uma situação diversa do que prescrevem Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bergue (2014) e Cardoso (2017), como situação ideal de vinculação entre os resultados da avaliação de desempenho e as necessidades de capacitação.

Com relação ao estímulo dos gestores a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações nos processos de trabalho, também há uma percepção negativa dos respondentes, com discordância total e parcial de 54,6% (343 respostas) destes em relação a afirmativa. 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 em geral.

Avançando à afirmativa Q9, a maioria dos respondentes discorda total ou parcialmente da existência de dificuldades na liberação do TAE para participação nas capacitações, representando 46,2% (289 respostas) do total. Já o grupo que concorda total ou parcialmente com a afirmativa representou significativos 31,3% (196 respostas) dos que responderam. Não se posicionaram 22,5% dos participantes.

Finalizando as análises da categoria 2, segundo 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) dos respondentes em relação a afirmativa Q10. Concordaram total ou parcialmente apenas 11,3% (71 respostas), enquanto 19,3% dos participantes não se posicionaram. Dessa maneira, a percepção da maioria dos respondentes confirma os achados dos estudos de Borges e Araújo (2001), Picchiali (2012) e Almeida et al (2016), sobre as dificuldades das IFES em adotar práticas da APG ante a falta de cultura de planejamento em suas estruturas de gestão. Assim, sistematizando a visão dos participantes em relação à segunda categoria analítica, apresenta-se o gráfico com os percentuais das respostas às afirmativas dessa categoria.

Gráfico 10. Percentual das respostas às afirmativas da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Avançando-se na apuração das respostas do questionário relativas à terceira categoria de análise, apresenta-se a seguir o quadro com as afirmativas sobre as lacunas do modelo de capacitação da UFBA. Logo após, traz-se a tabela com os dados obtidos de acordo com o nível de concordância dos respondentes.

Quadro 15. Afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação

Categoria 3 – Lacunas do Modelo de Capacitação	
Q11	Os PAC sempre oferecem ações direcionadas à minha atividade.
Q12	As capacitações ofertadas pela UFBA são adequadas às necessidades do meu setor.
Q13	As qualificações (especializações, mestrados) oferecidas nos PAC são adequadas à realidade da UFBA.
Q14	As qualificações oferecidas nos PAC atendem às demandas do corpo técnico-administrativo.
Q15	A UFBA viabiliza minha participação em eventos técnico/científicos (congressos, eventos profissionais, seminários, colóquios).
Q16	As capacitações oferecidas me permitem acompanhar as mudanças que ocorrem nos meus processos de trabalho.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Tabela 3. Respostas às afirmativas da categoria lacunas do modelo de capacitação

Afirmativa	1- Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente	Total
Q11	177	179	176	79	27	638
Q12	167	193	167	81	31	639
Q13	67	112	202	141	112	634
Q14	117	162	219	99	39	636
Q15	166	165	163	100	43	637
Q16	155	163	183	99	38	638

Fonte: Elaboração própria, 2018.

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 laborais, nem 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 adequado à realidade da UFBA, confirmando as concepções de Bergue (2014), com uma concordância total e parcial de 39,9% (253 respostas). Discordaram de forma total ou parcial da afirmativa 28,2% (179 respostas) dos respondentes, 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. O grau de concordância alcançou 21,7% (138 respostas) e os que não se posicionaram representou 34,4% dos respondentes. Pressupõe-se, portanto, que os TAE consideram a oferta de mestrados e especializações insuficiente para o atendimento da sua demanda por essas tipologias de capacitação. Tal percepção pode encontrar explicação no quantitativo ainda pequeno de turmas de mestrado e especialização oferecidas nos PAC da UFBA.

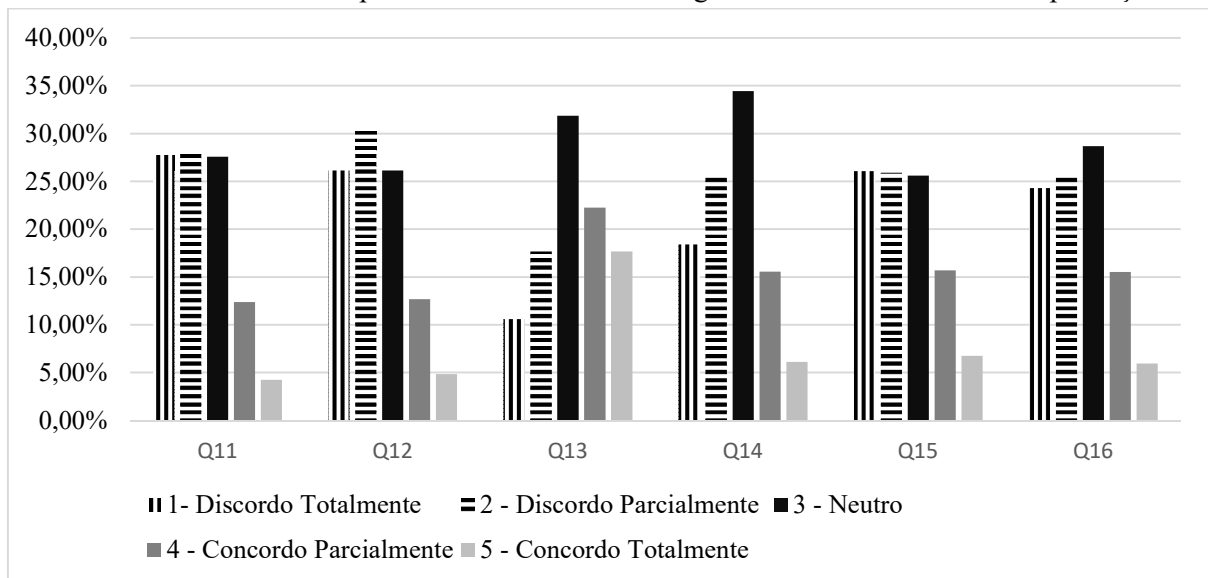
O apoio da UFBA à participação dos TAE em eventos técnico/científicos também foi avaliado negativamente pela maioria dos respondentes, com 52% (331 respostas) discordando total ou parcialmente da afirmativa Q15, em contraste com os 22,4% (143 respostas) que concordaram em alguma medida com a afirmativa. Não se posicionaram sobre questão 25,6% dos respondentes. Salienta-se até 2017 a UFBA só tinha disponibilizado uma ação nesse sentido prevista no PAC.

