

Capacitação nas universidades federais: demandas e programações

Training in federal universities: demands and schedules

Daniela Antoniassi SILVA ¹; Adilson da Silva MATOS ²; Erlaine BINOTTO; ³ Luiz Cândido MARTINS ⁴

Recibido: 14/04/2017 • Aprobado: 21/04/2017

Conteúdo

1. Introdução

2. Metodologia

3. Resultados e análise

4. Conclusões

Referências bibliográficas

Anexo A

RESUMO:

Com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, 2006, as ações de capacitação tornaram-se um expoente para o desenvolvimento dos servidores e qualidade dos serviços públicos. Entretanto, percebem-se dificuldades na definição das necessidades de capacitação. Objetivo: analisar programas de capacitação de universidades federais brasileiras melhor ranqueadas e propor sugestões ao programa de uma universidade federal. Resultado: abrangência de instrumentos para verificar as necessidades de capacitação contemplando diversas análises, áreas e competências com níveis de importância são sugeridas à universidade.

Palavras chave: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, Competência, Levantamento de Necessidades de Capacitação.

ABSTRACT:

With a National Policy Staff Development - PNDP, 2006, how capacity building actions have become an exponent for server development and quality of public services. However, there are difficulties in defining training needs. Objective: to analyze training programs of the best federal universities in Brazil and propose suggestions to the program of a federal university. Outcome: scope of instruments for verification as training needs contemplating diverse analyzes, areas and competences with levels of importance are suggested for university.

Keywords National Policy Staff Development, Competence, Training Needs Survey.

1. Introdução

Qualificar os servidores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior e demais órgãos que compõem a administração pública direta e indireta no âmbito federal é o objetivo principal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Decreto nº 5.707 de 2006).

Esta política tem como finalidade o desenvolvimento permanente de seus servidores, de modo

que as competências requeridas aos servidores sejam compatíveis com as da instituição ao qual estão vinculados. Para tanto, ela determina a utilização de instrumentos para desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos servidores para o alcance dos objetivos e missão da instituição (Brasil, 2006).

A política está vinculada ao processo de transição da instalação da gestão pública burocrática à gerencial, que visa oferecer um serviço público eficaz, com custos razoáveis, controlados e de melhor qualidade (Bresser-Pereira, 1996), trazendo uma roupagem moderna com visão estratégica da gestão de pessoas na administração pública (Amaral, 2006).

Em 2013, por meio de auditoria para conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em uma amostra das organizações da Administração Pública Federal, realizada pela Secretaria de Fiscalização, ligada ao Tribunal de Contas da União, ficou demonstrado que somente 34% deles implantaram a gestão por competências, estabelecida pela PNDP, como base para a gestão de pessoas (Brasil, 2013).

Apesar da pouca aderência apontada pelo relatório, há instituições federais de ensino que implantaram o modelo de gestão por competências voltada ao treinamento e capacitação (Burigo & Laureano, 2013; Lima & Lima, 2013; Nogueira, Nascimento, Costa & Almeida Júnior, 2015; Teixeira Filho & Almeida, 2015) e aquelas que indicam e iniciam sua utilização na avaliação de desempenho, cargos, recrutamento e seleção (Lima & Lima, 2013; Ramos, Costa, Borba & Assis, 2014).

Essa implantação é complexa e envolve os desafios de mudança do significado do papel do servidor público e da cultura institucional (Oliveira & Silva, 2011), o conhecimento da instituição como um todo, sendo que esta é constituída de diversos servidores que desempenham diferentes tarefas a diferentes clientes, e os desafios de estabelecer o planejamento e a articulação entre os setores internos para melhor delineamento da implantação e sensibilização de toda a comunidade universitária no processo (Burigo & Laureano, 2013).

A PNDP estabelece três instrumentos principais para o desenvolvimento de pessoal: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o sistema de Gestão por Competência (Brasil, 2006). Entretanto, não estabelece os procedimentos para sua implantação, cabendo aos gestores e estudiosos estabelecerem procedimentos para o atendimento das normas (Ayres & da Silva, 2013).

