

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....03

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**Joyce Frade Machado
Geraldino Carneiro de Araújo
Danielle Bertolino de Macedo Verão
Maira Sônia Camacho**

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

Geraldino Carneiro de Araújo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

Danielle Bertolino de Macedo Verão

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

Maira Sônia Camacho

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

RESUMO: O objetivo desse artigo é identificar o alinhamento da legislação de capacitação de uma instituição federal de ensino superior às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A relevância desse trabalho reside no fato de que a PNDP é o instrumento legal que normatiza as estratégias de capacitação, e atendê-la é requisito essencial para a gestão de pessoas nas instituições públicas. Para tanto foi utilizada a pesquisa exploratória e qualitativa, com o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi o levantamento de documentos pertinentes à temática e o tratamento dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. Concluiu-se que a instituição abarcou grande parte das orientações do PNDP, oportunizando a promoção da gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores do seu quadro institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Capacitação no Serviço Público, Instituição Federal de Ensino.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no serviço público apresenta-se como ferramenta indispensável à efetividade das políticas públicas, uma vez que, em última instância, são as pessoas que irão pôr em prática os planos e as decisões. Devido a isso, toda a trajetória da administração pública brasileira demonstra a crescente preocupação dos gestores públicos com a profissionalização de seus recursos humanos a fim de melhorar a capacidade e o desempenho de sua organização, afetando diretamente na qualidade dos serviços prestados (OCDE, 2010). Torna-se fundamental, também, enxergar o cidadão como cliente, enfocando prioritariamente a gestão baseada em resultados, propiciando a avaliação e o

controle social dos serviços públicos (PEREIRA, 1998).

Para gerar os melhores resultados aos clientes-cidadãos, foram fomentadas práticas mais adequadas em gestão de pessoas, baseadas no desenvolvimento profissional do servidor. Para esse fim, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707, estabelecendo a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Coadunam-se, nesse caso, os preceitos propostos de melhoria de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos aos de capacitação e de gestão de competências do servidor público (BRASIL, 2006a).

Frente a essa Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a instituição federal de ensino superior que será o *lócus* dessa análise, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) regulamentou o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos, por meio da Resolução CD n. 73 de 5 de agosto de 2015, com a finalidade de consolidar institucionalmente a sua política de gestão de pessoas, com foco nas ações de capacitação no âmbito institucional (UFMS, 2015).

Com base nisso, esse artigo se propõe a identificar as conformidades do Programa de Capacitação destinado aos servidores Técnico-Administrativos da UFMS à luz das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A relevância dessa investigação reside no fato de que o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos da UFMS deverá observar as diretrizes e os instrumentos trazidos pela PNDP, estatuído na pretensão de implementar a gestão por competências em toda a administração pública federal, a partir de seu enfoque em capacitação e desenvolvimento profissional (BRASIL, 2006a).

Para isso, será exposto o referencial teórico discutindo gestão de pessoas por competências na administração pública brasileira, já que a PNDP evidencia a capacitação observando os preceitos de gestão por competências. Posteriormente, são indicados os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa. Em seguida, apresenta-se a instituição federal de ensino superior pesquisada e suas políticas institucionais de capacitação. Por fim, apontam-se os resultados da análise do programa de capacitação da UFMS à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e as considerações finais.

2. A GESTÃO DE PESSOAS E SEU CONTEXTO HISTÓRICO NO BRASIL

A trajetória da Gestão de Pessoas passou por modificações ao longo do tempo, acompanhando as mudanças da Administração Pública Brasileira, que passou pelos modelos do Patrimonialismo, Burocratismo, Gerencialismo e Societal. A evolução da gestão pública acompanha as transformações do papel do Estado e a mudança de objetivos dos governos (SALDANHA, 2006).

O Patrimonialismo no Brasil predominou do início da colonização até o início

do Século XX. Pelo fato de este tipo de administração revelar-se incompatível com o capitalismo industrial e com as democracias parlamentares que começam a emergir no século XIX, uma primeira grande mudança foi iniciada, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) no ano de 1936, introduzindo os princípios da administração burocrática no País (PEREIRA, 1996).

