

# Capacitação e Desenvolvimento em Universidades Federais

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
Gestão de pessoas

Dourados-MS  
Janeiro/2021

DANIELA ANTONIASSI SILVA  
ERLAINE BINOTTO



## CAPACITAÇÃO, O QUE É E QUAL A SUA POLÍTICA?

A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006\* (PNDP), que teve como principal objetivo o desenvolvimento permanente dos servidores, com a proposição da melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição e divulgação, gerenciamento e eficiência de gastos com capacitação (BRASIL, 2006). Essa política estabeleceu a capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006). Entre seus instrumentos, estabeleceu o Plano Anual de Capacitação, com as definições dos temas e metodologias das ações (BRASIL, 2006).



Para Amara (2006) e Pinto e Silva (2015) essa política, essa política, foi com foco na capacitação dos servidores atrelado a gestão por competências, foi a normativa que deu maior sustentação e visão estratégica à gestão de pessoas na administração pública brasileira.

Entretanto, a sua implantação apresentou desafios por diversos motivos: foi constatado o incipiente planejamento estratégico na área de gestão de pessoas (BRASIL, 2013; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2016); houve desacordo entre a construção e implementação da política (CAMÕES e MENESES, 2016); há muitos desafios na mudança do significado do papel do servidor público e da cultura institucional em todos os níveis gerenciais (OCDE, 2010; OLIVEIRA; SILVA, 2011; ALCÂNTARA, 2015; CAMÕES; MENESES, 2016); as instituições têm dificuldades em estabelecer o planejamento e a articulação entre os setores internos para melhor delineamento da implantação e sensibilização de toda a comunidade envolvida no processo (BURIGO; LAUREANO, 2013; TERABE; BERGUE, 2014); faltam políticas de aproveitamento de pessoal qualificado (GODOY, 2014; LIMA; da SILVA, 2015); há um legado histórico-cultural da administração pública brasileira em destoar a prática do discurso (MOURA; SOUZA, 2016); falta de autonomia das unidades de gestão de pessoas nas políticas e práticas estratégicas (FONSECA; et al, 2013); e a descontinuidade administrativa (LIMA; DA SILVA, 2015).

A literatura indica que o processo de capacitação deve objetivar a obtenção de competências para suprir falhas de desempenho, preparar as pessoas para o exercício de novas funções, adaptar às novas tecnologias e para o crescimento profissional e pessoal (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2014).

Independente do objetivo, quando em execução, este processo envolve três etapas arranjadas e dependentes uma da outra: a análise das necessidades de treinamento, o planejamento instrucional e a avaliação (BORGES-ANDRADE, 2002; ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2014).



# 1

Na primeira etapa são identificados os problemas, as oportunidades, o que desenvolver e os participantes (CASTRO, 2002). Esta etapa é imprescindível a todo o processo, pois suas falhas podem desmotivar a participação efetiva dos cursistas, dado que as ações não abordarão questões de interesse e necessidade (MENESES; ZERBINI, 2009), além de não afetar o desempenho nas tarefas já desenvolvidas (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014) e a própria ineficácia de todo o investimento humano e financeiro. Segundo Gil (2014) a análise das necessidades de treinamento envolve três níveis: a análise organizacional, das tarefas e a dos recursos humanos. A análise organizacional envolve todos os aspectos da organização, perpassam sua identificação, estrutura, o clima organizacional, sua missão, objetivos, estratégias e o contexto de novos funcionários, expansão, manutenção ou enfraquecimento (BEHME, 2002; GIL, 2014; LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017). A análise das tarefas envolve quais comportamentos devem ser apresentados para o seu adequado desempenho. Gil (2014) indica a necessidade de identificar as atividades que compõem cada tarefa, as responsabilidades de quem as executa, as condições de trabalho e as competências requeridas. E a análise das pessoas consiste em verificar em que medida as competências das pessoas estão adequadas ao desenvolvimento das atividades. Estes três níveis de análise são realizados por meio de questionários, entrevistas, observações, discussões em grupo, análise documental, testes e simulações (GIL, 2014).