Essa política indica o conceito de competência como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes na execução das atividades funcionais. Carbone, Brandão, Diniz Leite e Vilhena (2009) reforçam esse entendimento ao complementarem a noção de competência como toda a mobilização e a aplicação desse conjunto num movimento sinérgico que agrega valor e ocasiona o desenvolvimento das pessoas constituintes da organização e, por consequência, o desenvolvimento desta última.

Para a compatibilidade das competências dos servidores com as da organização, o mapeamento de competências tem papel essencial para delimitar as necessidades de capacitação, ou seja, quais são as lacunas entre o que a organização requer para o atendimento de seus objetivos e as habilidades, conhecimentos e atitudes apresentadas pelo seu pessoal. As estratégias para suprir essas lacunas são materializadas nas ações de capacitação a serem apresentadas no Plano Anual de Capacitação – PAC (Brasil, 2006). Essas ações são entendidas como um processo de aprendizagem contínua que podem ser efetuadas em diversos formatos: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, desde que contribuam para o desenvolvimento do servidor e aos interesses da administração pública (Brasil, 2006).

Quando há o conhecimento das reais necessidades de capacitação, as chances de sucesso nestas ações são maiores (Silva, Maranhão, & Fernandes, 2015) contudo, quando há falhas na definição das lacunas, as ações orientadas a suprimi-las não abordarão as especificidades das reais necessidades o que poderá ocasionar desmotivação na participação efetiva dos cursistas (Meneses & Zerbini, 2009) e o aumento gradual da lacuna de competências (Brandão & Bahry,

2005).

A luz desta realidade, o foco desta pesquisa consiste em analisar programas de capacitação de universidades federais brasileiras e propor sugestões ao programa de uma universidade federal.

1.1. Contexto investigado

Desde sua criação, em 2005, o número de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, instituição localizada na cidade de Dourados, no Estado de Mato Grosso do Sul, é insuficiente para o atendimento de suas atividades (UFGD, 2015) e o investimento na qualificação e capacitação destes, torna-se ainda mais necessário para a melhoria da oferta de serviços e atividades afins. Desde 2012, o setor de capacitação desta Instituição de ensino realiza, a fim de elaborar o PAC, o Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC.

O Programa de Capacitação e Qualificação destinado aos servidores do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, desta universidade, estabelece os procedimentos para tal. Ele deve ser realizado anualmente por meio de envio de formulário às chefias das unidades administrativas e acadêmicas, ao e-mail institucional dos servidores, além disso, devem ser considerados os resultados da avaliação de desempenho e dos resultados provenientes de pesquisa a ser realizado junto à comunidade universitária (COUNI, 2013).

Aqui, identifica-se um problema, pois a despeito da existência de várias fontes para a elaboração do PAC, são considerados apenas os resultados provenientes da pesquisa junto às chefias e servidores.

Na trilha deste problema, identifica-se, também, que o formulário encaminhado aos servidores não tem um padrão estabelecido. Ou seja, a cada ano o formulário é alterado, em 2013, por exemplo, havia 03 (três) campos em que os servidores puderam indicar cursos que consideravam importantes ao seu desempenho profissional e um campo para comentários quaisquer sobre os cursos.

No ano de 2014, o formulário apresentava uma listagem de 08 (oito) cursos e os servidores deveriam indicar quais eram necessários e interessantes para o exercício de suas funções, bem como campo para 02 (duas) sugestões de cursos e comentários.

Em 2015, o formulário seguiu a estrutura de 2013. Às chefias não são encaminhados formulários, estes são comunicados sobre o processo e devem indicar, via comunicação interna, as demandas de capacitações específicas dos setores.

Ainda no rastro dos problemas apontados, verifica-se que o número de respostas dos servidores e chefias caiu nos últimos quatro anos. Respectivamente, de 2012 a 2015 as respostas foram de 400, 118, 210 e 88 em relação aos servidores e de 28 para 14, 19 e 11 em relação às chefias (UFGD, s/d).