Avançando para a última afirmativa da categoria analítica 3, para a maioria dos respondentes as capacitações não preparam os TAE para acompanhar as mudanças que ocorrem nos processos de trabalho, com o índice de 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 alcançou 28,7% dos respondentes. Nesse sentido, não há a percepção da maioria dos respondentes sobre a relação entre as capacitações e suas atividades laborais.

Assim, com base no que lecionam Pantoja et al (2012), Ayres e Silva (2013), 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, o atender as demandas institucionais.

O gráfico a seguir sistematiza respostas às afirmativas da categoria analítica lacuna do modelo de capacitação da UFBA.

Gráfico 11. 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 na sequência o quadro com as afirmativas relativas a última categoria de análise: a efetividade das ações de capacitação oferecidas pela UFBA. A seguir, tem-se a tabela com os dados obtidos, de acordo com o nível de concordância dos respondentes.

Quadro 16. Afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação

Categoria 4 – Efetividade das ações de capacitação	
Q17	Sinto-me à vontade para aplicar no meu setor conhecimentos adquiridos nas capacitações das quais participo.
Q18	Sinto-me mais confiante para desempenhar minhas atribuições profissionais após participar das capacitações.
Q19	A participação em eventos de capacitação é levada em consideração na minha avaliação de desempenho.
Q20	As capacitações ofertadas cumprem seus objetivos, melhorando a efetividade na execução das minhas tarefas.
Q21	Sinto-me apto a assumir funções de chefia/liderança com os conhecimentos adquiridos nas capacitações.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Tabela 4. Respostas às afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação

Afirmativa	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Neutro	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente	Total
Q17	65	95	162	135	156	613
Q18	55	65	128	192	176	616
Q19	194	105	149	104	61	613
Q20	82	86	187	151	107	613
Q21	106	94	143	133	137	613

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observa-se que, para a maioria dos participantes, há um ambiente propício para aplicação dos novos conhecimentos adquiridos nas capacitações nos processos de trabalho, tendo em vista que 47,5% (291 respostas) dos respondentes concordaram total e parcialmente com a afirmativa Q17. Discordaram total ou parcialmente 26,1% (160 respostas) dos participantes, e 26,4% não se posicionaram sobre a afirmativa.

Quando abordados sobre a melhoria da confiança na execução das atividades laborais, os respondentes, em sua maioria, concordaram total ou parcialmente com a afirmativa, 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 De Magalhães et al (2010), 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.

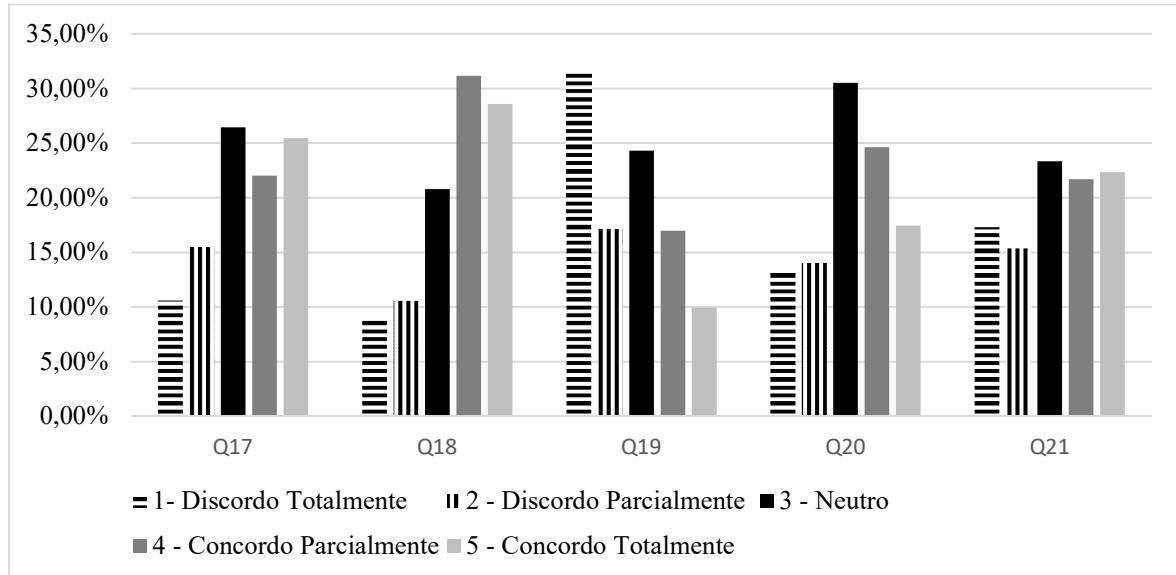
As percepções referentes à consideração da participação nas capacitações nas avaliações de desempenho foram negativas em sua maioria, uma vez que 48,8% (299 respostas) dos participantes discordaram total e parcialmente da afirmativa Q19, enquanto apenas 22,9% (165 respostas) tiveram algum grau de concordância. 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 na melhoria da 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.

Em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais através das capacitações, a maioria dos respondentes possuem uma percepção positiva, com 44,1% (270 respostas) dos participantes concordando total e parcialmente com a afirmativa. Discordaram, em alguma medida, 32,6% dos respondentes, enquanto 23,3% não se posicionaram. Assim, para a maioria dos respondentes e alinhado aos trabalhos de Pantoja et al (2012), Camões (2013), Bregalda,

Tosta e Dalmau (2014) e Cavalcanti et al (2016), as capacitações atendem à diretriz da PNDP de promover a formação gerencial do servidor, qualificando-o para o exercício de atividades de liderança. Tais respostas são trazidas no gráfico a seguir.