No planejamento instrucional são definidas as ações a serem realizadas de modo a suprir as necessidades. Gil (2014) indica a elaboração de dois documentos essenciais para o planejamento das ações: o projeto, predominante administrativo e o plano, de natureza pedagógica. Ao primeiro estão os objetivos, o diagnóstico de necessidade, os recursos didáticos, logísticos e financeiros, o público-alvo, modalidade, o cronograma básico, quais resultados esperados, os pontos críticos para o sucesso, os instrutores, o período de realização e carga horária (BARBOSA, 2002; BEHME, 2002; GIL, 2014). E ao segundo documento cabem os objetivos, conteúdo, estratégias de ensino, os recursos instrucionais, avaliação e carga horária (GIL, 2014).

# 2

A etapa avaliativa está presente em todo o processo. Para saber se o treinamento foi efetivo, as necessidades precisam ser bem delineadas (CASTRO, 2002; MENESES; ZERBINI, 2009). Durante a execução da ação é necessário verificar o conforto, a participação e a aprendizagem dos cursistas (EBOLI, 2002). E, ao final da execução da ação, Neto e Mota (2017) indicam a realização de quatro níveis de avaliação: aprendizagem, reação, impacto e resultados. A avaliação de aprendizagem irá comparar os acréscimos de conhecimento e capacidades em situações anteriores e posteriores. A avaliação de reação tem como objetivo averiguar a percepção dos participantes em relação à ação de treinamento (BARBOSA, 2002; NETO; MOTA, 2017). A avaliação do impacto está relacionada a dois itens: identificar as alterações comportamentais do egresso em seu ambiente de trabalho, decorrente da sua participação na ação e se o ambiente contribuiu à execução do que foi aprendido (LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017; NETO; MOTA, 2017). E os resultados referem-se ao impacto das ações em nível macro, a ser verificado por meio dos indicadores de desempenho utilizados pela gestão (NETO; MOTA, 2017).

# 3

Diante do contexto da política, o trabalho objetivou analisar como a política de capacitação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) tem sido desenvolvida para que esteja alinhada a política vigente, ao contexto de outras universidades e propor melhorias.

## COMO ESTÁ NA UFGD?

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



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

Este levantamento, primeira etapa do processo de capacitação, é realizado junto aos servidores e chefias (COUNI, 2014; 2015; 2016) com envio de formulários com um rol de cursos para indicação daqueles necessários às atividades e campo de sugestões (SILVA, et al, 2016). Assim, destoante ao indicado, o levantamento das necessidades de capacitação na UFGD, no período de 2014 a 2016, ficou concentrado apenas no nível das atividades e delimitada por um único instrumento.

Em relação ao planejamento, os planos de capacitação são gerais, assinalam somente objetivos gerais, a carga horária e o cronograma físico-financeiro (COUNI, 2014; 2015; 2016). À segunda etapa do processo, é predominante o projeto administrativo e pouco detalhado.

A avaliação das ações ofertadas concentra-se na avaliação de aprendizagem e avaliação de reação. A primeira pode ocorrer de forma modular ou ao final do curso e a segunda contempla a satisfação dos participantes ao final das ações. Esta última contempla a contribuição para o desenvolvimento das tarefas, os instrutores, conteúdo, carga horária e recursos (COUNI, 2013; 2014; 2015; 2016). Nesta etapa do processo de capacitação fica evidente o desconhecimento dos impactos efetivos das ações ofertadas no desempenho diário dos servidores e no resultado global da instituição. Apesar da avaliação de reação considerar a contribuição da ação para o desenvolvimento das tarefas do cursista, esta questão é aplicada logo após a finalização da ação, sendo desconhecidas as percepções da chefia e equipe e os efeitos desta ação a médio e longo prazo.

Os desafios apontados na literatura sobre a implantação da PNPD e da efetividade da capacitação estão presentes nesta Instituição Federal de Ensino Superior (IFE). Apesar de atender a algumas diretrizes da política, a UFGD encontra dificuldades em fazer da capacitação uma ação estratégica ao atendimento de suas necessidades, de seus objetivos e de sua missão.

## COMO ESTÁ EM OUTRAS IFES?

Para a verificação da situação da política em outras IFES, foi realizada pesquisa documental nas websites (Apêndice) das IFES com dois perfis distintos: as duas universidades federais melhores ranqueadas de cada região do país de acordo com o ranking QS University Rankings: Latin America/2016, realizado pela organização Quacquarelli Symonds, tabela 01; e as universidades federais criadas no mesmo ano que a UFGD, tabela 02.