Paralelamente, até setembro de 2012, o número de servidores técnico-administrativos era de 818 (COUNI, 2013), até fevereiro de 2014 era de 868 técnicos (COUNI, 2014), até novembro de 2014 um número de 941 (COUNI, 2015) e outubro de 2015 um número igual a 947 servidores técnico-administrativos (COUNI, 2016).

Observa-se que, apesar do número de servidores ter aumentado, as respostas ao levantamento diminuíram. Cabe salientar que o formulário é feito por meio de sistemas de pesquisa online, assim não são controlados o número de respostas por servidor.

Neste modelo, a elaboração do PAC, a definição dos objetivos dos cursos e seus conteúdos programáticos tornam-se um trabalho dificultoso pela inexistência de delineamento das especificidades das competências necessárias. Essa carência é exemplificada nos comentários, realizados pelos servidores, nos formulários de LNC e nas avaliações de satisfação dos cursos. Eles perpassam pela demanda de conteúdos práticos direcionados as atividades diárias dos servidores e cursos específicos aos ambientes organizacionais em contraponto aos conteúdos

teóricos e gerais.

Os aspectos presentes nestes comentários são apresentados por Meneses e Zerbini (2009) onde destacam que as falhas dos instrumentos utilizados no LNC, principalmente quando desconsideram as especificidades das necessidades, as atividades funcionais realizadas e os pré-requisitos para participação nos cursos, ocasionam desmotivação na participação efetiva dos cursistas.

As capacitações de natureza cognitiva e geral dificultam o desenvolvimento de aspectos práticos. Enquanto as capacitações sem definição de pré-requisitos ocasionam heterogeneidade do domínio dos requisitos, assim a nivelção dos conhecimentos apresentados ou são muito altos ou baixos. Neste último aspecto, quando a nivelção de conhecimento é alto, há dificuldades e o desinteresse daqueles sem o pré-requisito e, quando baixos, o desinteresse daqueles que já possuem os pré-requisitos exigidos (Meneses & Zerbini, 2009).

2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva com coleta de dados por meio de *web sites* das Universidades Federais selecionadas e da universidade analisada. Foram analisados os Planos Anuais de Capacitação e documentos similares de cada uma delas, com foco na metodologia utilizada no Levantamento de Necessidades de Capacitação.

O critério de seleção das duas Universidades Federais de Ensino Superior de cada região do Brasil, melhor ranqueadas, foi o Índice Geral de Cursos Contínuos, ciclo de avaliação 2014, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2014). A lista das duas universidades melhor ranqueadas no referido indicador, por regiões, pode ser conferida na Tabela 2.

A motivação da escolha desse índice se deu em decorrência da avaliação contemplar a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades, responsabilidades sociais, transparência das informações e a representação e participação de toda a comunidade universitária (Brasil, 2004).

Em um primeiro momento, fez-se uma análise do Decreto 5.707/2006 e da literatura apontada, a fim de coletar as diretrizes e metodologias dadas sobre o instrumento PAC e o LNC. A partir da análise dessas diretrizes, elaborou-se um roteiro para análise dos planos e documentos correlatos e *web sites* investigados, conforme apresentado na Tabela 2.

Região	Universidades
Norte	Universidade Federal do Pará – UFPA
	Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT
Nordeste	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
	Universidade Federal do Ceará – UFC
Centro-Oeste	Universidade de Brasília – UNB
	Universidade Federal de Goiás – UFG
Sudeste	Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
	Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP

Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA
Fonte: INEP, 2014	

Tabela 1. Lista das duas melhores Universidades Federais de cada região brasileira

Posteriormente, cada instrumento encontrado foi descrito conforme disposto nos documentos e *web sites* e categorizados em tipos de análise, conforme indicado por Silva, Maranhão e Fernandes (2015) para compor sugestões à UFGD.