Nesse modelo as principais medidas tomadas foram a Instituição de um órgão central para a política de Recursos Humanos; a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos; estruturação de quadros de pessoal; estabelecimentos de metas para a profissionalização dos servidores; e a construção de um sistema de carreiras baseado no mérito profissional (PIRES, 2005).

Ocorre que a gestão burocrática, por ser voltada aos processos, já não respondia mais às demandas da sociedade, dando, então, início à Reforma Gerencial do Estado – ou Administração Pública Gerencial, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae) pelo MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), que existiu entre 1995 e 1998 durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (PEREIRA, 1998).

O modelo de administração gerencial busca adequar as organizações públicas às circunstâncias inerentes de lugar e instante, emprestando-lhes maior rapidez e eficiência, priorizando os resultados. Ao contrário da administração burocrática, prediz instituições menos hierarquizadas, com maior envolvimento de todos servidores e prioriza a carreira dos servidores públicos do núcleo estratégico do Estado que inclui quatro elementos básicos: política de concursos, a política remuneratória das carreiras de Estado, a reorganização das carreiras e a política de capacitação (MARE, 1997).

Considerando o papel da Constituição Cidadã de 1988, e as políticas públicas priorizadas nos governos sucessores ao de Fernando Henrique Cardoso, paulatinamente, e sem um caráter de quebra de continuidade em um modelo anterior de administração, adotou-se a gestão pública societal. Esta advém de um processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos (Paula, 2005).

Na vertente societal, a ênfase é na dimensão sociopolítica, principalmente na participação social e controle de resultados pelos cidadãos. Em gestão de pessoas, este enfoque reflete-se na instituição de legislação que viabilizasse a capacitação permanente do servidor público de modo que seja gerado valor nos serviços prestados à sociedade (PAULA, 2005).



Figura 1 – Ilustração da trajetória da legislação em gestão de pessoas na administração pública federal, até o ano de 2008.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da legislação federal consultada.

A Figura 1 acima apresenta a evolução na gestão de pessoas no serviço público face às demandas sociais crescentes que impulsionam os governantes a regulamentar políticas de profissionalização, capacitação e desenvolvimento de seus recursos humanos. Como se observa pelo curso das normas, as políticas brasileiras de gestão de pessoas, sofrem influência de todos os modelos de administração.

Quando não havia modelo instituído legalmente, predominava o patrimonialismo. Após, são criados órgãos e legislações para profissionalização. Adiante, a primeira tentativa em tornar a administração pública eficiente, flexível e meritocrática, com o Decreto-lei n.º 200 de 1967 (PEREIRA, 1998). Já no modelo gerencial, a Lei n.º 8.112 de 1990 regulamenta o regime de trabalho dos recém-habilitados servidores públicos, pois até a Constituição Federal de 1988, o serviço público federal era composto por funcionários e empregados públicos.

Pois bem, de qualidades essencialmente burocráticas, por normatizar a gestão de recursos humanos na administração pública federal direta e autarquias, a Lei n.º 8.112 já apresenta muitos traços do modelo de administração gerencial, por estar estabelecendo uma política de recrutamento, seleção, desenvolvimento e manutenção de pessoas (MPOG, 2002).

A partir da década de 1990 (considerando o modelo Gerencial de

Administração Pública) é que são regulamentadas ações mais específicas de aprimoramento do servidor. Como marco importante tem-se a criação da Escola Nacional de Administração Pública, em substituição ao Centro de Formação do Servidor Público, por ter por missão a promoção de programas de capacitação de recursos humanos no serviço público (BRASIL, 1990). Mais legislações pertinentes são instituídas até a promulgação da PNDP em 2006 (na Administração Pública Societal).

3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O Estado, para atingir eficiência e resultados satisfatórios, deve construir novas práticas de gestão, e habilitar os servidores para os objetivos institucionais. Assim, o servidor público deverá ser preparado para atender as demandas sempre crescentes, produzindo serviços, resultados e confiabilidade com relação às ações do setor público. Neste sentido, a capacitação é um instrumento estratégico para aumentar a capacidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações (AMARAL, 2006).