Gráfico 12. Percentual das respostas às afirmativas da categoria efetividade das ações de capacitação



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observa-se, portanto, que os respondentes possuem uma visão majoritariamente positiva sobre a efetividade das capacitações ofertadas pela UFBA, com exceção da ausência da consideração desse aspecto nos processos de avaliações de desempenho operacionalizados nas unidades e órgãos da instituição.

Identifica-se, ainda, uma contradição na visão desses atores: ao mesmo 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 analítica anterior, consideram que as capacitações cumprem os objetivos, melhorando a execução das tarefas, conforme observado nas respostas à afirmativa Q20 da última categoria de análise. 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.

4.5 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A investigação realizada com a utilização dos três instrumentos de coletas de dados – documentos, entrevista com gestores e questionário com os TAE – permitiu o conhecimento

amplo do fenômeno estudado e a confirmação do pressuposto de que já existia condição de avaliar os resultados da implementação da PNDP, passados nove anos do seu início na instituição. Nesse sentido, apresenta-se a seguir o quadro com a compilação dos dados obtidos através dos três instrumentos que sustentaram a discussão dos resultados dessa pesquisa para a primeira categoria de análise: Avaliação do modelo de capacitação da UFBA.

Quadro 17. Triangulação dos dados da categoria avaliação do modelo de capacitação da UFBA

Documentos	Entrevista com Gestores	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Maior oferta de capacitações na linha de desenvolvimento formação geral, resultado da ausência de direcionamento estratégico nos PDI, que fornecessem subsídios aos 4 LNC realizados na instituição. • Registro nos relatórios de execução dos PAC de deficiências nos processos de comunicação institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitações de qualidade, mas que atendem majoritariamente à necessidade de progressão e desenvolvimento na carreira dos TAE. • Abordam temas gerais e com pouca vinculação aos processos de trabalhos. A divulgação é realizada com a utilização de poucos canais de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com a forma de operacionalização das capacitações e com os temas abordados, entretanto, apontam a necessidade de aprimoramento na forma de divulgação das ações.

Fonte: Elaboração Própria, 2018

A maior oferta de capacitações na linha de formação geral é um ponto que merece destaque, evidenciando que, apesar dos esforços em realizar LNC, a UFBA executa poucas capacitações na linha de formação específica. Como um dos objetivos da PNDP é o desenvolvimento de competências dos servidores para a consecução dos objetivos institucionais, essa é uma característica do modelo de capacitação da instituição que precisa ser revista. As capacitações mais específicas em relação aos processos de trabalho dos TAE podem ser potencializadas com a execução do planejamento previsto no PDI para o interstício 2018-2022, a partir do desdobramento das metas em planos de ação que contemplem LNC com as reais demandas institucionais por treinamento.

Observa-se também que há divergência entre as visões dos gestores e dos TAE com relação à adequação das capacitações às temáticas desejadas. Enquanto os primeiros apontam a necessidade de vincular as capacitações aos interesses institucionais, para os TAE o modelo adotado é prioritariamente satisfatório. Isso pode ser explicado pelo atendimento da demanda por desenvolvimento na carreira via progressão funcional e aumento remuneratório dos TAE, decorrentes da sua participação nas capacitações, conforme previsto no PCCTAE, mesmo sem melhorias observadas pelos gestores na execução dos processos de trabalho.

Com relação à divulgação das ações de capacitação, há convergência da visão majoritariamente negativa dos dois atores institucionais e nos registros encontrados nos relatórios de execução dos PAC, chamando a atenção do desconhecimento dos gestores sobre a

existência do portal eletrônico da capacitação como veículo de divulgação dos treinamentos. Assim, aponta-se a necessidade de aprimoramentos nesse aspecto, com a utilização de uma diversidade maior de canais de comunicação disponíveis para a difusão das informações sobre a oferta das capacitações, além da divulgação entre os gestores acerca das fontes de informação sobre a capacitação dos TAE. Dessa maneira, a instituição atenderia melhor à divulgação das capacitações, uma das finalidades previstas na PNDP.

Passando-se às reflexões sobre os dados referentes à categoria de análise estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações, apresenta-se a seguir o quadro com a síntese das três fontes de dados.

Quadro 18. Triangulação dos dados da categoria estímulo institucional à participação dos TAE nas capacitações

Documentos	Entrevista com Gestores	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Média anual de 712 TAE capacitados, distribuídos irregularmente no intervalo temporal de análise desta pesquisa. • Registros nos relatórios de execução do PAC, de dificuldade para alocação de salas para realização das capacitações nas unidades e órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores estimulam a capacitação dos TAE. Procuram indicar capacitações baseados em mudanças tecnológicas e legais, tendo em vista o caráter formalístico da avaliação de desempenho. • Não há prática institucionalizada de planejamento para participação dos TAE nas capacitações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há percepção negativa dos TAE sobre o estímulo institucional à participação nas capacitações. Entretanto, para a maioria, as chefias não impõem dificuldades em liberar os TAE para se capacitar. • As respostas sobre indicações de capacitações baseadas no desempenho e sobre o planejamento dos setores para a capacitação também foram bastante negativas

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observa-se que a prática da capacitação na universidade ainda não encontra um ambiente organizacional ideal à sua execução, mesmo que o contingente médio de TAE capacitados anualmente seja significativo. Essa característica sinaliza que a UFBA ainda está num processo de adaptação às novas práticas de gestão de pessoas características da APG, que emergiram com a PNDP. Assim, as ações de capacitação são operacionalizadas num ambiente ainda burocrático e processual, apontando a necessidade de a instituição rever sua estrutura organizacional e suas práticas de gestão na direção de modelos mais leves e flexíveis.

As respostas sugerem a pouca utilização de práticas de planejamento, prevalecendo ações isoladas e regras que são criadas em cada unidade, sem uniformidade de procedimentos. Essa deficiência termina por impactar na operacionalização das ações de capacitação, conforme as dificuldades relatadas para alocação de salas nas unidades e órgão para realização das capacitações, registradas nos relatórios da PRODEP. Também fica evidente que nesse cenário,

os gestores pouco interferem nas decisões relacionadas às capacitações das equipes de trabalho, provavelmente por falta de parâmetros normatizados que possam embasar suas decisões.