Tema	Aspecto abordado
Gestão por competências	O modelo de gestão por competências e implantação nos programas de desenvolvimento da instituição Se o modelo de gestão por competências é utilizado para outras atividades da instituição
Plano Anual de Capacitação	Quais instrumentos são utilizados no Levantamento de Necessidades de capacitação Se utilizados formulários, a quem são enviados Se utilizados formulários, há formulário padrão Se há definição de pré-requisitos nos cursos a serem ofertados
Fonte: Elaboração própria	

Tabela 2. Roteiro para análise dos Planos Anuais de Capacitação e/ou documentos correlatos e *web sites*

3. Resultados e análise

Na temática Gestão por Competências, todas as universidades investigadas apresentam aspectos norteadores desse modelo de gestão. Os indícios encontrados centram-se, principalmente, no enquadramento das ações de desenvolvimento e capacitação dos servidores alinhados aos objetivos da instituição; cursos introdutórios ou de formação de gestores, materializados nos Planos Anuais de Capacitação e demais documentos encontrados nas *web sites*, como Programas de Capacitação e Relatórios de Gestão ([Apêndice A](#)).

Apenas na UFPA o modelo de gestão por competências é utilizado para o processo de avaliação de desempenho. Às outras instituições a utilização desse modelo centra-se nas ações de desenvolvimento e capacitação.

Ao segundo aspecto considerado no estudo, Instrumentos utilizados no Levantamento de Necessidades de Capacitação, verificou-se que sua materialidade é diversa. Em quatro instituições, UNB, UFG, UFPA e UNIFESP, os instrumentos utilizados foram indicados nos Planos Anuais de Capacitação. Na UFRGS, UFT, UFMG e UFPE, os instrumentos estavam em documentos correlatos. E UFC e UNILA as informações sobre os instrumentos utilizados foram encontrados nas *web sites* nos campos destinados aos setores responsáveis por estas atividades.

Foram verificados 09 (nove) instrumentos utilizados para a definição das necessidades de capacitação nas universidades (Tabela 3). Em 06 (seis) delas foram verificados a utilização

conjunta de instrumentos, que perpassa 02 (dois) até 04 (quatro) instrumentos.

Universidades										
Instrumentos	UNB	UFG	UFPE	UFC	UFPA	UFT	UFMG	UNIFESP	UNILA	UFRGS
Avaliação do PAC	X									
Avaliação de reação, impacto e aprendizagem	X	X								
Envio de propostas pelas unidades acadêmicas e administrativas		X	X					X		
Envio de propostas pelos servidores			X					X		
Indicações da Administração Superior								X		X
Avaliação de desempenho					X		X			X
Mapeamento de processos										X
Resultado da Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação por Competência – Lacunas de Capacitação					X					
Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação				X		X			X	X

Tabela 3. Instrumentos utilizados no Levantamento de Necessidades de Capacitação

a. Avaliação do Plano Anual de Capacitação

Como forma de verificar as necessidades, a UNB utiliza a avaliação do Plano Anual de Capacitação atual para elaborar o seu próximo plano. Essa avaliação consiste num formulário online, onde os servidores avaliam o grau de importância dos objetivos dos cursos estabelecidos no plano atual em relação a execução de suas atividades funcionais.

b. Avaliação de reação, impacto e aprendizagem

Na UNB e UFG os cursos oferecidos são avaliados conforme o resultado da aprendizagem dos cursistas (notas e considerações dos instrutores). Os cursistas podem avaliá-lo por meio da avaliação de reação, onde são verificados aspectos como conteúdo, carga horária, atuação do instrutor e contribuição dos conteúdos às atividades funcionais; e a avaliação de impacto pode ser realizada pelas chefias ou cursistas, onde são verificadas mudanças efetivas após a conclusão do curso de acordo com a temática envolvida. Todas essas avaliações são consideradas na verificação de necessidades não contempladas e as que devem ser melhoradas na oferta dos cursos.

