



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



POLÍTICA PÚBLICA PARA O ENSINO SUPERIOR E CAPACITAÇÃO: A REALIDADE DE UMA IFES

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho

NPGA – Universidade Federal da Bahia

antonior79@gmail.com

Denise Ribeiro de Almeida

NPGA – Universidade Federal da Bahia

deniserib@gmail.com

Leonardo Ribeiro de Almeida

CCJP – UNIRIO

leoribal@gmail.com

RESUMO:

O artigo tem por objeto a Universidade Federal da Bahia, analisando, com base em documentos institucionais, as contribuições do modelo de capacitação implantado a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na IFES, para a construção do perfil dos TAE, no período 2009-2017, a partir de documentos institucionais. Os resultados apontam que a implantação do modelo promoveu mudanças do perfil de escolaridade e níveis de capacitação na carreira dos TAE. Em relação ao modelo em si, destaca-se o avanço da IFES na busca por mais aderência à política pública estudada, com caráter generalista das temáticas abordadas fruto do pouco planejamento estratégico, da oferta tardia de ações de educação formal, das mudanças na metodologia dos LNC, da oscilação no número de capacitados e na execução orçamentária. O artigo possui como limitação principal o fato de não se ter feito a escuta a atores envolvidos na operacionalização da política pública da PNDP na UFBA. Tal limitação pode ser superada com a realização de estudos que analisem a percepção dos atores institucionais envolvidos na operacionalização do modelo de capacitação, sob a política pública da PNDP, contribuindo assim, para o entendimento do fenômeno da implementação de práticas da APG e de políticas públicas gerencialistas nas IFES.

Palavras-Chave: Política Pública. Gestão de Pessoas. PNDP. Capacitação. IFES.

1. INTRODUÇÃO

Com as crises econômicas dos anos de 1970 exauriu-se o modelo de Estado interventor, produtor de bens e serviços e com foco na substituição das importações, a maioria dos países da América Latina empreenderam reformas de Estado a partir dos anos 1990. Tais reformas visavam a adoção de princípios liberais na economia, com a redução do tamanho do Estado, abertura econômica e o ajustamento fiscal. Nesse sentido, a adoção de práticas gerencialistas pela administração pública foi ferramenta fundamental na busca de maior eficiência e eficácia das políticas públicas desses países (CLAD, 1999; BRESSER PEREIRA, 2002; DASSO JÚNIOR, 2015). No Brasil, para Dasso Júnior (2015), esse período tem início com o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) que lança as bases da Administração Pública Gerencial (APG). Tal modelo de gestão inspira-se nas organizações do setor privado, contrapondo-se ao modelo burocrático até então prevalente, propondo o foco nos resultados, flexibilização da gestão, diminuição dos níveis hierárquicos nos órgãos e autarquias e uma maior autonomia dos gestores públicos. Buscava-se, assim, responder mais agilmente às mudanças econômicas e às novas demandas sociais (CLAD, 1999; BRESSER PEREIRA, 2002; FADUL e SILVA, 2008; SECCHI, 2009; MOTTA, 2013).

Sob tal cenário, o desempenho do setor público ganha relevância, conforme Schickmann (2010), Almeida et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017), sendo os processos de capacitação dos servidores públicos fundamentais para formar um perfil de funcionalismo público alinhado à nova realidade da gestão pública. Nessa direção, há, para além da reestruturação das escolas de Governo, a crescente importância de iniciativas de capacitação para o setor público promovidas em instituições federais de ensino superior (IFES) e universidades corporativas. Destaca-se aqui, como marco legal dessa modernização a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP), pelo Decreto 5.707/2006. Essa política teve como principal objetivo sistematizar os processos de capacitação dos servidores públicos a partir do mapeamento das necessidades de treinamento, para promover a melhoria contínua do desempenho, garantindo melhores resultados das organizações federais. (BERGUE, 2014; BREGALDA, TOSTA e DALMAU, 2014; TEIXEIRA FILHO e ALMEIDA, 2014). Assim, conforme Schickmann (2010), Pantoja et al (2012), Fonseca et al (2014) e Teixeira Filho et al (2017), a PNDP é basilar na construção de novos perfis de qualificação profissional no serviço público federal na implantação de preceitos da APG para uma gestão com foco na estratégia e baseada em resultados.