Dessa forma, sem um planejamento estruturado com metas e planos de trabalho, a avaliação de desempenho acaba tendo um papel meramente formal, para atendimento dos dispositivos legais e progressão dos TAE na tabela remuneratória do PCCTAE. Perde-se, portanto, um importante *input* para o gerenciamento das ações de capacitação e sua vinculação com a promoção funcional, conforme preconiza a PNDP. Assim, aponta-se a necessidade da UFBA rever o processo de avaliação de desempenho, na medida em que também possa servir como indicador importante para os processos de capacitação dos TAE.

Com relação às lacunas do modelo de capacitação adotado pela UFBA, os dois grupos de atores institucionais, TAE e gestores, possuem visões alinhadas. No geral, ambos apontam a falta de vinculação entre capacitações ofertadas e necessidades das atribuições dos diversos setores da instituição. Ressaltam ainda a adequabilidade das qualificações disponibilizadas pela instituição. Para uma melhor visão desse cenário, apresenta-se o quadro a seguir.

Quadro 19. Triangulação dos dados da categoria lacunas do modelo de capacitação da UFBA

Documentos	Entrevista com Gestores	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de ações de qualificação a partir de 2012, com edital de auxílio à capacitação. • Especialização oferecida a partir de 2013. • 1ª turma de mestrado profissional iniciada em 2016. • Ausência de avaliação de impacto das capacitações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de diagnóstico das demandas de capacitação baseada nos processos de trabalho dos TAE. • Ausência de avaliação de impacto das capacitações. • Não adoção da gestão por competência. • Qualificações alinhadas às necessidades institucionais. • Ausência de plano para aproveitamento dos TAE qualificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apontaram a necessidade de capacitações com temáticas específicas para as atividades desempenhadas. • Consideraram que as qualificações são adequadas à realidade da instituição, mas não atendem à demanda dos TAE. • Não há apoio à participação dos TAE em eventos técnico-científico.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Conforme apontado no quadro, evidencia-se também a necessidade de planejar a atuação dos TAE egressos das qualificações, com ações como a inclusão da participação nessas qualificações, como requisito para investidura em cargos de gestão. Essa medida poderá potencializar os benefícios dos novos conhecimentos resultantes das reflexões desses servidores sobre a resolução de problemas da instituição e o redesenho práticas laborais.

A visão negativa dos TAE sobre o atendimento das demandas por qualificação da categoria, pode ser explicada pela oferta tardia da UFBA, somente em 2013, dessa tipologia de capacitação, atendendo a um quantitativo ainda pequeno do universo de TAE aptos a ingressar

nas turmas de educação formal. Com o elevado contingente de especialistas entre os TAE, a pressão por novas turmas de mestrados profissionais tende a se intensificar.

Outra lacuna importante se refere à necessidade da instituição realizar a mensuração dos impactos das capacitações na melhoria dos processos de trabalho, o que atenderia à diretriz da PNDP de promover a avaliação permanente das capacitação. Dessa forma, essa iniciativa forneceria subsídios à elaboração de cursos mais afinados às necessidades institucionais, além de justificar a utilização do orçamento destinado à capacitação.

Referente à ausência de apoio institucional à participação dos TAE em eventos técnico-científicos, salienta-se que a UFBA só operacionalizou ações nesse sentido em 2017, com a publicação de um edital de apoio. Nesse sentido, pressupõe-se que essa ação ainda não teve efeitos na percepção da categoria até por ser uma iniciativa muito recente da instituição.

Avançando-se à discussão da dimensão de análise efetividade das ações de capacitação, apresenta-se a seguir o quadro com a sistematização das respostas.

Quadro 20. Triangulação dos dados da categoria efetividade das ações de capacitação

Documentos	Entrevista com Gestores	Questionário com os TAE
<ul style="list-style-type: none"> • Elevação do nível de educação formal dos TAE, com predominância de servidores com especialização. • Melhoria nos níveis de capacitação, com predominância de servidores no nível 4, último nível previsto no PCCTAE. • Crescimento no volume de recursos da dotação orçamentária destinada à capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa percepção de melhoria na execução dos processos de trabalho e no componente atitudinal. • Inadequação do instrumento de avaliação de desempenho, que inviabiliza a inclusão da participação nas capacitações como parâmetro de avaliação. • As capacitações, principalmente as ações de educação formal, auxiliam na melhoria dos serviços prestados ao público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em geral, existe uma percepção positiva dos TAE em relação à efetividade das capacitações na melhoria da execução das tarefas, na aplicação de novos conhecimentos nos processos de trabalho e na investidura em funções de gestão. • Não há percepção de que a participação nas capacitações é considerada no processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A melhoria dos níveis de educação formal e de capacitação refletem os esforços da UFBA em cumprir as diretrizes trazidas pela PNDP. Houve uma mudança no perfil dos TAE, de uma população majoritariamente com escolaridade de ensino médio e primeiro nível de capacitação, para quadro majoritariamente especialista e no último nível de capacitação. A dotação orçamentária também experimentou um salto, passando de R\$ 100 mil, em 2009 e alcançando R\$ 700 mil, em 2017. Contudo, observa-se que as visões dos gestores e TAES apresentam algumas percepções diferentes sobre a efetividade dessas ações.

Nesse sentido, enquanto para os gestores, as capacitações não foram capazes de promover melhorias nos processos de trabalho de trabalho e nas atitudes dos servidores, os

dados trazidos pelo questionário sinalizaram que a aplicação dos novos conhecimentos adquiridos nas capacitações auxilia no aprimoramento desses processos e na aptidão dos TAE para exercer funções gerenciais. Tal divergência aponta, mais uma vez, que o modelo de capacitação da UFBA atende ao interesse individual dos TAE por desenvolvimento na carreira, mas não responde aos interesses institucionais, evidenciado no nível de insatisfação dos gestores. Assim, reforça-se a necessidade de a instituição trabalhar na lógica mais estratégica, na qual o planejamento é basilar ao direcionamento das ações.

Com relação à mensuração da melhoria do desempenho resultante das capacitações, tanto gestores como TAE convergem para a falta de complementariedade entre os dois processos, sugerindo a necessidade de ajustes no sistema de avaliação de desempenho operacionalizado na UFBA, para o atendimento da diretriz da PNDP.