Na esfera da administração pública federal brasileira, o processo de capacitação de servidores é regulamentado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), mediante a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e possui as seguintes finalidades:

- I – Melhoria da eficiência, e eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV – Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V – Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ao se estabelecer um vínculo entre as competências individuais a serem desenvolvidas pelos servidores e os objetivos e necessidades da instituição, serão envolvidos nesse processo, não só elementos relacionados ao próprio ambiente de trabalho, mas principalmente, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos servidores públicos. Esses três componentes são o alicerce da gestão por competências. Para esta formação multidimensional, o conhecimento seriam os conceitos e técnicas necessárias ao trabalho, a habilidade seria a transformação desse conhecimento em ação, e a atitude diz respeito à motivação do servidor para agir (BERGUE, 2010).

Ainda concernente aos CHA, os conhecimentos podem também ser considerados os saberes: estudos técnicos, de ensino regular, cursos profissionalizantes, especializações, entre outros. As habilidades tratam do “saber fazer”, as experiências e capacidades do indivíduo. E tão importante quanto, é o saber ser, ter os comportamentos harmonizáveis para atingir eficácia em relação

aos conhecimentos e habilidades adquiridas (RUZZARIN, 2002). Neste enfoque, o aperfeiçoamento de um indivíduo em uma instituição pública é reconhecido por sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, possibilitando ao indivíduo agregar mais valor à organização (ZARIFIAN, 2001).

Portanto e para tanto, a PNDP possui três instrumentos: o Plano Anual de Capacitação, o relatório de execução desse Plano Anual e o sistema de gestão por competências. Assim, os gestores públicos devem planejar as suas ações de capacitação alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações. Dando prosseguimento à PNDP, a gestão por competências efetiva o desenvolvimento dos servidores mediante instrumentos de aperfeiçoamento profissional. Por fim, o relatório de execução do Plano Anual possibilita a avaliação das ações de capacitação promovidas pelas instituições (BRASIL, 2006).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao propósito desse estudo, empregou-se a pesquisa do tipo exploratória, com abordagem qualitativa. Essa escolha se justifica pelo fato de a pesquisa qualitativa apresentar caráter exploratório, facilitando a verificação e análise do fenômeno, possibilitando maior conhecimento sobre o tema, e envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre o contexto estudado (GODOY, 1995).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso pelo fato de esse ser frequentemente indicado para estudos organizacionais e para propiciar a compreensão de um fenômeno inserido em um contexto social. Satisfaz assim o presente trabalho, pautado na análise de uma política de gestão de pessoas no âmbito de uma instituição federal de ensino superior, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, considerando todo o contexto social e singular dessa organização pública.

Para a coleta de dados, reuniram-se os documentos oficiais Decreto n. 5707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (BRASIL, 2006a) e a Resolução n. 73 de 5 de agosto de 2015, que regulamentou o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos no âmbito da UFMS (UFMS/CD, 2015).

Por conseguinte, realizou-se a interpretação dos documentos selecionados, identificando nas disposições do programa de capacitação da UFMS aspectos, propriedades e atributos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), ratificando-se assim a propositura desse instrumento legal de gestão por competências. Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise documental, que se caracteriza como uma ferramenta apropriada para interpretar e representar os dados coletados (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

5. CONTEXTUALIZAÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA: A UFMS

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) é uma instituição federal de ensino superior que teve a sua origem em 1962. Possui como missão estratégica desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano e como visão ser reconhecida por sua dinamicidade e qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos. Atualmente, a Universidade possui 3408 servidores efetivos em todos os seus campus e unidades, segundo a Divisão de Registro e Movimentação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS.

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFMS/PDI, 2015) e a fim de atingir em níveis satisfatórios os pilares de excelência em gestão, a UFMS norteia seus programas, metas e ações nas linhas de uma política de recursos humanos associada às metas institucionais, promovendo e apoiando programas de permanente valorização, qualificação e capacitação do seu quadro de servidores docentes e técnicos administrativos em educação.

Suas políticas de recursos humanos são implementadas pela Progep – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho e estão focadas nos seguintes pontos: capacitação e aperfeiçoamento, avaliação de desempenho, dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e desenvolvimento de sistemas de gestão de recursos humanos e na assistência. No tocante às ações de capacitação e qualificação, a DIEC - Divisão de Educação Continuada, vinculada à Coordenadoria de desenvolvimento e Recrutamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal da UFMS é a Unidade responsável.