c. Envio de propostas pelas unidades acadêmicas e administrativas

As unidades administrativas e acadêmicas da UFG, UFPE e UNIFESP enviam propostas de capacitações a serem ofertadas, de acordo com as próprias necessidades. Essas propostas contemplam planos de ensino com indicações de objetivos, justificativas, conteúdos programáticos, métodos avaliativos, referências e custos.

d. Envio de propostas pelos servidores

Igualmente ao anterior, mas somente na UFPE e UNIFESP, os servidores, individualmente, ao verificar necessidades de capacitações dos setores, têm a possibilidade de encaminhar propostas de capacitação. Essas propostas contemplam planos de ensino com indicações de objetivos, justificativas, conteúdos programáticos, métodos avaliativos, referências e custos.

e. Indicações da Administração Superior

De acordo com as estratégias e objetivos da UNIFESP e UFRGS, a equipe da Administração Superior encaminha necessidades de capacitação ao setor responsável por ofertá-las.

f. Avaliação de Desempenho

Nas universidades UFPA, UFMG e UFRGS os resultados da avaliação de desempenho de seus servidores são utilizados para verificar as necessidades de capacitação. Dependendo das etapas de avaliação de desempenho estabelecidos nas universidades, essas necessidades provêm das avaliações realizadas pelas chefias, equipes, usuários e do próprio servidor avaliado.

g. Mapeamento de processos

Por meio do mapeamento de processos, realizado na UFRGS, são verificadas as principais dificuldades e entraves a serem mitigados pelas capacitações.

h. Resultado da Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação por Competência (OFLNCC) – Lacunas de Capacitação

Este instrumento se destaca pela implantação de todo o processo estabelecido no Modelo de Gestão por Competências. A única instituição a utilizá-la foi a UFPA. Essa oficina ocorreu no momento do mapeamento de competências, onde foram verificadas as lacunas de competências. Nesta oficina, representantes das unidades puderam mapear e validar as competências específicas de suas unidades e, posteriormente, a partir destes resultados, foram encaminhados formulários individuais para os demais servidores avaliarem o grau de necessidade de capacitação a cada competência.

i. Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação

Este foi o único instrumento utilizado na UFT, UFC e UNILA e em conjunto na UFRGS. De forma geral, estas instituições utilizam o envio de formulário para verificarem as necessidades de capacitação. Este é enviado a todos os servidores por meio de ferramentas de pesquisa online ou pelo sistema interno da instituição. Se enviado apenas ao gestor, este deve, anteriormente, decidir as necessidades junto à sua equipe. Os modelos dos formulários contemplam áreas específicas e subáreas (teóricos e práticos) nos quais os servidores indicam o grau de importância a cada uma delas de acordo com as necessidades de suas atividades funcionais e

há campos abertos, onde os respondentes podem incluir outras áreas e subáreas.

Em todas as universidades investigadas, a definição de pré-requisitos e público-alvo é feita no momento da construção dos cursos e divulgados no período de inscrição dos cursos de capacitação.

De acordo com Silva, Maranhão e Fernandes (2015) são necessários três análises principais para o levantamento de necessidades de capacitação: a organizacional, a de tarefas e a individual. Os instrumentos encontrados nas universidades investigadas podem ser categorizados conforme essa definição.

Para a primeira vertente de análise, constata-se o instrumento Indicação da Administração Superior, pois é um meio de alinhar as ações de capacitação com os objetivos e estratégias da organização.

Os instrumentos: Envio de propostas pelas unidades acadêmicas e administrativas; Envio de propostas pelos servidores; Mapeamento de processos; Resultado da Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação por Competência (OFLNCC) – Lacunas de Capacitação; e Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação assemelham-se com os objetivos da análise de tarefas por focalizarem os processos de trabalho, bem como as atribuições e as responsabilidades de cada setor.

A Avaliação do Plano Anual de Capacitação; Avaliação de Desempenho; Avaliação de reação, impacto e aprendizagem; o Resultado da Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação por Competência (OFLNCC) – Lacunas de Capacitação; e o Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação podem ser classificados como análise individual por delimitarem as necessidades individuais de capacitação e os indivíduos prioritários às mesmas.