Finalizando a análise dos dados sobre a efetividade das capacitações oferecidas pela UFBA, tanto TAE como gestores possuem percepções positivas quanto a melhoria dos serviços prestados pela instituição, destacando-se as contribuições das ações de educação formal. Dessa maneira, aponta-se o alinhamento da instituição aos objetivos da PNDP e sugere-se a continuidade dessas ações.

Em síntese, os resultados da pesquisa evidenciam que na visão dos dois atores institucionais, o modelo de capacitação operacionalizado pela UFBA é um fator de estímulo ao desenvolvimento dos TAE na carreira, confirmando-se, assim, o pressuposto básico desse trabalho. Dessa maneira, infere-se que, ante a lacuna de diretrizes estratégicas que direcionem as capacitações à consecução dos objetivos institucionais, como preconiza a PNDP, o principal motivador desse fenômeno é a compensação financeira prevista no PCCTAE pela participação em capacitações e melhoria do nível educação formal.

Ressalta-se, também, que a análise apresentada mostra a necessidade de ajustes no modelo de capacitação dos TAE na UFBA, de modo a torná-lo mais alinhado aos processos de trabalho, na superação de algumas lacunas como a prática de planejamento, e da necessidade de a instituição avançar com maior celeridade na adoção de práticas da APG. Com isso, o modelo adotado pela UFBA estaria mais alinhado aos princípios norteadores da PNDP, contribuindo de maneira mais efetiva ao alcance dos objetivos institucionais. Na sequência, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visou, a partir da caracterização do modelo de capacitação dos servidores TAE da UFBA e de seus resultados no período 2009-2017, analisar como a alta gestão e os servidores TAE percebem a execução da PNDP à luz das ações de capacitação para o seu corpo funcional. Salienta-se que foram consideradas neste processo analítico, as concepções apresentadas por diferentes autores que se debruçam sobre tal temática, no contexto nacional.

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa documental, entrevista com gestores e aplicação de questionário ao corpo TAE, compreendeu-se como se deu o processo de capacitação na IFES no período delimitado, seus resultados, e as visões dos atores institucionais sobre esse processo, respondendo **como o modelo de capacitação para os TAE da UFBA foi implementado a partir da operacionalização da PNDP**, questão que motivou o trabalho.

Os achados também confirmaram o pressuposto básico da pesquisa, demonstrando que tanto TAE quanto gestores consideram que o modelo de capacitação adotado estimulou o desenvolvimento na carreira dos TAE, apesar das ações de capacitação ofertadas pela UFBA se alinharem pouco aos processos de trabalho, da falta de uma diretriz estratégica institucional, e o foco no aprimoramento de competências gerais, no atendimento da demanda legal e, principalmente, na resposta à expectativa de melhoria remuneratória prevista no PCCTAE.

Em relação ao primeiro objetivo específico desse estudo, o modelo de capacitação da UFBA se caracterizou por um avanço paulatino da instituição visando ter maior aderência à PNDP, possuindo caráter generalista das temáticas abordadas decorrentes da lacuna no planejamento estratégico da IFES, oferta tardia de ações de educação formal, mudanças constantes na metodologia dos LNC realizados e oscilação no quantitativo de TAE capacitados e na execução orçamentária. Assim, confirmaram-se os achados de trabalhos diversos aqui referenciados sobre as dificuldades das organizações públicas em implementarem as práticas trazidas pela APG.

Por outro lado, a análise da evolução dos indicadores de capacitação dos TAE no intervalo 2009-2017, segundo objetivo específico dessa dissertação, constatou avanços obtidos com a implementação da PNDP na IFES. Houve um incremento no quantitativo de servidores participantes das capacitações, mesmo com as oscilações provocadas por fatores operacionais diversos e algumas greves. Ressalta-se a concretização de diferentes parcerias tanto com unidades de ensino da própria UFBA, para a oferta de especializações e mestrados profissionais, quanto com escolas de governo, como a ENAP e ESAF, para se ofertar capacitações na modalidade EAD, conforme disposto na PNDP.

Nessa direção, identificou-se como principal resultado da PNDP na instituição a mudança do perfil do corpo TAE da UFBA, do ponto de vista da qualificação e nível de capacitação. Observou-se ainda, a melhoria significativa do nível de educação formal dos TAE, tendo a maioria deles com a escolaridade mínima o nível superior, destacando-se o grande quantitativo de especialistas. Além disso, verificou-se que grande parte dos TAE estão no nível mais alto de capacitação previsto no plano de carreira da categoria.

Com relação ao terceiro objetivo específico, comparação da análise dos gestores e TAE acerca do modelo de capacitação adotado, evidenciou-se uma visão mais crítica dos primeiros, com a percepção da prioridade da IFES em atender às demandas individuais dos TAE. Por sua vez, os TAE apontam a falta de envolvimento e estímulo dos gestores à sua participação em diferentes processos de capacitação. Contudo, ambos os grupos 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 a serem ofertados de forma sistemática pela UFBA.

No que se refere ao último objetivo específico, identificação das lacunas apontadas pelos dois atores institucionais, destacaram-se 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. Para ambos os grupos, as capacitações promovem melhorias nos serviços prestados ao público, apesar de os gestores sinalizarem não perceber impactos na motivação e iniciativa dos TAE a eles subordinados. Apontaram, também, a necessidade de a instituição dar continuidade a oferta de ações de educação formal.

Assim, em linhas gerais, os dados confirmam o apontado nos estudos sobre os principais avanços e problemas relatados na operacionalização da PNDP nas organizações públicas, em especial nas IFES. Os resultados também demonstram que a UFBA ainda se encontra em um estágio de mudança de cultura organizacional e assimilação de novas práticas de gestão de pessoas no tocante ao modelo de capacitação adotado, em transição da estrutura burocrática mais tradicional, para aquela preconizada pela APG, enquanto modelo gerencialista.