Para instituir essas políticas de recursos humanos, a UFMS regulamentou o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, por meio da publicação da Resolução n° 73 de 5 de agosto de 2015, que tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação e qualificação do servidor para o exercício de ações de gestão pública articulada com a função social da UFMS, adquirindo conhecimentos e habilidades para o seu desempenho e melhoria intelectual, educacional e da qualidade dos serviços (UFMS, 2015).

Cabe destacar, inclusive, que a regulamentação desse Programa foi uma necessidade provocada pela publicação do Decreto n° 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 20016b), que veio estabelecer as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação no âmbito federal. Esse Plano de Desenvolvimento rege que cada instituição federal de ensino contemple um programa de capacitação e aperfeiçoamento para seus servidores técnicos.

A Resolução n. 73 de 2015 informa que o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação compreende um conjunto de atividades educacionais, institucionalizadas ou não, que visa a capacitação, a qualificação, e o aperfeiçoamento do servidor para melhor desempenho de suas funções, diante das estratégias e objetivos da UFMS e aos anseios e demandas da sociedade (Art. 1°) e

tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação e qualificação do servidor para o exercício de ações de gestão pública e de outras atividades de forma articulada com a função social da UFMS; proporcionar a aquisição de conhecimentos e habilidades para o seu desempenho e possibilitar a melhoria intelectual, educacional e da qualidade dos serviços, obedecendo as seguintes linhas de desenvolvimento (Art. 2º):

- I - Iniciação ao serviço público;
- II - Desenvolvimento profissional geral;
- III - Educação formal;
- IV - Capacitação para formação de gestores;
- V - Capacitação Inter ambientes; e
- VI - Capacitação específica.

A seguir, serão apresentados os resultados da análise dos preceitos do Programa de Capacitação da UFMS à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, expondo os aspectos, propriedades e atributos coincidentes e o que não se verificou similaridade e congruência entre as legislações estudadas. Após, serão apresentadas as considerações finais.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para concretizar a análise da correspondência das legislações sobre capacitação [internas à UFMS e federal - PNDP], é apresentado abaixo um quadro sistemática em que são listadas, na primeira coluna, as diretrizes nacionais da PNDP e na segunda coluna os preceitos do programa de capacitação da UFMS. O intento é relacionar as palavras-chaves, ideias e propostas com mesmo escopo.

São transcritos os artigos da Resolução n. 73 de 2005 coincidentes com as diretrizes do Artigo 3º do Decreto n. 5.707 de 2006, itens que constam no Decreto e não constam no Programa e vice-versa. O enfoque nas 13 (treze) diretrizes do artigo 3º deu-se pelo fato de que esse dispõe das orientações básicas do processo de capacitação e desenvolvimento profissional nas instituições públicas, ou seja, são os elementos basilares de qualquer implantação de um programa de capacitação que atenda à PNDP.

Ademais, incluiu-se na análise, o parágrafo único do artigo 3º, pelo fato de que esse dispositivo prevê a possibilidade de oferta de cursos de capacitação, nos moldes do que é previsto no Decreto n. 5707 de 2006, por instituições federais de ensino, ou seja, a UFMS sendo uma instituição federal de ensino superior poderá utilizar-se dessa previsão legal para oferecer cursos de capacitação interna e para servidores de outras instituições públicas.