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

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

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

Tabela 02. Instituições Federais de Ensino Superior criadas em 2005

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

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

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

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

Além dos instrumentos comuns utilizados no levantamento de necessidades de capacitação, como os formulários destinados aos servidores e chefias para demandas individuais e dos setores, outros se destacam por não ser usuais a todas as IFES pesquisadas. Conforme indicado na legislação da PNPD, a UFRGS, UFSC, UTFPR, UNB, UFAM e UFTM analisam o planejamento, os objetivos e metas das instituições e setores indicados nos documentos oficiais, como os planos de desenvolvimento institucional, de gestão e logística sustentável. A avaliação funcional dos servidores também é utilizada para o levantamento na UFRGS e UFSC por meio das indicações dos processos de estágio probatório e a UFPA, UFPE, UTFPR, UFSC e UFTM utilizam o resultado da avaliação de desempenho. As avaliações das ações de capacitação e dos planos anuais anteriores são aproveitados pela UNB, UFSC, UFABC, UFERSA e UFRB. A UFSC e a UFAM utilizam ainda, respectivamente, a descrição dos cargos e o posicionamento dos servidores na carreira. A UNB é a única a empregar os grupos focais junto aos gestores e a UTFPR os estudos em clima organizacional. Esta última e a UFABC verificam o resultado das avaliações institucionais com toda a comunidade acadêmica, bem como as demandas da ouvidoria. As únicas IFES a realizarem o mapeamento de competências foi a UFPA e a UFTM. A UTFPR indica a utilização de análise de competências a serem desenvolvidas, entretanto, não informa como esta é realizada.

Na etapa do planejamento instrucional, além dos objetivos, ementas, carga- horária, público-alvo, atividades e avaliação, a UFSC e a UFG indicam o desenvolvimento de competências dos servidores, a UNB o desenvolvimento de competências fundamentais, gerenciais e específicas e a UFPA e a UFTM o desenvolvimento de competências organizacionais, comportamentais e específicas. A UFERSA diferencia-se das demais, pois as ações do programa de capacitação são categorizadas nas áreas gerencial (preparação do gestor), técnico-organizacional (conhecimentos para a realização de tarefas), interpessoal, pessoal e funções gerenciais (designados aos servidores com funções gerenciais).

No que diz respeito às avaliações das ações de capacitação, cinco das IFES pesquisadas se destacam, pois realizam outras avaliações além da aprendizagem e reação. A UFSC realiza avaliação das estratégias utilizadas no processo de oferta das capacitações por meio dos relatórios dos coordenadores das ações e avaliação do plano anual. A UFAM, após três meses do encerramento da ação, encaminha ao aprovado e ao chefe questionários para avaliação do impacto da aprendizagem na execução das atividades e a UFTM, além do questionário, realiza entrevista com o gestor da unidade de lotação do aprovado. A UTFPR avalia o impacto das ações utilizando estudos de clima organizacional, questionários e avaliação de desempenho e o valor investido da ação pelo quantitativo de participantes e capacitados. E a UNB avalia o suporte à transferência, ou seja, qual o apoio recebido pelo egresso para aplicar o que aprendeu e o impacto dos efeitos da capacitação.

Comumente, nas IFES, as unidades de gestão de pessoas são responsáveis por todo o processo de capacitação, com algumas exceções nas etapas de levantamento de necessidades e avaliação do impacto das ações. Outro ponto é a aplicação de avaliações de aprendizagem e de reação. Contudo, há distinções nos instrumentos utilizados no levantamento de necessidades de capacitação com a utilização de diversos instrumentos, participação de outros setores e análises mais complexas e detalhadas na composição dos resultados. Além disso, no planejamento, há maior detalhamento dos itens pedagógico e administrativo. Com quatro exceções, a avaliação de impacto não faz parte da etapa de avaliação das capacitações ofertadas e, com exceção de uma IFE, a avaliação do suporte é ausente.



## POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO

Considerando a realidade das IFES e as etapas do processo de capacitação, são apresentadas propostas a cada etapa do processo à UFGD e uma proposta que contempla todas as universidades.