Diante desse cenário, em que se percebem muitas questões a serem aprimoradas visando à melhoria contínua do modelo de capacitação adotado pela UFBA, com base na vivência do pesquisador na área de gestão de pessoas da própria organização e no arcabouço teórico dos autores utilizados como base nessa pesquisa, recomenda-se:

- A inclusão no planejamento estratégico da Universidade, materializado no PDI, de diretrizes e metas que possam balizar mais efetivamente o LNC e o desenvolvimento de uma política institucional de capacitação alinhada aos objetivos institucionais em consonância o preconizado na PNDP.
- O desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho que afira em que medida as capacitações realizadas pelos TAE são aplicáveis e aplicadas aos contextos do exercício de suas atividades laborais.
- A adoção de instrumentos de monitoramento e avaliação dos impactos das ações de capacitação no aprimoramento dos processos de trabalho dos TAE.
- A elaboração de um plano para a gestão do conhecimento gerado pelas capacitações, de modo a potencializar sua aplicabilidade no aprimoramento dos processos de trabalho, na inovação e garantindo a efetividade dos gastos com a capacitação.

A pesquisa apresenta como principal limitação o fato de ter sido realizado o estudo de um fenômeno complexo com base no contexto vivenciado por uma única instituição. Destaca-se também o nível de adesão dos TAE ao questionário, com uma taxa de resposta de 26% da população total. Esse fato reduziu a abrangência dos dados coletados, restringindo o quantitativo de informações disponibilizadas na visão desses atores, levando a inferências e suposições não confirmáveis quantitativamente, ainda que possam sustentar os achados em uma perspectiva qualitativa, como a proposta nessa dissertação.

Tais limitações podem ser superadas com a realização de novas pesquisas tomando-se por base resultados apresentados, com a inclusão de novas dimensões de análise e incorporação de aspectos que influenciam os resultados da política de capacitação, a exemplo de clima e cultura organizacional, perfil de liderança, suporte organizacional, dentre outros. Sugere-se adicionalmente a realização de estudos comparativos com outras IFES, de modo a aprofundar os conhecimentos sobre o tema investigado em outros contextos práticos. Além disso, considera-se que estudos sobre análise de desempenho também possam ser desenvolvidos a partir desse estudo.

Finaliza-se a dissertação, apontando-se que suas contribuições em relação aos resultados da operacionalização do modelo de capacitação de uma IFES à luz da PNDP, podem contribuir, de forma sistematizada, para a melhor compreensão deste fenômeno nas organizações públicas brasileiras de diferentes naturezas.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/Abrúcio_-_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf. Acesso em 13 de agosto de 2016.
- _____. Três Agendas, Seus Resultados e um Desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. **Desigualdade & diversidade** (PUCRJ), v. DEZ-11, p. 119-142, 2011. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/Abrúcio_-_trajetoria_recente_da_gestao_publica.pdf. Acesso em 12 de agosto de 2016.
- ABRÚCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: Abrúcio, F. L.; Loureiro, M. R.; Pacheco, R. (orgs.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em https://perguntasapo.files.wordpress.com/2011/03/Abrúcio_pedroti_pc3b3_2010_a-formac3a7c3a3o-da-burocracia-brasileira.pdf. Acesso em 03 de fevereiro de 2018
- 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.
- ALMEIDA, L. R.; BRAUER, M.; PINHEIRO JÚNIOR, L. Capacitação na Gestão Pública: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, **Anais**. 2017. Disponível em <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/491.pdf>. Acessado em 07 de julho de 2017.
- APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo-Campus Cubatão (IFESP)**. 2010. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407>. Acessado em 10 de março 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.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. – EAPGR/ANPAD. 2013. Brasília. **Anais**. p. 1-19. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR203.pdf>. Acesso em 03 de fevereiro de 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.

BORGES, D. F. e ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. Rio de Janeiro: **RAP. Revista de Administração Pública**, n.35, v.4, p. 63-76 jul/ago 2001. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397> . Acesso em 28 de fevereiro de 2018.

BORTOLANZA, J. Trajetória do ensino superior brasileiro – uma busca da origem até a atualidade. XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2017. Mar del Plata. **Anais**. Mar del Plata, nov. 2017. P. 1 – 16. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181204/101_00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em 24 de fevereiro de 2018.

BRASIL. Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Seção 1, p.1. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html>. Acesso em 25 de janeiro de 2018.

_____. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5378-23-fevereiro-2005-535832-publicacaooriginal-25379-pe.html> . Acesso em 09 de julho de 2017

_____. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm . Acesso em 18 de julho de 2017.

_____. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 07 de julho de 2017

_____. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 2. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm . Acesso em 02 de maio de 2017.

_____. Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p.7. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em 23 de janeiro de 2018.

_____. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Diário Oficial, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Seção 1,

- p.3. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art44. Acesso em 12 de fevereiro de 2018.
- 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> . Acesso em 03 de julho de 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília a.47 n.1, v. 120 p. 07-40. Jan./abr. 1996. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em 29 de junho de 2016.
- _____. Democracia, estado Social e Reforma Gerencial. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n.1, v. 50, p. 112-116. Jan/Mar. 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000100009. Acesso em 16 de junho de 2017.
- BUARQUE, C.A Universidade numa Encruzilhada. In: **A Universidade na Encruzilhada. Seminário Universidade: por que e como reformar?** Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968por.pdf> . Acesso em 25 de fevereiro de 2018.
- CAPACITAR. Portal de Capacitação da Universidade Federal da Bahia. Estrutura e Competências. 2018. Disponível em <https://capacitar.ufba.br/estrutura> . Acesso em 27 de fevereiro de 2018.
- 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.
- CARVALHO, E. J. G. Reestruturação Produtiva, Reforma da Administração do Estado e Gestão da Educação. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, Vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302009000400011&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em 25 de janeiro de 2018.
- CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília. ENAP, 2009. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398> . Acesso em 20 de janeiro de 2018.
- 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> . Acesso em 08 de julho de 2016.
- CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudo em gestão de pessoas no serviço público**. Cadernos ENAP. Brasília. n. 37. 2014. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno37.pdf/4f0c1476-27c5-4205-8d91-eedafa3c3c76> . Acesso em 22 de fevereiro de 2018.
- CAVALCANTI, J. C. A; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; 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. **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> . Acesso em 19 de fevereiro de 2018.

CDH. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2009**. Salvador, 2009.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2010**. Salvador, 2010.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2011**. Salvador, 2011.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2012**. Salvador, 2012.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2013**. Salvador, 2013.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2014**. Salvador, 2014.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2015**. Salvador, 2015.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2016**. Salvador, 2016.

_____. Coordenação de Desenvolvimento Humano. **Relatório de execução do PAC 2017**. Salvador, 2017.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação. São Paulo, n.24, p.5-15, set/out/nov/dez.2003. disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em 13 de fevereiro de 2018.

DE MAGALHÃES, E. M.; DE OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. n.1, v. 44, p. 55-86. Jan/fev. 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em 30 de janeiro de 2018.

DE PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n.1, v. 45, p. 36-49. Jan/Mar. 2005. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social> . Acesso em 26 de janeiro de 2018.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **GUAL. Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, n.1, v.6, p. 22-41, jan. 2003. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p22> Acesso em 07 de janeiro de 2018.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. Rio de Janeiro. **Anais.**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-B831.pdf> . Acesso em 13 de fevereiro de 2018.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 45, n. 3, p. 813-836, maio/jun. 2011. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/farah_-_administracao_publica_e_politicas_publicas.pdf . Acesso em 15 de fevereiro de 2018.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I. e CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública. RAP.**[online]. 2013, vol.47, n.6, pp.1451-1475. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006 . Acesso em 04 de março de 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2008.

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

GUIMARÃES. T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **RAP. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n.3, p. 125-140, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875> . Acessado em 02/07/2016. Acesso em 15 de agosto de 2016.

LEITE, L. Q. A Trajetória da Reforma do Estado no Brasil: a caminho de uma administração pública gerencial?. I SEMANA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIANCIA POLÍTICA DA UFSCAR. 2013, São Carlos. **Anais**. São Carlos, mai. 2013. P. 1 – 19. Disponível em <http://www.semecip.ufscar.br/wp-content/uploads/2014/12/Movimentos-de-Reforma-do-Estado-no-Brasil-e-perspectivas-de-implanta%C3%A7%C3%A3o-de-uma-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-gerencial.pdf> . Acesso em 12 de fevereiro de 2018.

LIMA, J. L. O.; MANINI, M. P. Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind. **Revista Informação & Informação**. Londrina, v. 21, n. 3, p. 63 – 100, set./dez., 2016. Disponível em <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/23879>. Acesso em 10 de agosto de 2018.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C. **Manual de Estilo Acadêmico: Trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses**. Salvador, EDUFBA, 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em: http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm . Acesso em 28 de fevereiro de 2018.

MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. **RAE. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n.1, v. 53, p. 82-90. Jan/fev. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008 . Acessado em 08 de fevereiro de 2018

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. **CONTEXTUS. Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza. n. 3, v.14. p.29-52. Set/dez. 2016. Disponível em

<http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/822/pdf> . Acesso em 03 de fevereiro de 2018.

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> . Acesso em 12 de julho de 2016.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf> . Acesso em 06 de janeiro de 2018.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 9, n. spe1, p. 627-647, Jul. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600010&lng=en&nrm=iso . Acesso em 09 de março de 2018.

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/> . Acesso em 1º de agosto de 2016.

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.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público. RSP**. Brasília. V.68, N. 2. p.417-438. abr./jun. 2017. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004> . Acesso em 08 de março de 2018.

PRODEP. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2009**. Salvador, 2009.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2010**. Salvador, 2010.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2011**. Salvador, 2011.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2012**. Salvador, 2012.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2013**. Salvador, 2013.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2014**. Salvador, 2014.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2015**. Salvador, 2015.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2016**. Salvador, 2006.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Gestão PRODEP 2017**. Salvador, 2017.

_____. Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas. **Estrutura**. 2018. Disponível em <http://www.cgp.ufba.br/estrutura.asp> . Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

RIBEIRO, D. A. Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo. 2011. 294 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24533/1/DENISE%20DE%20ANDRADE%20RIBEIRO.pdf> . Acesso em 23 de fevereiro de 2018.

SANTOS, L. L.; CREMASCO, D. J.; PINHEIRO FILHO, C.; SILVA NETO, J. M.; SIENA, O. Estudo bibliométrico sobre gestão universitária: a produção científica dos últimos 10 anos. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2015. Mar del Plata. Anais. Mar del Plata, dez. 2015. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136218> Acesso em 21 de janeiro de 2018.

SANTOS, J. L. S.; JÚNIOR, O. G. F.; VARVAKIS, G.; BARBIRATO, J. C. C. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2009, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, nov. 2009. P. 1 – 16. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/44283> . Acessado em 23/01/2018. Acesso em 28 de janeiro de 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 43, p. 347-69, 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-6122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt . Acesso em 12 de julho de 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8> . Acesso em 25 de junho de 2017

SGUISSARDI, V. et al. Universidade: Reforma e/ou rendição ao Mercado? **Educação e Sociedade**. Campinas, v.25, n.88, p. 647-651. Especial out. 2004. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000300001 . Acesso em 24 de agosto de 2018.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, M. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **RSP. Revista do Serviço Público**. Brasília, v.60 n.3, p. 241-260. jul./set 2009. Disponível em [file:///C:/Users/Antonio/Downloads/4-17-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Antonio/Downloads/4-17-PB%20(1).pdf) . Acesso em 29 de junho de 2016.

TAKAHASHI, L. B. D. R. Gestão universitária frente à inovação: estudo empírico no HU/UFSC. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 190-204, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31854/gestao->

[universitaria-frente-a-inovacao--estudo-empirico-no-hu-ufsc](#) . Acessado em 24/02/2018.
Acesso em 14 de janeiro de 2018.

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.

TEIXEIRA FILHO, 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.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Histórico**. 2018 Disponível em:
<http://www.ufba.br/historico> . Acesso em 21 de março de 2018.