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - Diretrizes (art. 3º do Decreto n. 5.707 de 2006)	Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação da UFMS - Resolução CD 73/2015 (UFMS/CD, 2015)
I - <u>Incentivar</u> e <u>apoiar</u> o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.	Art. 8º A Educação Formal visa ao desenvolvimento integral do servidor, mediante <u>apoio</u> e <u>incentivo</u> para a frequência do ensino em todos os níveis, da alfabetização à pós-graduação. Art. 45. Compete à Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoal, por intermédio da Unidade de Capacitação, desenvolver e promover mecanismos visando <u>apoiar</u> e <u>incentivar</u> o servidor a realizar cursos para elevação de seu nível de escolaridade, em especial, a Educação Formal.
II - Assegurar o <u>acesso</u> dos servidores a eventos de <u>capacitação interna</u> ou <u>externamente</u> ao seu local de trabalho.	Art. 11. O servidor será <u>prioritariamente</u> estimulado a <u>cursar</u> sua pós-graduação no <u>âmbito</u> desta IFE, <u>podendo</u> , a Instituição, de acordo com a disponibilidade financeira, custear os gastos com diárias e passagens daquele que necessitar se deslocar para <u>outros Campus</u> da UFMS, a fim de realizar seus estudos.
III - Promover a <u>capacitação gerencial</u> do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.	Art. 16. A Capacitação para Formação de Gestores compreende o conjunto de atividades e ações que proporcionem a preparação e atualização do servidor para o <u>desempenho</u> de <u>funções</u> de <u>gestão</u> e <u>coordenação</u> . Parágrafo único. Serão oferecidos, regularmente, por meio da Unidade de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, cursos de <u>formação</u> de <u>gestores</u> aos servidores que exerçam funções de chefia, coordenação, direção e assessoramento.
IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de <u>capacitação</u> promovidas pelas próprias instituições, mediante o <u>aproveitamento</u> de <u>habilidades</u> e <u>conhecimentos</u> de servidores de seu próprio quadro de pessoal.	Art. 7º A programação, execução e coordenação das atividades de Desenvolvimento Profissional Geral será de responsabilidade da Unidade de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, podendo contar com o apoio e a cooperação de outras unidades da Instituição. § 1º Para o desenvolvimento desta atividade será criado um <u>banco de talentos</u> dos servidores da UFMS, contendo os respectivos currículos. § 2º Havendo necessidade, poderão ser firmados convênios, acordos e ou parcerias com instrutores, entidades e instituições públicas e privadas.

<p>V - Estimular a participação do servidor em ações de <u>educação continuada</u>, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional.</p>	<p>Art. 5° O <u>Desenvolvimento Profissional Geral</u> compreende toda atividade de capacitação, aperfeiçoamento e qualificação, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados e da produtividade dentro do respectivo ambiente de trabalho, possibilitando o cumprimento dos objetivos institucionais e o desenvolvimento das potencialidades do servidor, por meio da conscientização sobre seu papel social e funcional.</p> <p>Art. 6° O Desenvolvimento Profissional Geral será formalizado e executado, priorizando e conciliando os objetivos estratégicos, gerencial e operacional de cada setor da Instituição, com as necessidades e interesses do servidor.</p>
<p>VI - Incentivar a inclusão das atividades de <u>capacitação</u> como <u>requisito</u> para a <u>promoção funcional</u> do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades.</p>	<p>Art. 44. Para cumprimento das metas institucionais, serão reconhecidos os cursos de capacitação realizados em outras instituições, públicas ou privadas, cuja demanda não foi atendida pela Unidade de Capacitação da Progep.</p> <p>§ 2° Serão <u>reconhecidos</u>, para <u>fins de progressão por capacitação</u>, os certificados de cursos de capacitação, extensão e estágio, oferecidos ou não pela Unidade de Capacitação da Progep, desde que observados o disposto no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, devendo seguir os seguintes critérios:</p> <p>I - participação do servidor como capacitando;</p> <p>II - frequência mínima de setenta e cinco por cento;</p> <p>III - rendimento satisfatório, obtido na avaliação por escrito, previsto no § 2° do art. 42, deste Programa; e IV - apresentação de certificação, nos moldes da legislação vigente, com a carga horária mínima exigida pelo cargo.</p>
<p>VII - Considerar o resultado das ações de <u>capacitação</u> e a <u>mensuração do desempenho</u> do servidor complementares entre si.</p>	<p>Art. 43. As <u>ações de capacitação</u> serão <u>avaliadas</u> sistematicamente pelos <u>servidores e ministrantes</u> dos cursos ou eventos realizados, devendo abordar os seguintes aspectos:</p> <p>I - Nível de contribuição para o desenvolvimento do trabalho;</p> <p>II - Nível de qualidade dos instrutores;</p> <p>III - conteúdo programático;</p> <p>IV - Carga horária; e</p> <p>V - Recursos utilizados.</p>
<p>VIII - Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos.</p>	<p>Não observado</p>

IX - Oferecer e garantir <u> cursos introdutórios ou de formação</u> , respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.	Art. 3º A <u>Iniciação</u> ao Serviço Público é atividade obrigatória para todos os <u>servidores</u> que <u>ingressam</u> na Carreira Técnico Administrativos em Educação visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da Universidade e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional.
X - <u>Avaliar</u> permanentemente os <u>resultados</u> das ações de <u>capacitação</u> .	Art. 46 Parágrafo único. É de competência da Unidade de Capacitação elaborar e divulgar relatório mensal e semestral de execução dos cursos descritos no Programa Anual de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação, a fim de possibilitar o <u>controle</u> e a <u>avaliação</u> das ações de <u>capacitação</u> , mediante um conjunto de indicadores que possibilitem mensurar os resultados alcançados, e o direcionamento das ações futuras rumo aos objetivos e metas planejados.
XI - Elaborar o <u>plano anual de capacitação</u> da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.	Art. 22. Fica sob a responsabilidade da Unidade de Capacitação da Progep a elaboração do <u>Programa Anual de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação</u> , que deverá ser aprovado pelo (a) Reitor (a), até o último trimestre do ano anterior à sua execução. Art. 23. No Programa Anual de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação estarão previstas as atividades a serem oferecidas, as áreas a serem contempladas e o orçamento.
XII - Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação.	Não observado
XIII - Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas <u>escolas de governo</u> , favorecendo a <u>articulação</u> entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.	Art. 25. As atividades de Qualificação poderão ser promovidas pela Unidade de Capacitação da Progep, em conjunto com as Pró-Reitorias de Ensino de Graduação e de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, podendo, para tanto, firmar <u>convênios, acordos e/ou parcerias</u> , preferencialmente, com <u>entidades e instituições públicas</u> que tenham como objetivo e finalidade o ensino formal e regular.
Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto.	Não observado

Quadro 1 – Correspondência entre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação da UFMS e as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Conforme demonstrado no Quadro 1, das 13 (treze) diretrizes apresentadas no artigo 3º da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos

Técnicos Administrativos em Educação da UFMS contemplou 11 (onze), exprimindo seu compromisso com implantação da PNDP na regulamentação de suas ações de capacitação para seus servidores técnicos. No tocante ao parágrafo único do artigo 3º, apesar de a UFMS ser uma instituição federal de ensino, ainda não prevê a transferência de conhecimento para outras instituições públicas.

A Figura 2 abaixo apresenta um recurso gráfico denominado “nuvem de palavras”, com o objetivo de ilustrar os termos mais frequentes em ambas legislações (em âmbito federal, PNDP e âmbito local – Programa de Capacitação da UFMS), nessa ordem: a do lado esquerdo representa a PNDO e a do lado direito representa a do Programa da UFMS.

Facilita-se assim a visualização dos termos principais, tais como: “incentivar e apoiar” e “capacitação gerencial”. “avaliação de capacitação”, “desenvolvimento profissional geral”, entre outros. É possível afirmar que, no contexto estudado, as duas nuvens possuem expressões com sentido aproximado, semelhante e, em alguns casos, sinônimos. Isso reforça a verificação de que a UFMS observou as diretrizes da PNDP.



Figura 2 – Nuvem de palavras: PNDP e Programa de Capacitação da UFMS (respectivamente)
 Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Destaca-se que a PNDP (BRASIL, 2006a) possui como finalidades o desenvolvimento permanente do servidor público com a devida adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Nesse caso, se o Programa de Capacitação da UFMS está delineado com base nas diretrizes da PNDP, pode-se considerar que a capacitação, para a instituição estudada, é tida como um instrumento estratégico para aumentar a capacidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações (AMARAL, 2006).

As diretrizes “VIII - Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos” e “XII - Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação” não foram explicitamente regulamentadas (Quadro 1). Cabe ressaltar que essas duas diretrizes são significativas no gerenciamento de capacitação dos servidores, já que o servidor distribuído precisa ser qualificado em seu novo setor, por meio do desenvolvimento de novas competências setoriais.

A ampla divulgação das oportunidades de capacitação irá oportunizar ao servidor sua efetiva participação, de acordo com as suas necessidades institucionais e profissionais. Entretanto, não se pode afirmar que a UFMS não

possui ferramentas capazes de colocar em prática essas diretrizes. Em relação ao parágrafo único do artigo 3º do Decreto n. 5.707 de 2006, é importante observar o fato de que a UFMS não prevê em sua regulamentação a oferta de cursos de capacitação para outras instituições do setor público.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se que o objetivo desse artigo foi identificar o alinhamento da legislação de capacitação de uma instituição federal de ensino superior às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, pode-se concluir que a instituição abarcou grande parte das orientações do PNDP, ao editar uma legislação de desenvolvimento profissional de seus servidores orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando ao alcance dos objetivos da instituição, uma vez que a PNDP possui essas intenções na gestão de pessoas da administração pública federal.

Pode-se dizer, inclusive, que foi um pouco além, ao prever os aspectos da avaliação das ações de capacitação, no artigo 43 da Resolução n. 73 de 2015. O seu artigo 14 também apresenta uma inovação em relação à PNDP por estabelecer que cada projeto de criação de curso de pós-graduação *lato sensu* ofereça dez por cento de suas vagas para a educação formal dos servidores de seu quadro funcional, incentivando a participação desses profissionais.

Confere-se, no entanto, que o Programa de Capacitação da UFMS não observou, de forma explícita, as diretrizes “VIII - Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos” e “XII - Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação”. Nesse sentido, sugere-se que a instituição edite sua Resolução contemplando essas duas diretrizes, não só por constarem na PNDP, mas também contribuir no gerenciamento de capacitação dos servidores.

Além disso, outras diretrizes poderão ser observadas no Programa, tais como exemplo: requerer, no processo de seleção dos servidores, os conhecimentos básicos para a aplicação de determinada tarefa de seu setor específico; identificar quais capacitações podem ser realizadas em grupos de estudos; realizar movimentação dos servidores a fim de oportunizar que todos conheçam os vários processos de trabalho da instituição; entre outros.

Portanto, depreende-se da análise que a UFMS possui um instrumento regulamentador das ações de capacitação capaz de colocar em prática a gestão por competências de seus servidores, tendo a oportunidade de atingir suas metas e objetivos de forma eficiente e com qualidade. Nesse diapasão, sugere-se para trabalhos futuros verificar se a UFMS tem efetivado sua gestão de capacitação à luz da gestão por competências, e quais os impactos dessas ações na qualidade da oferta dos serviços prestados à comunidade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista de Serviço Público**, nº 57 (out/dez), p. 549-563. Brasília, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Livraria Martins Fontes: São Paulo, 2006.

BERGUE, S. T. 2010. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. - 3. ed - rev. e atual. - Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL, **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 15. jun. 2016.

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 dezembro de 1990. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 08 de mai. 2016.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 35(2), p. 57-63, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Brasil 2010. OCDE, 2010. Disponível em: <<http://www.sourceocde.org/employment/9789264086098>>. Acesso em 09 jun. 2016.

PEREIRA, L. C. B. A nova política de recursos humanos. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, p. 167-279, 1998.

RUZZARIN, R., AMARAL, A.; SIMIONOVSKI, M.. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

UFMS, UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho**. Disponível em: <<http://progep.sites.ufms.br>>. Acesso em 15. jun. 2016.

UFMS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução CD n.º 73, de 05 de agosto de 2015**. Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação da UFMS. Conselho Diretor (COC/RTR). BS n.º 6097, p. 04.

UFMS/PDI. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Campo Grande, 2015. 202 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABSTRACT: The purpose of this article is to identify the alignment of the training legislation of a federal higher education institution with the guidelines of the National Policy for Personnel Development (PNDP). The relevance of this work lies in the fact that the PNDP is the legal instrument that standardizes the training strategies, and meeting it is an essential requirement for the management of people in public institutions. For that, we used exploratory and qualitative research, with the case study as a research strategy. The instrument of data collection was the collection of documents pertinent to the theme and the data treatment was given through content analysis. It was concluded that the institution covered a large part of the PNDP guidelines, promoting the management of capacity-building oriented to the development of the set of knowledge, skills and attitudes of the institutional staff.

KEYWORDS: Personnel Management, Management Skills, Training in Public Service, Federal Education Institution.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417