Os instrumentos Resultado da Oficina de Levantamento das Necessidades de Capacitação por Competência (OFLNCC) – Lacunas de Capacitação e Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação foram indicados em mais de um tipo de análise devido a que estas podem demonstrar as necessidades dos processos de trabalho e as necessidades individuais.

Considerando essas três análises e as ressalvas de Meneses e Zerbini (2009) e Brandão e Bahry (2005) quanto as consequências das falhas do levantamento de necessidades, indica-se à UFGD a utilização de todos os instrumentos indicados em seu Programa de Capacitação e Qualificação.

Estes instrumentos, Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação, Avaliação de Desempenho e Pesquisa junto à Comunidade Universitária, compreendem os três tipos de análise indicados: tarefas, individual e organizacional, respectivamente.

Para tanto, para atingir seu fim, há a necessidade de reformulação dos formulários de levantamento. Este pode ser baseado nos modelos utilizados por estas instituições onde consideram os graus de importância das áreas, subáreas e competências requeridas.

Ainda, para maior alcance dos objetivos, a Avaliação do Plano Anual de Capacitação e a Avaliação de reação, impacto e aprendizagem são instrumentos que indicam as necessidades não atingidas e as que necessitam de maior ênfase.

4. Conclusões

Verifica-se que o objetivo deste estudo, analisar programas de capacitação de universidades federais brasileiras e propor sugestões ao programa de uma universidade federal localizada no interior de Mato Grosso do Sul, foi contemplado.

Acredita-se que as alterações propostas ao processo realizado na Universidade Federal da Grande Dourados trariam melhorias na definição das ações de capacitação, pois contemplariam necessidades aproximadas à realidade vivenciada pelos seus servidores e haveria maior

alinhamento das competências dos servidores aos objetivos e missão da instituição.

O estudo apresenta como limitações o fato de os instrumentos apresentados não terem bem definidos as suas etapas, limites e metodologias de análise. Considerando esta pesquisa, pode-se propor que sejam realizadas outras que visem testar os instrumentos a cada tipo de análise requerida.

Referências bibliográficas

Amaral, H. K. (2006) Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, ENAP, v. 57, n. 4, out-dez, pp. 549-563.

Ayres, S. M. P. M, da Silva, A. B. (2013) Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2013, Brasília, Anais.

Brandão, H. P., BAHRY, C. P. (2005) Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 56, n. 2, pp. 179-194.

Brasil. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2002. (2002) Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Recuperado em 25 de novembro, 2016, de https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm#art2.

Brasil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (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. Recuperado em 25 de novembro, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

Brasil. (2013). *Levantamento de governança e gestão de pessoas*. Tribunal de Contas da União; Relator Ministro-substituto Marcos Bem querer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal.

Bresser-Pereira, L. C. (1996) Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do serviço público*. 47(1) janeiro-abril.

Burigo, C. C.D., Laureano, R. J. (2013). 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.

Carbone, P. P., Brandao, H. P., Diniz Leite, J. B., Vilhena, R. M. de. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3, ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 176p.

Conselho universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, COUNI. (2013). *Aprova o programa de capacitação e qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD*, parte integrante desta Resolução. Resolução nº 83, de 04 de julho de 2013. Recuperado em 10 de novembro, 2016, de <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO>

Conselho universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, COUNI. (2013). *Aprova o programa de capacitação e qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD*. Resolução nº82, de 04 de julho de 2013. Recuperado em 10 de novembro, 2016, de <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO>

Conselho universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, COUNI. (2014). *Aprova o programa de capacitação e qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD*. Resolução nº 21, de 17 de abril de 2014. Recuperado em 10 de novembro, 2016, de <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO>

Conselho universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, COUNI. (2015). *Aprova o*

programa de capacitação e qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD. Resolução nº 86, de 28 de maio de 2015. Recuperado em 10 de novembro, 2016, de

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO>

Conselho universitário da Universidade Federal da Grande Dourados, COUNI. (2016). *Aprova o programa de capacitação e qualificação dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação da UFGD*. Resolução nº 14, de 03 de março de 2016.