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

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17419/funcionalidade-burocratica-nas-universidades-federais--conflito-em-tempos-de-mudanca> . Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

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

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Este roteiro de entrevista semiestruturada faz parte da coleta de dados que irá compor a dissertação de mestrado intitulada ANÁLISE DO MODELO DE CAPACITAÇÃO DOS TAE NA UFBA À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL, orientado pela Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida. Este documento também assegura o compromisso de preservar a identidade dos entrevistados.

Categoria: Avaliação do Modelo de Capacitação

1. Qual sua opinião sobre as capacitações oferecidas pela UFBA ao TAE?
2. Tomando-se por base as solicitações para liberação dos servidores de sua unidade para os cursos, você considera que as temáticas abordadas são adequadas às atividades desempenhadas pelos mesmos?
3. Como você toma conhecimento das capacitações oferecidas pela instituição aos TAE? Como você avalia a divulgação?

Categoria: Estímulo institucional

4. Como você encoraja os servidores de sua unidade a realizarem cursos de capacitação?
5. Como você seleciona as capacitações que serão realizadas pelos servidores sob sua direção? De que maneira a avaliação de desempenho é um indicador útil para essa seleção?
6. De que forma os diversos setores de sua unidade realizam o planejamento para que todos da equipe de trabalho possam se capacitar?

Categoria: Lacunas do Modelo de Capacitação da UFBA

7. Você acha que existe alguma lacuna nas capacitações realizadas na UFBA? Quais são elas?
8. Na sua opinião como as ações de capacitação oferecidas pela UFBA aos TAE atendem às demandas da instituição?

9. Qual sua opinião sobre a oferta de ações de educação formal para os TAE (especializações, mestrado)? Qual sua opinião sobre a necessidade desse tipo de capacitação?

Categoria: Efetividade das ações de capacitação

10. Qual sua percepção sobre os resultados das capacitações realizadas pelos servidores TAE? Da mesma forma, como você avalia os impactos na motivação e iniciativa individual dos capacitados?
11. A participação em cursos de capacitação é levada em consideração na avaliação de desempenho dos TAE sob sua direção?
12. Na sua opinião, as capacitações oferecidas pela UFBA auxiliam seus servidores na melhoria dos serviços prestados ao público?

Livre

13. Por favor, fale sobre qualquer questão que você considera importante sobre o tema e que não foi aqui explorado adequadamente.

APENDICE B - QUESTIONÁRIO

Colega servidor técnico-administrativo,

Convidamos você a participar da pesquisa intitulada **Análise do modelo de capacitação dos TAE na UFBA à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**, no âmbito do de Mestrado Profissional em Administração. Essa pesquisa visa obter dados que possibilitem analisar, na visão dos técnico-administrativos, o modelo de capacitação adotado pela UFBA, identificando lacunas e possibilitando a indicação de ações de melhoria, visando a maior efetividade das capacitações. O tempo estimado para responder ao questionário é de 5 minutos. Além disso, **os dados coletados serão divulgados preservando-se o sigilo dos respondentes.**

Agradecemos desde já sua valorosa colaboração.

Seja bem vindo (a) e obrigado por participar da nossa pesquisa!

Antes de iniciarmos o questionário, gostaríamos de saber informações do seu perfil.

1. Qual seu nível de escolaridade?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Fundamental | <input type="radio"/> Especialização |
| <input type="radio"/> Médio | <input type="radio"/> Mestrado |
| <input type="radio"/> Superior | <input type="radio"/> Doutorado |

2. Em qual nível de capacitação você se encontra?

- I
- II
- III
- IV

3. Qual seu tempo de serviço na UFBA?

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> 0 a 5 anos | <input type="radio"/> 15 a 20 anos |
| <input type="radio"/> 5 a 10 anos | <input type="radio"/> 20 a 25 anos |
| <input type="radio"/> 10 a 15 anos | <input type="radio"/> mais de 25 anos |

4. Onde você está lotado?

- Unidade de ensino
- Unidade administrativa

Instruções:

Indique o grau de concordância ou discordância com cada afirmação em uma escala de 1 a 5, no qual 1 sinaliza "discordo totalmente" e 5 sinaliza "concordo totalmente".

Avaliação do Modelo de Capacitação da UFBA

	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) com as capacitações oferecidas pela UFBA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os temas abordados são adequados à realidade da UFBA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo seletivo para participação nas ações dos Planos anuais de capacitação (PAC) possui informações claras sobre os critérios utilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A divulgação das ações de capacitação oferecidas pela UFBA é satisfatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A UFBA fornece as condições estruturais e pedagógicas para a realização das ações de capacitação: material pedagógico, salas adequadas, horários adequados e instrutores qualificados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lacunas do modelo de capacitação da UFBA

	1	2	3	4	5
Os PAC sempre oferecem ações direcionadas à minha atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As capacitações ofertadas pela UFBA são adequadas às necessidades do meu setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As qualificações (especializações, mestrados) oferecidas nos PAC são adequadas à realidade da UFBA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As qualificações oferecidas nos PAC atendem à demanda existente no corpo técnico-administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A UFBA viabiliza minha participação em eventos técnico/científicos (congressos, eventos profissionais, seminários, colóquios).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As capacitações oferecidas me permitem acompanhar as mudanças que ocorrem nos meus processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estímulo institucional à participação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) nas capacitações.

	1	2	3	4	5
A UFBA estimula os técnico-administrativos (TAE) a participarem de capacitações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus gestores indicam capacitações a partir do meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus gestores estimulam e apoiam a aplicação de novos conhecimentos na melhoria dos processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfrento dificuldades em ser liberados para participar das ações de capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu setor realiza planejamento para participação de todos da equipe nas capacitações previstas nos PAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Efetividade das ações de capacitação oferecidas pela UFBA

	1	2	3	4	5
Sinto-me à vontade para aplicar no meu setor conhecimentos adquiridos nas capacitações das quais participo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais confiante para desempenhar minhas atribuições profissionais após participar das capacitações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A participação em eventos de capacitação é levada em consideração na minha avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As capacitações ofertadas cumprem seus objetivos, melhorando a efetividade na execução das minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me apto a assumir funções de chefia/liderança com os conhecimentos adquiridos nas capacitações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>