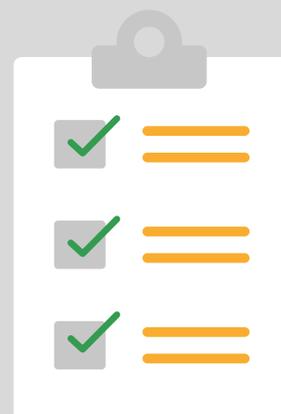
- **Análise das necessidades de capacitação**

As falhas em delimitar as necessidades de capacitação e conseqüentemente as demais etapas do processo, demandam a ampliação dos instrumentos para abarcar os três níveis de análise: avaliação da missão, objetivos e estratégias da instituição; do Plano Anual de Capacitação do ano anterior; resultados da avaliação de desempenho e resultados das avaliações de impacto e transferência. A missão, os objetivos e as estratégias da UFGD são delimitadas em documentos oficiais disponibilizados no website da instituição. A análise destes itens tem como objetivo o alinhamento das ações à própria instituição. Para a avaliação do Plano Anual de Capacitação, propõe-se disponibilizar um questionário online para avaliação das ações ofertadas e suas estratégias. E, para utilizar a avaliação de desempenho são necessárias adequações de modo a garantir a indicação das dificuldades do desempenho das tarefas.



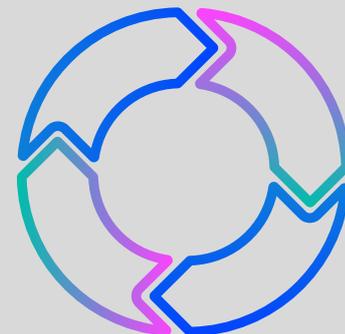
- **Planejamento instrucional**

A proposta ao planejamento instrucional alude na abertura de editais para a seleção de instrutores internos a cada uma das necessidades apontadas na primeira etapa e seleção de colaboradores. As necessidades seriam apresentadas com seus objetivos a fim de que os próprios candidatos avaliassem suas capacidades para ministrar as ações. A seleção ocorreria por requisitos de escolaridade e experiências na área de inscrição. Após o processo seletivo e em parceria com a Faculdade de Educação a Distância (EAD) e com a Faculdade de Educação (FAED), seriam organizadas capacitações aos selecionados para a utilização dos recursos do ambiente virtual de aprendizagem, o processo de ensino e aprendizagem, métodos ativos, bem como os métodos e os tipos de avaliação. Nestas capacitações, os selecionados elaborariam os planos pedagógicos. As demandas sem inscrições seriam supridas por meio de capacitações externas, sejam elas pela ida dos servidores nas instituições ou pela contratação de ações com turmas fechadas na própria UFGD. O cadastro de colaboradores seria composto por um formulário online, no qual os servidores interessados em atuar como tutores, diagramadores, revisores de texto e técnicos multimídias se inscreveriam e indicariam as experiências e formações relacionadas ao tipo de colaboração pretendida.



- **Avaliação**

Apesar das avaliações contemplando a aprendizagem dos cursistas e a ação como um todo, cabe a inclusão da avaliação do impacto e da transferência, de modo a verificar os erros e acertos das capacitações, sua efetividade e se o ambiente contribuiu na transferência do que foi aprendido. Assim, após três meses do término das ações, seriam enviados, via formulários online, as avaliações de impacto e transferência aos egressos e chefias. Seus resultados comporiam a etapa de levantamento de necessidades de capacitação.



- **Escola de Governo das IFES**

Com fundamento no que foi apresentado acerca das dificuldades de implantação da política, nos diferentes contextos de capacitação entre as IFES e na oportunidade de compartilhamento e trocas de experiências, propõe-se a criação de uma Escola de Governo das Instituições Federais de Ensino Superior.

Esta escola teria caráter permanente e seria vinculada à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (ANDIFES) e ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE) e teria como principais objetivos a composição de um sistema interligado entre as IFES; assessoria na implantação e execução da política de capacitação; promoção de uma rede de compartilhamento de capacitações; e promoção e elaboração de soluções comuns.

Ademais, a escola seria um local de articulação de estratégias de capacitação, com oferta de eventos em conjunto para discussões da área, articulação junto às outras escolas de governo; e manutenção de um website interativo para a divulgação das ações ofertadas nas IFES e separadas por temáticas específicas. Além disso, poderia ser mantido um canal de comunicação para a trocas de experiências e possibilidades de visitas técnicas e uma biblioteca virtual para disponibilizar material de apoio e os artigos, monografias, dissertações e demais matérias da área.



## CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar e propor melhorias ao modelo de capacitação dos servidores da UFGD, considerando para tanto a realidade de outras universidades federais, a literatura e a legislação que trata sobre capacitação e desenvolvimento de servidores públicos.

Os resultados demonstraram que apesar da vigência do Decreto nº 5.707/2006 que trata sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, são poucas as instituições que aplicam todas as suas diretrizes, há uma carência nas organizações quanto à relevância do desenvolvimento de seus servidores.

Constatou-se que a operacionalização do processo de capacitação na UFGD, apesar de garantir algumas de suas diretrizes, ainda carece de avanços em etapas estratégicas à própria instituição. Essas estratégias consistem nas propostas de ampliação dos instrumentos de levantamento de necessidades de capacitação, editais para instrutores e avaliação do impacto e transferência das ações, de modo a tornar possível o atendimento das demandas e sua avaliação.

Apuraram-se ainda diferentes contextos nos processos das IFES pesquisadas. Enquanto poucas IFES executam todas as etapas do processo de capacitação e seguem as diretrizes da política de desenvolvimento, a maioria, assim como a UFGD, apresenta dificuldades em estabelecê-los.

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

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

Para pesquisas futuras, propõe-se a investigação da política de capacitação de outras IFES; se implementadas, a análise da efetivação do processo de capacitação na UFGD e da Escola de Governo das IFES; e a análise comparativa da implementação nas IFES do Decreto 5.707/2006 e sua posterior modificação, com o Decreto 9.991/2019, vigente após a realização deste trabalho.



\*Este decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, entretanto, os aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento permanecem os mesmos.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.
- ALCÂNTARA, S. M. de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da Teoria do novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. Dissertação (mestrado profissional), Universidade Federal de Lavras, 2015.
- AMARAL, H. K. de. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.
- BARBOSA, D. G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.153-169.
- BEHME, S. I. O processo de treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 121 – 133.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**. n. 7, 31-43, 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990.
- \_\_\_\_\_. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Tribunal de Contas da 71 União; Relator Ministro-substituto Marcos Bem querer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.32 p.
- BURIGO, C. C.D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.
- CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap. 104 p. 2016.
- CASTRO, A. P. de. Avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 135-151.
- COUNI. **Resolução nº83, de 04 de julho de 2013**. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Programa de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Resolução nº21, de 17 de abril de 2014**. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Resolução nº86, de 28 de maio de 2015**. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Resolução nº14, de 03 de março de 2016**. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. 2016.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 185-216. EDUFRGS. Edital de concessão de incentivo educacional, 2016.
- FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M; SILVA FILHO, A. I. da; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47(6), 1451-1475, nov/dez, 2013.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GODOY, M. T. T. de. Qualificação do servidor público: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. XXXVIII Encontro do ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro/RJ, 2014.

- LIMA, J. de O.; DA SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzi**, 16(5), p. 41-67, set/out. 2015.
- LIMA, M. C. da S; ROWE, D. E. O; MOURÃO, L. Avaliação do impacto da capacitação no trabalho dos servidores de uma Universidade Pública Federal. EnANPAD, **Anais**. São Paulo, 2017.
- MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.
- MOURA, A. L. N de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**. Brasília 67 (4) 575-602 out/dez 2016.
- NETO, J. B. de M; MOTA, F. P. B. Treinamento e desenvolvimento das organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. **Métodos e Pesquisa em Administração**. V. 2, n. 2, p. 47-61, 2017.
- OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. **Avaliação da gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil 2010. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil, 2010.
- OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por Competências nas IFES**: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3., 2011. Anais, Paraíba, 2011.
- PINTO, m. C. F; SILVA, F. M. da. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal do Estado**. Porto Alegre, RS. V. 1, n. 2, 2015.
- QS. **University Rancking**: Latin America/2016. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-universityrankings/2016>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- SESu, Secretaria de Educação Superior, MEC. **Criação de Universidades**: linha do tempo, s/d. Acesso em: 16 nov. 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/linhatempo-ifes.pdf>.
- SILVA, D. A; MATOS, A. da S; BINOTTO, E; MARTINS, L. C. Capacitação nas universidades federais: demandas e programações. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 2016, Curitiba, PR. **Anais**.
- TERABE, C. P. A. R; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M. R. de S.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: Cadernos ENAP 37, p. 11-37, 2014.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de levantamento**. Governança e gestão de pessoas na Administração pública Federal. TC 014.566/2016-8, Fiscalização 233/2016. 2016.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de desenvolvimento institucional** – PDI 2013-2017. Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados: UFGD, 2013.

## APÊNDICE

### UFRGS

<http://www.ufrgs.br/edufrgs>  
<http://www.ufrgs.br/edufrgs/arquivos/arquivos-legislacao/arquivos-programa-de-capacitacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento/view>  
<http://www.ufrgs.br/edufrgs/legislacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento-dos-integrantes-do-pcctae>  
<http://www.ufrgs.br/edufrgs/publicacoes-1/Inc-2016>

### UFSC

<http://capacitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf>  
<http://capacitacao.ufsc.br/>

### UFRJ

<http://diac.pr4.ufrj.br/>  
<http://diac.pr4.ufrj.br/images/Edital%20ATUALIZADO%202017.pdf>

### UFMG

<https://www.ufmg.br/prorh/drh/>

### UNB

[http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC\\_2017\\_diagramado.pdf](http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf)  
[http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445&Itemid=405](http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=405)  
[http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=425&Itemid=377](http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=425&Itemid=377)  
[http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com\\_breezingforms&view=form&ff\\_form=1](http://www.capacitacao.unb.br/index.php?option=com_breezingforms&view=form&ff_form=1)

### UFG

[https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao\\_CONSUNI\\_2014\\_0002.pdf](https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao_CONSUNI_2014_0002.pdf)  
<https://www.ufg.br/p/6402-prodirh>  
[https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Edital\\_da\\_Chamada\\_02.2017.pdf](https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Edital_da_Chamada_02.2017.pdf)  
<https://www.ddrh.ufg.br/n/86276-duvidas-frequentes-capacitacao-2016>  
<https://www.ddrh.ufg.br/n/63880-cadastro-de-instrutores-para-acoas-de-capacitacao>

### UFPA

<http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/estrutura-organizacional>  
<http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/historico-apresentacao>  
[http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC\\_2017-2018.pdf](http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC_2017-2018.pdf)

### UFAM

<http://progesp.wixsite.com/ddpessoas/ctd>  
<http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ede0074d54732d4a968d56faef5c26400b.pdf>

### UFPE

<https://www.ufpe.br/progepe/capacitacao-e-qualificacao>

### UFBA

<https://capacitar.ufba.br/competencias-nucap>  
<https://capacitar.ufba.br/planos-de-capacitacao>

### UNIFAL

<http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacitacao%20A7%20A3o%202017.pdf>  
[http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao\\_014-2014.pdf](http://www.unifal-mg.edu.br/secretariageral/files/file/Consuni/2014/Resolucao_014-2014.pdf)

### UFVJM

<http://www.ufvjm.edu.br/rh/planquali.html>  
[http://www.ufvjm.edu.br/rh/regimento/doc\\_view/4169-regimento-interno.html](http://www.ufvjm.edu.br/rh/regimento/doc_view/4169-regimento-interno.html)  
<http://www.ufvjm.edu.br/rh/plancap-2012.html>

### UFTM

<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1blFtdTJlUnFmbDdkU0V1YzVvZEtbkZlTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRTOQR3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZlFJUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFMlMzd4VHhpbWwBoQXF1eVJObzV5b1RuOVlaL2l1>

### UFABC

<http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/conheca-a-sugepe>  
[http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/multiplicadores\\_edital-1-2016-programa-de-multiplicadores.pdf](http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/multiplicadores_edital-1-2016-programa-de-multiplicadores.pdf)  
<http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-812017.pdf>

### UTFPR

<http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/Portariaeprogramadecapacitacao.pdf130412.pdf>  
<http://www.utfpr.edu.br/servidores/portal/qualificacao-e-aperfeicoamento/PlanoAnualdeCapacitao2017.pdf>

### UFERSA

<https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITACAO%20A7%20A3O-2013aprovado.pdf>  
[https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2014/09/RESOLUCAO\\_CONSUNI\\_007\\_2015.pdf](https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2014/09/RESOLUCAO_CONSUNI_007_2015.pdf)  
<https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2016/06/RESOLUCAO%20A7%20A3O-CONSUNI-005-2016.pdf>

### UFRB

<https://ufrb.edu.br/progep/capacitacao>  
[http://www.ufrb.edu.br/progep/images/Oficio\\_n%20BA\\_001-2014\\_-\\_Normatizacao%20A7%20A3o\\_das\\_Capacitacao%20A7%20B5es\\_Externas.pdf](http://www.ufrb.edu.br/progep/images/Oficio_n%20BA_001-2014_-_Normatizacao%20A7%20A3o_das_Capacitacao%20A7%20B5es_Externas.pdf)