Contudo, a operacionalização da PNDP não ocorre uniformemente em diferentes organizações, pois, para Camões (2013), estas enfrentam dificuldades estruturais e sistêmicas diversas em seus esforços para operacionalizar essa política pública. Nesse contexto, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) inicia o processo de modernização da sua gestão de pessoas, em 2006, criando a Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), começando a executar a PNDP, em 2009, ao ofertar capacitação para servidores técnico-administrativos em educação (TAE) por meio de iniciativas formalizadas no Plano Anual de Capacitação (PAC), elaborado com base no diagnóstico das necessidades de treinamento (TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Com tais concepções, o artigo objetiva analisar, com base nos documentos institucionais, as contribuições do modelo de capacitação adotado a partir da PNDP, pela

UFBA para a construção do novo perfil do quadro dos TAE, a fim de verificar sua aderência a essa política pública. Justifica-se a realização do trabalho, pela relevância da PNDP, enquanto política pública, na modernização do Estado brasileiro com base na adoção das diferentes práticas da APG, deslocando o foco da gestão, das práticas burocráticas, para o melhor atendimento das necessidades do cidadão-usuário, além da melhoria da efetividade das políticas públicas com a profissionalização do quadro de pessoal via capacitação dos servidores públicos, a partir da adoção do modelo gerencialista. Reforça-se a relevância do estudo para a ampliação dos conhecimentos acerca dos impactos de diferentes políticas públicas sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas. Ressalta-se ainda o fato de a UFBA ser uma IFES de grande porte, com relevância no cenário da educação brasileira, constituindo-se na maior universidade federal do Norte e Nordeste, com robustas contribuições ao ensino superior no Brasil, muitas vezes assumindo o protagonismo e apontando diretrizes em relação ao desenho de novos modelos acadêmicos e de gestão para as organizações desse segmento (RIBEIRO, 2011).

Estruturalmente, o texto, além da introdução, traz em seu referencial teórico conceitos da Nova Gestão Pública (NGP) e capacitação nas IFES sob a PNDP. Em sequência, a seção de metodologia seguida da análise dos resultados da pesquisa documental. Finaliza-se o trabalho apresentando-se algumas considerações, bem como com suas limitações e sugestão de possíveis trabalhos futuros.

2. NGP E CAPACITAÇÃO NAS IFES: EFEITOS DA PNDP COMO POLÍTICA PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 trouxe alterações significativas 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).

De forma ampla, o país estava imerso na hiperinflação e instabilidade política que, nas visões de Bresser-Pereira (2002) e Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), levam ao descontentamento da opinião pública em relação à baixa capacidade da administração pública em solucionar problemas, sedimentando o apoio da população às medidas de estabilização econômica promovidas pelo Plano Real e executadas no governo Itamar Franco, entre 1992 e 1995, além da Reforma de Estado operacionalizada na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). A partir daí, elabora-se o PDRAE, que para Fadul e Silva (2008) e Abrúcio (2011), introduz novos conceitos da APG na administração pública brasileira, redesenhando o Estado por meio de agências reguladoras, e pregando mudanças institucionais a flexibilização das normas relativas aos servidores públicos. Tais ações alicerçam-se no princípio da eficiência, criando um ordenamento jurídico baseado na racionalização do uso de recursos, otimização de políticas e controle social (ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010; BRESSER-PEREIRA 2002).

Assim, segundo Bresser-Pereira (2002), De Paula (2005), Fadul e Silva (2008), Secchi (2009), Abrúcio (2011) e Motta (2013), a reforma inspira-se na NGP, movimento de reformas na administração pública que ocorria nos EUA, Europa setentrional, Canadá e Oceania, caracterizando-se por adotar técnicas de gestão privadas na gestão pública e

incorporando 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.

Apesar de admitirem avanços trazidos à modernização da administração pública, De Paula (2005), Fadul e Silva (2008), Abrúcio, Pedroti e Pó (2010) e Motta (2013) criticam algumas práticas da APG, notadamente a implantação acrítica de ferramentas do setor privado na gestão pública. Para Motta (2013), o setor público não possui a agilidade do privado para resolver problemas, por depender de consensos políticos para introduzir novas práticas com a alteração de leis, tendo assim ganhos limitados com essa prática. Afirma ainda que os gestores públicos possuem carreiras e cargos pouco flexíveis, vinculando-se mais às relações políticas do que à obtenção de bom nível de desempenho, comprometendo o sucesso pleno de novas práticas gerenciais.

Nesse contexto, as IFES, para Almeida et al (2016), enfrentam resistências dos gestores para promover os ajustes necessários a um modelo de gestão universitária alinhado aos princípios da APG. Ou seja, as modificações pontuais que incorporam inovações gerenciais a serem executadas em um modelo tradicional, fragmentado e personalista, não são capazes de superar a dificuldade de realizar mudanças mais amplas, contemplando integralmente a realidade organizacional e a profissionalização da gestão. Tal situação, segundo Borges e Araújo (2001) e Ribeiro (2011), decorre do fato de as estruturas administrativas das universidades serem fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes e por vezes concorrentes, refletindo-se assim, na tomada de decisões sobre os caminhos que a organização pode trilhar. Aproximando-se dessas visões, Ribeiro (2011) e Almeida et al (2016) apontam ser comum a presença simultânea de diversos desenhos organizacionais nas universidades, gerando mais hibridização e a existência de modelos mistos de gestão nas mesmas.

Como forma de mitigar tais problemas, o governo federal passou a exigir, conforme a 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). Entretanto, segundo eles e Picchiali (2012), a implantação do planejamento estratégico nas universidades, por ser um fato recente a partir da adoção da APG, enfrenta obstáculos, tais como a falta de cultura de planejamento na estrutura de gestão, as dificuldades de mensurar resultados da ação organizacional e a falta de capacitação do corpo funcional a fim de que esteja apto a operacionalizar o institucionalmente planejado.

Tendo por pano de fundo esse cenário, 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 IFES vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Dentre as inovações previstas nesta lei estavam os incentivos financeiros aos integrantes da carreira, em contrapartida à melhoria da educação formal e à obrigatoriedade da elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDCTAE) dentro do PDI de cada uma dessas instituições (ARANHA e SALLES, 2015; TEIXEIRA FILHO et al, 2017). Complementando as mudanças no aparato legal, com a promulgação da PNDP em 2006, a capacitação destaca-se na gestão de pessoas do setor público, visando, segundo Schikmann (2010), Pantoja et al (2012), Fonseca et al (2014) e Teixeira Filho et al (2017), modificar o perfil dos servidores, agregando as competências requeridas na transição de um sistema baseado em regulamentos e procedimentos administrativos para a gestão por resultados, através das ações de capacitação e educação formal. Além disso, a partir do momento em que eficiência e

eficácia passam a reger as ações da Administração Pública, o servidor público, enquanto ator principal para o alcance dos resultados institucionais, precisa ser valorizado e capacitado, envolvendo a aprendizagem por meio de novos métodos (SCHIKMANN, 2010; AYRES e SILVA, 2013; BERGUE, 2014; CAVALCANTI et al, 2016).

Seguindo essa visão, para Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011), a modernização do serviço público demanda servidores profissionalizados por meio de uma aprendizagem contínua. Assim, a capacitação é conceituada, na PNDP, como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, que visa desenvolver competências institucionais através das competências individuais. Tal processo deve ser operacionalizado por um leque diversificado de eventos de capacitação que contribuam para o desenvolvimento do servidor e atendam aos interesses da Administração Pública (SCHIKMANN, 2010; 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 alcançar tais objetivos, a PNDP tem como instrumentos: o PAC e o seu relatório de execução. (SCHIKMANN, 2010; PANTOJA et al, 2012; AYRES e SILVA, 2013 e TEIXEIRA FILHO et al, 2017).

Em adição à PNDP, 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 capacitação (LNC) realizados previamente.

Contudo, destacam-se as dificuldades na aderência da PNDP à realidade das IFES, já que muitas delas ainda trabalham na ótica da administração burocrática, com cargos e atribuições rígidas e sem a flexibilidade e mobilidade preconizadas pela APG (OLIVEIRA E SILVA, 2011). Ademais segundo Pantoja et al (2012), as IFES padecem de dificuldade para operacionalizar práticas de capacitação devido à sua diversidade de cargos e categorias. Assim, implantar a PNDP ainda tem desafios a serem superados pela Administração Pública, pois para tal, são fundamentais ações de aperfeiçoamento

profissional, aprimoramento dos instrumentos de monitoramento, uso de mecanismos de avaliação eficientes/eficazes que garantam processos de planejamento e mudança de cultura nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010; OLIVEIRA E SILVA, 2011; PANTOJA et al, 2012).

3. METODOLOGIA

Realizou-se no artigo uma pesquisa aplicada, objetivando analisar as contribuições do modelo de capacitação operacionalizado pela UFBA após a PNDP para a mudança do perfil profissional dos TAE da UFBA operacionalizado na UFBA entre os anos de 2009 e 2017. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva com a apresentação da caracterização do fenômeno, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados, analisando-se os resultados 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.

Utilizou-se como técnicas para a coleta de dados a pesquisa documental, caracterizada por Gil (2008) como a análise de documentos que não receberam tratamento analítico. No estudo, foram usados documentos do Núcleo de Capacitação da CDH: os PAC, relatórios de execução do PAC e relatórios de gestão da PRODEP, além dos PDI da UFBA. A seleção dos documentos institucionais baseou-se na sua relação com o processo de estruturação do modelo de capacitação na IFES, seu processo de operacionalização, bem como com os resultados alcançados no decorrer do período temporal aqui estudado. Salienta-se que um dos autores teve acesso irrestrito aos documentos institucionais por trabalhar na PRODEP e pelos mesmos não possuírem caráter sigiloso.

Após a seleção dos documentos, procedeu-se à análise dos mesmos, organizando-se as informações 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, enquanto política pública. Posteriormente, analisaram-se os achados com base no referencial teórico construído. A seguir, após o detalhamento dos métodos e meios de investigação da pesquisa, apresenta-se a análise dos resultados.

4. IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA UFBA: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS DA PNDP

O processo de consolidação do modelo de capacitação adotado pela UFBA começou a se estruturar entre os anos de 2007-2008. 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) 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.

Esse foi o período em que a PRODEP ainda se organizava, constituindo sua estrutura organizacional e equipe de colaboradores, em uma transição da UFBA para um

modelo de gestão de pessoas mais próxima à APG, confirmando-se assim os achados de Pantoja et al (2012), Aranha e Salles (2015), Cavalcante et al (2016) e Ranzini e Bryan (2017). Houve a segregação das atividades do antigo departamento de pessoal, as quais passaram a ser responsabilidade da recém-criada Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), das atribuições de desenvolvimento humano, sob a responsabilidade da CDH. Tal fenômeno alinha-se ao que lecionam Borges e Araújo (2001), Ribeiro (2011) 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, a UFBA passa a publicar sistematicamente seus PAC, 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 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 Borges e Araújo (2001), Oliveira e Silva (2011), Picchiali (2012) e Aranha e Salles (2015), um dos documentos a 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 2009-2017 possuem um caráter normativo, divergindo de Schikmann (2010) e Fonseca et al (2014), no tocante à utilização da capacitação como instrumento para alcance dos objetivos estratégicos da organização.

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 distintos. O quadro a seguir sintetiza os LNC realizados durante o período estudado. A análise dessas informações e as lacunas identificadas no PDI, em consonância com os achados de De Magalhães et al (2010), Pantoja et al (2012), Mota (2013) e Almeida et al (2016), tornam possível a inferência de 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 Bresser-Pereira (2002), 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.

Quadro 1. LNC realizados na UFBA no período 2009-2017

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

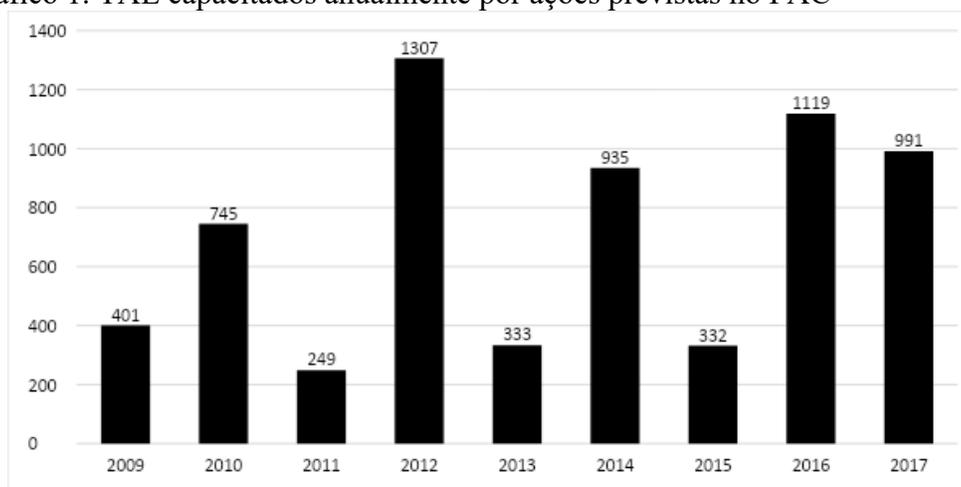
Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de PRODEP (2009 a 2017).

Por sua vez, as tipologias de capacitação ofertadas pela UFBA agrupam-se nos PAC segundo as seis linhas de desenvolvimento expressas no artigo 7º do Decreto 5.825/2006. Assim, verifica-se 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, como forma de se dar maior efetividade à operacionalização do modelo de política pública adotado quando da instituição da PNDP. 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 IFES na adoção de práticas da APG, conforme preconizam Borges e Araújo (2001), 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 UFBA vem engendrando esforços para reverter esse quadro.

Em relação às ações de capacitação da linha de formação específica (11% das ações), sua maioria refere-se a cursos destinados à profissionais da saúde (enfermeiros e técnicos de laboratório), confirmando-se os achados 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 PNDP, no tocante 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), justifica-se pela natureza dessas capacitações; as primeiras são ofertadas quando da convocação de aprovados em concurso público, perfazendo apenas 03 eventos em 2009, 2012 e 2014, disponibilizadas como módulos formativos em programas de socialização de novos servidores, compreendendo cursos sobre 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 em que a IFES operacionaliza o primeiro edital de auxílio à tal capacitação. Nesta iniciativa, a UFBA passou a conceder auxílios financeiros 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, continuando 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 2009-2017, ofertaram-se 04 turmas de cursos de especialização, 02 editais de auxílio financeiro à qualificação de TAE em IES privadas, e 03 turmas de mestrado profissional oferecidos pela própria UFBA. Dando prosseguimento a esta análise, com base nos relatórios de execução dos PAC, verifica-se que o número de TAE capacitados anualmente chega a 6.412, resultando em média anual de 712 TAE capacitados. Contudo, essa distribuição não é uniforme, como constatado a seguir.

Gráfico 1. TAE capacitados anualmente por ações previstas no PAC



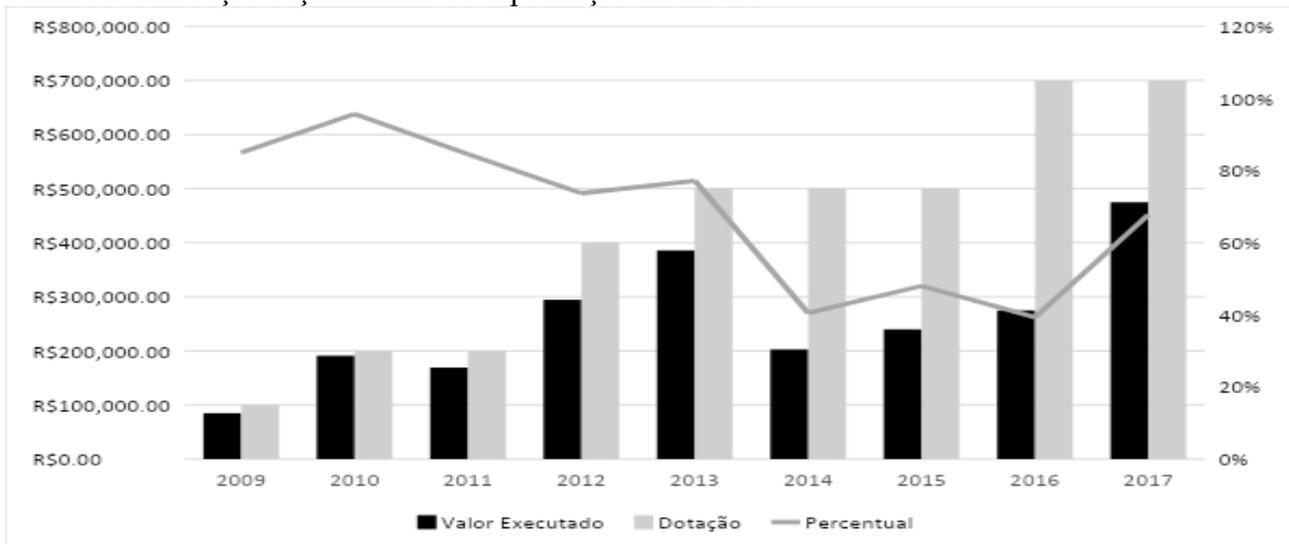
Fonte: Elaboração própria, 2018, a partir de CDH (2009 a 2017).

Percebe-se que nos dois primeiros anos há uma trajetória ascendente no número de capacitados, por conta de ações de capacitação com a contratação de consultores externos e especialistas do setor privado para ministrar cursos nas temáticas de gestão. Foi somente após esse período que se priorizou a utilização do próprio quadro de pessoal para as ações do PAC, como preconiza o artigo 3º da PNDP. Já em 2011, 2013 e 2015, têm-se os menores valores, coincidindo com longos períodos de greve dos TAE, levando ao cancelamento de ações previstas e ao aumento da evasão/absenteísmo nas ações de capacitação já em curso quando do movimento paredista. Já 2012, 2014, 2016 e 2017, anos com maior volume de capacitações, 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 do ambiente Moodle da UFBA e de parcerias com escolas de governo como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Escola de Administração Fazendária (ESAF). Essa situação alinha o modelo de capacitação da UFBA ao que preconiza a diretriz da PNDP expressa no 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 no uso da dotação orçamentária disponibilizada à capacitação do corpo funcional, ao longo do período estudado. O gráfico a seguir sistematiza a trajetória das dotações orçamentárias, bem como os valores executados. Assim, conforme ilustrado o primeiro período, 2009-2013, 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 R\$ 100 mil em 2009, para R\$ 500 mil 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 2014-2016, tem-se um paradoxo: ao tempo em que a verba destinada à capacitação se mantém estável até 2015, sofrendo incremento expressivo em 2016, passando à R\$ 700.000, proporcionalmente houve uma queda na execução orçamentária que alcançou o 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 limitador à execução orçamentária nesse período foi a greve de 2015, com a conseqüente desmobilização das ações de capacitação.

Gráfico 2. Execução orçamentária da capacitação na UFBA



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

Ademais, esses relatórios registram dificuldades ocasionadas por procedimentos administrativos usados para pagar gratificação por encargos em curso e concurso (GECC). Tal 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 denominado “Capacitar”. Todos esses fatores apontam, mais uma vez, para as dificuldades de operacionalização das práticas trazidas pela APG e pelo modelo de política pública adotado no país, 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 R\$ 474.514,52 (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 a oferta simultânea de duas turmas de Mestrado Profissional, duas turmas de especialização e um edital de auxílio à qualificação. Adicionalmente, a UFBA passou a apoiar a participação dos TAE em congressos e eventos científicos/profissionais, com um edital de auxílio financeiro à participação. Outro avanço registrado no relatório de 2017, refere-se 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 UFBA não opera sob a lógica da gestão por competência, conforme preconiza a política pública da 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 às sugestões de melhorias operacionais a serem adotadas 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. 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.

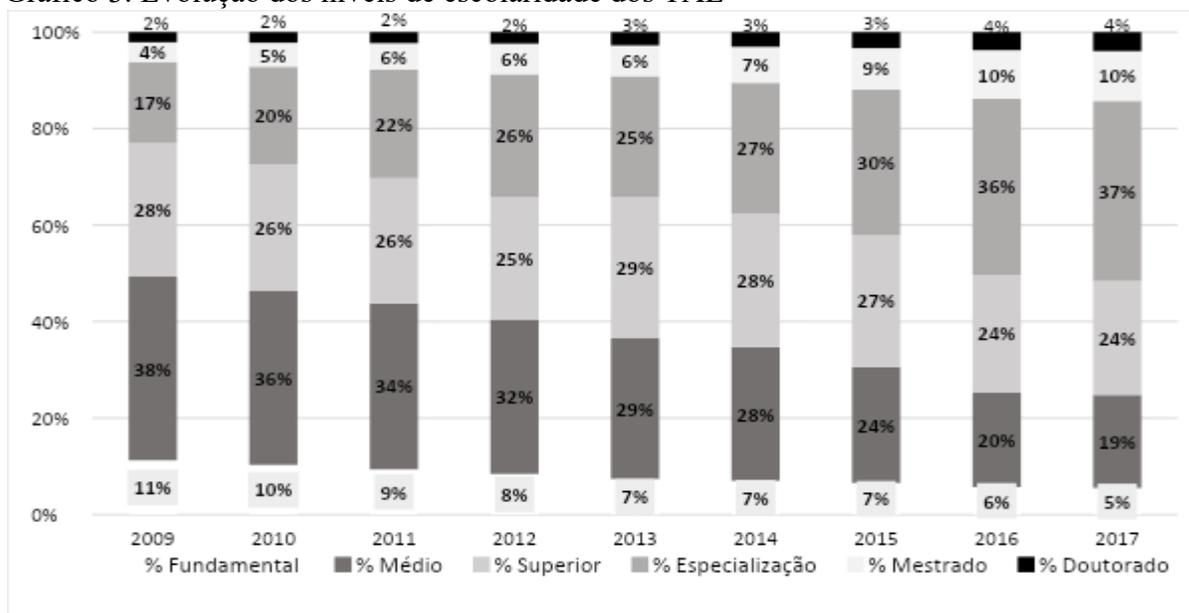
Com o objetivo de analisar os resultados da PNDP nos indicadores institucionais de capacitação, partiu-se para a análise dos dados obtidos nos relatórios de gestão da

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 retorno financeiro resultante 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 a partir de 2012.

Pontua-se que essa legislação, atualizada pela lei 12.772/2012, segundo 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 servidor, para os que obtiverem um nível de escolaridade superior ao exigido para o provimento do cargo. Com tais características, é possível se verificar que a carreira dos TAE vincula o aumento remuneratório à melhoria dos padrões de educação formal, alinhando-se ao defendido por Appugliese (2010) e Oliveira e Silva (2011) quanto à profissionalização dos servidores como instrumento de modernização do serviço público e aderência à APG, itens relevantes no contexto da política pública adotada para o segmento.

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 constatado no gráfico a seguir. A análise do mesmo demonstra o crescimento contínuo dos maiores níveis de escolaridade na UFBA. O quantitativo de TAE com 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 mestrado, que cresce 2,5 vezes na comparação entre os dados de 2009 e 2017, passando de 4% para 10% do total da IFES. 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.

Gráfico 3. Evolução dos níveis de escolaridade dos TAE



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

Como esperado, com relação ao quantitativo de TAE com menor escolaridade, a tendência foi inversa. Houve redução do total de servidores com níveis fundamental e médio (passou de de 1589, em 2009, para apenas 761 em 2017). Em relação aos TAE apenas com nível superior, os quantitativos mantiveram-se estáveis no período de análise, oscilando entre 29% e 24%. Dessa forma, em 2017 a UFBA possuía 75% do quadro TAE com escolaridade mínima de nível superior, ante os 53% de 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 o objetivo de promover a mudança gradual do perfil do corpo TAE da instituição do ponto de vista da educação formal, alinhando-se 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).

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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi analisar, com base nos documentos institucionais, as contribuições do modelo de capacitação operacionalizado a partir da política pública representada pela PNDP, o contexto vivenciado pela UFBA no sentido de construir um novo perfil profissional para o quadro dos TAE. Assim, em linhas gerais, identificou-se como principal resultado do modelo de capacitação adotado pela IFES, após o surgimento da política pública da PNDP, a mudança do perfil do corpo TAE da UFBA, do ponto de vista da qualificação e nível de capacitação. Ou seja, verificou-se a melhoria significativa do nível de educação formal dos TAE, tendo a maioria deles como escolaridade mínima, o nível superior, destacando-se o grande quantitativo de profissionais com titulação de especialistas. Ademais, verificou-se que a maioria dos TAE está no nível mais alto de capacitação previsto no plano de carreira da categoria.

Verificou-se ainda que o modelo de capacitação adotado na instituição caracterizou-se pelo avanço paulatino da instituição visando obter maior aderência à política pública da 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 diversos autores aqui referenciados sobre as dificuldades das organizações públicas em operacionalizarem as diferentes práticas trazidas pela APG e por modelos de políticas públicas mais alinhados aos pressupostos gerencialistas.

Por outro lado, a partir da análise da evolução dos indicadores de capacitação dos TAE no período 2009-2017, constataram-se diferentes avanços obtidos com a operacionalização da política pública da PNDP na IFES, tendo em vista a presença de incremento no número de servidores participantes das capacitações, mesmo com as oscilações em muito favorecidas por fatores operacionais de natureza diversa e, também, por 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, para se ofertar capacitações na modalidade EAD, conforme disposto na PNDP.

Como limitações do artigo, destaca-se o fato de não se ter feito a escuta a atores envolvidos na operacionalização da política pública da PNDP, na UFBA. Outro fator limitador consiste em se fazer o estudo de um fenômeno complexo considerando-se o contexto prático de aplicação de uma dada política pública com base na vivência de uma única IFES. Assim, para superar tais limitações, sugere-se que sejam feitos estudos que analisem a percepção dos diferentes atores institucionais envolvidos na operacionalização do modelo de capacitação da UFBA, sob a égide da política pública da PNDP. Indica-se ainda, a feitura de trabalhos comparativos com outras instituições públicas, de modo a contribuir de forma mais efetiva para o entendimento do fenômeno da operacionalização de práticas da APG e de políticas públicas gerencialistas nas diversas IFES.

REFERÊNCIAS

- 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 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 20 de fevereiro de 2018.
- 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>. Acesso 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 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 03 de fevereiro de 2017.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**. Editora Atlas, São Paulo. 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso 13 de mar.2017
- 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 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 24 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. Acesso 24 de fevereiro de 2018.

BRESSER PEREIRA, L.C.. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto...** In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, nº 01, Janeiro / Março, 2002, p.05-27. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1919/1/2002%20Vol.53%2cn.1%20Bresser.pdf>. Acesso 10/05/2019.

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 08/07/2016.

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 20 de janeiro de 2018.

CAVALCANTE, J.C.A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. **Anais**. Curitiba, 2016. Disponível em < <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>> . Acesso 10/07/2017.

CDH. **Relatório de execução do PAC 2009**. Salvador, 2009.

_____. **Relatório de execução do PAC 2010**. Salvador, 2010.

_____. **Relatório de execução do PAC 2011**. Salvador, 2011.

_____. **Relatório de execução do PAC 2012**. Salvador, 2012.

_____. **Relatório de execução do PAC 2013**. Salvador, 2013.

_____. **Relatório de execução do PAC 2014**. Salvador, 2014.

_____. **Relatório de execução do PAC 2015**. Salvador, 2015.

_____. **Relatório de execução do PAC 2016**. Salvador, 2006.

_____. **Relatório de execução do PAC 2017**. Salvador, 2017.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 50, nº 01, Janeiro / Março, 1999, p.121-144. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i1.343> . Acesso 04/05/2019.

DASSO JÚNIOR, A. E. Em busca de um modelo alternativo de Administração Pública: Críticas à hegemonia do gerencialismo. In: I ENEPCP – Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2015. Brasília. **Anais**. Disponível em http://www.anepcp.org.br/redactor_data/20161128175115_st_09_aragon_eric_dasso_junior.pdf . Acesso 02/05/2019.

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 30/01/2018.

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 13/02/2018.

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 07/01/2018.

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 04/03/2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2007.

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 11/08/2016.

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 GP e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf> . Acesso 06/01/2018.

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/> . Acessado 01/07/2017.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina. GUAL**, v. 5, p. 23-45, 2012. Disponível em http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_o_plano_de_desenvolvimento_institucional_e_o_projeto_pedagogico_institucional_de_universidades_publicas.pdf . Acesso 26/02/2018.

PRODEP. **Relatório de Gestão PRODEP 2009**. Salvador, 2009.

- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2010**. Salvador, 2010.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2011**. Salvador, 2011.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2012**. Salvador, 2012.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2013**. Salvador, 2013.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2014**. Salvador, 2014.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2015**. Salvador, 2015.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2016**. Salvador, 2006.
- _____. **Relatório de Gestão PRODEP 2017**. Salvador, 2017.

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 08/03/2018.

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 23/02/2018.

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

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 12/07/2018.

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 < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35700/gestao-de-pessoas-no-setor-publico-e-a-reproducao-do-discurso-do-setor-privado> > . Acesso 29/06/2018.

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 03/07/2018.

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 14/01/2019.