Recuperado em 10 de novembro, 2016, de

<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO>

Instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira, INEP. (2014) *Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição – IGC*, atualizado em 24 de março de 2016 (NT 71/2015 e NT 21/2016). Recuperado em 11 de novembro, 2016, de:

<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior>

Lima, M. A. M., Lima, I. V. (2013). A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740.

Meneses, P. P. M., Zerbini, T. (2009). Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64.

Nogueira, D. H. O. P., Nascimento, C. R., Costa, T. D., Almeida Júnior, J. C. de. (2015). O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus de Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Mar del Plata, Argentina.

Oliveira, M. M., Silva, A. B. (2011). 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, Paraíba, Anais, Paraíba.

Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., Assis, G. J. A. (2014). Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v.3, n.2, pp. 25-41.

Silva, A. M. da, Maranhão, C. M. S. de A., Fernandes, T. A. (2015). Avaliação das necessidades de treinamento – uma metassíntese. *Revista Ciências Administrativas*. Fortaleza, v. 21, n. 2, pp. 365-388.

Teixeira Filho, R. C., Almeida, D. R.de. (2015). Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Salvador, Bahia.

Universidade Federal da Grande Dourados, UFGD. (2015). *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2013-2017*. Silvana de Abreu (Org.). Dourados, MS: Ed. UFGD. Recuperado em 11 de novembro, 2016, de http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/ADMINISTRACAO-UFGD/PDI%20UFGD%202013_2017.pdf.

Universidade Federal da Grande Dourados, UFGD. (s/d). *Indicadores Levantamento de Necessidades de Capacitação*. Recuperado em 11 de novembro, 2016, de <http://portal.ufgd.edu.br/secao/capacitacao/indicadores>.

Apêndice A

Lista de documentos verificados de cada universidade disponíveis nas *web sites*.

Universidades	Documentos disponíveis nas <i>web sites</i>
Universidade Federal do Pará – UFPA	PAC – Plano de Ações de Capacitação 2015/2016, segundo ciclo.

Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT	Manual de Procedimentos Diretoria de Desenvolvimento Humano – UFT 2013; Diretoria de Tecnologia de Informação, Relatório de Gestão 2014; Programa Desenvolvendo os Talentos Humanos da UFT – 2006.
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	Conselho Universitário. Resolução nº 9/2006, Institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação.
Universidade Federal do Ceará – UFC	Não encontrado.
Universidade de Brasília – UNB	Chamada para Apresentação de Demandas por Ações de Capacitação, não Contempladas no Plano Anual de Capacitação (PAC) – 2015, Chamada 01/2015; Formulário de Apresentação de Demandas por Ação de Capacitação; Plano Anual de Capacitação – 2016.
Universidade Federal de Goiás – UFG	Plano Anual de Capacitação 2016.
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	Relatório de Gestão do exercício de 2015.
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP	Programa Anual de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de São Paulo – 2015.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	Plano Anual de Capacitação, Qualificação e Aperfeiçoamento de Servidores da UFRGS; Resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação 2015, julho/2015; Portaria nº 1191, de 28 fev 2013.
Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA	Resolução CONSUN nº 027 de 25 de julho de 2014. Estabelece o Plano Anual de Capacitação – PAC 2014 da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA.

Elaboração própria.

1. Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública. Assistente em administração, Divisão de Desenvolvimento e Avaliação Funcional, Universidade Federal da Grande Dourados, danielaantoniassi@ufgd.edu.br
2. Mestrando do Mestrado Profissional em Administração Pública. Assistente em Administração, Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Mato Grosso. adilsonmatos@ufmt.edu.br
3. Professora Adjunta na Universidade Federal da Grande Dourados, vice-coordenadora e professora do Mestrado Profissional em Administração Pública. erlainebinotto@ufgd.edu.br
4. Professor visitante na Universidade Federal da Grande Dourados, luizmartins@ufgd.edu.br

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados