

**TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NA  
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E GOVERNANÇA-PR6 DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ**  
UMA ANÁLISE DA INSUFICIÊNCIA DAS POLÍTICAS DE  
CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DISPONÍVEIS

**TRAINING AND TRAINING OF SERVANTS IN THE PRE-  
DECTORY OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE-PR6  
OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO DE JANEIRO –  
UFRJ**

**AN ANALYSIS OF THE INSUFFICIENCY OF AVAILABLE TRAINING  
AND TRAINING POLICIES**

Renata Riffan Pessanha Maia Belmont<sup>1</sup>

Gustavo Cravo de Azevedo<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este estudo tem como propósito analisar, por meio de uma pesquisa exploratória, as razões da insuficiência das condições de capacitação oferecidas a servidores técnicos administrativos que atuam nos diversos setores da Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR6 da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, entre os anos de 2019 a 2023 (período da última Gestão completa da Reitoria), considerando a política de capacitação oferecida pela instituição, bem como a disponibilidade orçamentária referente ao tema. O método utilizado foi análise dos dados oficiais da universidade, referentes ao período citado, e observação empírica da maneira como se dá a capacitação e treinamento na Pró-Reitoria citada. A interpretação dos dados resultou na conclusão de que a maneira como a universidade organiza a capacitação dos servidores somado ao problema financeiro faz com que a demanda na ponta do trabalho não seja atendida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacitação; Treinamento; Serviço Público de Qualidade; Responsabilização; Crise Orçamentária.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze, through exploratory research, the reasons for the insufficiency of the training conditions offered to technical-administrative staff working in the various sectors of the Pro-Rector's Office for Management and Governance - PR6 of the Federal University of Rio de Janeiro-UFRJ, between the years 2019 to 2023 (period of the last full management of the Rector's Office), considering the training policy offered by the institution, as well as the budget availability regarding the subject. The method used was the analysis of the university's official data, referring to the mentioned period, and empirical observation of the way in which training and qualification are carried out in the mentioned Pro-Rector's Office. The interpretation of the data resulted in the conclusion that the way in which the university

---

<sup>1</sup> Especialista em Administração Universitária pela UFRJ. Coordenadora Geral de Contratos na Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR6) da UFRJ.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Especialização em Administração Universitária da UFRJ.

organizes the training of employees, combined with the financial problem, means that the demand at the frontline is not met.

**KEYWORDS:** Capacity Building; Training; Quality Public Service; Accountability; Budget Crisis.

## INTRODUÇÃO

Nos anos 90, a reforma do Estado se tornou um tema central em todo o mundo, e desde então, o setor público brasileiro tem buscado modificar sua atuação perante a sociedade, de forma a atender às suas necessidades. Em um cenário de reformas, a área de recursos humanos tem protagonismo, pois são as pessoas que colocam em prática tais mudanças. E treinamento contínuo constitui política de recursos humanos indispensável, nesse caso, já que possibilita a capacitação do servidor para um melhor desempenho na prestação de serviços aos cidadãos.

Ademais, o trabalho realizado pela categoria dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é imprescindível à garantia da sua autonomia, bem como para o cumprimento do princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, consagrado no Art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Sem a atuação dos TAE nas diversas dimensões do Ensino Superior, o funcionamento das IFES seria inviabilizado, comprometendo a sua existência como instituição pública garantidora do direito social à educação. Por meio dos cargos em que atuam, os técnicos se conectam e interagem em todos os setores da universidade, investidos ou não em cargos de direção ou funções de chefia, com a missão de gerenciar e administrar a Instituição, visando prestar um bom serviço público à sociedade, com eficiência e legalidade. Dessa forma, é de extrema importância e necessidade a capacitação dessa categoria de servidores, para a execução de seu trabalho, na sua prestação de serviço à sociedade.

Está constituído, então, um cenário em que se faz urgente um olhar crítico da instituição para as suas políticas de capacitação de seus servidores, de forma a ter um diagnóstico real de sua condição, e, a partir disso, promover as alterações necessárias. Numa instituição de ensino tão complexa e multifacetada como a UFRJ, torna-se um desafio prover treinamento referente aos mais diversos fazeres. Especificamente na Pró-Reitoria de Gestão e Governança da UFRJ, unidade a qual pretendemos nos ater neste texto, os TAE são responsáveis pela totalidade dos trabalhos, considerados essenciais ao funcionamento da universidade, e totalmente pautados em instrumentos legais das mais diversas ordens, e que sofrem constantes alterações, bem como

em diversos sistemas informatizados e fontes de consulta de uso obrigatório, considerando as atribuições da unidade. Sendo assim, o oferecimento de condições eficientes de treinamento e capacitação contínuos é muito necessário. E, na atual ausência dessas condições, surge a necessidade de que se analise as consequências dessa insuficiência, o cenário e as razões que estão resultando na falta percebida, e o que pode ser feito para melhorar a atual situação na unidade.

Para a análise proposta, é importante que se identifique os elementos necessários à percepção da realidade, a fim de responder às seguintes questões: Qual a importância do treinamento e da capacitação na rotina laboral do servidor que atua na Administração Pública? O que é a PR6, e qual a sua atribuição na universidade? Quais são as condições de treinamento e capacitação disponíveis aos servidores da PR6? As necessidades do setor são atendidas, considerando a questão anterior? Quais são os fatores que interferem na disponibilidade das condições citadas? O que pode ser adequado, a fim de se obter melhores resultados?

De modo estrutural, as linhas que se seguem foram assim organizadas: a Seção 1 analisa as mudanças ocorridas, ao longo dos últimos anos, na visão que se tem da maneira como o serviço público deve ser prestado, em relação ao seu público alvo, que é a população por ele atendida. A Seção 2 apresenta os conceitos e a necessidade referentes ao treinamento e capacitação de servidores públicos, tendo em vista a necessidade do oferecimento de um serviço público de qualidade ao cidadão. A Seção 3 apresenta a Pró-Reitoria de Gestão e Governança-PR6, e aborda a forma como se dá, na prática, a capacitação de servidores naquela unidade, analisando a eficiência e suficiência dessa forma, suas possíveis razões e alternativas de melhoria. A Seção 4 traz a interpretação dos dados, onde se tem as principais conclusões e limitações da pesquisa. A Seção 5 tece as considerações finais, bem como as recomendações para estudos futuros.

## **1 O CAMINHO PERCORRIDO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

O termo Administração Pública representa o Estado agindo por meio de suas funções e exercendo atividades administrativas. Na perspectiva de Meirelles (1989, p. 78-79), “Administração Pública é o conjunto de ações do Estado no objetivo de gerir, cumprindo as leis, a moral e a ética, além dos interesses da sociedade, sempre respeitando os interesses da coletividade”.

Ao longo da história, a Administração Pública passou por três momentos, no Brasil: o momento patrimonialista, o momento burocrático e o momento gerencial.

Segundo Faria e Faria (2017), até 1930, o Modelo Patrimonialista de administração esteve presente no Brasil, sendo caracterizado pelo benefício à elite. As principais características desse modelo são clientelismo, supremacia do interesse privado sobre o público, nepotismo e corrupção, já que os bens públicos se confundiam com os bens privados, falta de priorização das necessidades da população, atendimento aos interesses da elite.

De acordo com Marino, Souza, Da Costa (2019), a partir da década de 1930, com o intuito de opor-se às práticas de nepotismo e corrupção, instituiu-se o Modelo Burocrático de administração, balizado no molde racional- legal. A administração burocrática objetivava melhorar o desempenho da administração pública através da meritocracia, impessoalidade e o uso de normas, leis e regulamentos. Sobre a administração burocrática pressupõe-se certa racionalidade impessoal que, orientada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, estabelece com nitidez as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo como referência os objetivos que busca atingir. Entretanto, o Modelo Burocrático ficou obsoleto, ineficiente, moroso e resistente à mudança, voltando-se para o seu funcionamento interno e não alcançando a melhoria no atendimento ao público.

A partir da década de 1990, como uma solução à crise do modelo Burocrático, à expansão das demandas sociais e ao novo cenário político-econômico de ideologia neoliberal, foi iniciada uma reestruturação do Estado, com a implantação do Modelo de Administração Gerencial, com o uso de técnicas do setor privado que pudessem melhorar os serviços prestados pelo setor público, e reduzir os custos dos mesmos. Essa forma de Gestão é conhecida como New Public Management (Nova Gestão Pública), e partiu de um controle baseado nos processos, para o controle com foco sobre os resultados, visando o interesse dos clientes (cidadãos), além de identificar as melhores práticas do setor privado para implementá-las no setor público. Reduzir custos e elevar a qualidade dos serviços prestados.

Matias-Pereira (2012) afirma que o modelo de administração pública gerencial tem como características marcantes a descentralização das decisões e funções do Estado, a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e foco num serviço público produtivo e de qualidade.

Posteriormente, com a evolução do Modelo Gerencial, ou da Nova Gestão Pública, formou-se um cenário favorável à implementação da Governança Pública, regulamentada por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República, que conceituou Governança Pública como sendo o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução

de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e valor Público como sendo produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos. Ainda de acordo com o citado Decreto, são princípios da Governança Pública a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência (BRASIL, 2017).

Nesse íterim, o referencial básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União identifica que a boa governança estimula o alcance dos seguintes benefícios, entre outros: garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais) (TCU, 2020).

Para Matias-Pereira (2010), para que a Administração Pública cumpra o seu papel de forma adequada, nos seus diversos níveis, federal, estadual e municipal, necessita estar muito bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade.

Mensurar o desempenho da administração, com o intuito de verificar se ela está atendendo ao seu fim básico, está diretamente associado ao mecanismo de controle e governança.

Governança Pública é, portanto, a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem às autoridades de uma organização pública e às partes interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a melhorar as entregas aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Ressalte-se que o Termo Governança Pública, utilizado nesta Seção, refere-se ao modelo de Administração Pública vigente, atualmente, e não deve ser confundido com o simples termo Governança, presente no nome do setor tratado neste trabalho, a Pró-Reitoria de Gestão e Governança, que denota a Superintendência daquela Pró-Reitoria, instância responsável pelo aprimoramento da Governança Pública na UFRJ.

## 1.1 O NOVO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO

Como já mencionado neste trabalho, a partir dos anos 90, a partir da administração gerencial, segundo Ribeiro e Mancebo (2013), o Estado passou a incorporar a lógica e os mecanismos das empresas privadas, a fim de promover agilidade, eficiência e qualidade nos serviços. Para Marino, Souza, Da Costa (2019), o Estado se tornou empresa, focando nos resultados e na eficiência do serviço prestado ao cidadão, ao mesmo tempo que trabalhou para reduzir gastos e enxugar. O resultado que temos, hoje, principalmente no serviço público do Poder Executivo Federal, é quantidade reduzida de pessoal, intensa normatização de processos e demandas, exigência de prestação de serviços de qualidade, com eficiência, e responsabilização.

## **2 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES – DEMANDA URGENTE**

A crescente dinamicidade do mundo do trabalho demanda de organizações e de trabalhadores a constante necessidade de desenvolvimento profissional. No serviço público, impera o desafio de ampliar a compreensão sobre as demandas da sociedade e a capacidade de resposta institucional frente às expectativas de seus usuários. De acordo com o sociólogo e economista Philippe Zarifian (2001), para que a competência do trabalhador seja aprimorada e manifestada, é preciso ter seus recursos internos desenvolvidos (formação, experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes), e também contar com recursos coletivos disponibilizados pela organização em que trabalha, como programas de qualificação e aperfeiçoamento, acesso às informações, e apoio de colegas e chefia.

A gestão eficiente dos recursos humanos é fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, e na Administração Pública não é diferente. Com o passar dos anos, devido às transformações do serviço público, esse processo tem ganhado mais força e já se tornou essencial para as organizações que pretendem se destacar no mercado, apostando em bons profissionais capazes de oferecer serviços de qualidade.

Para seguir as diretrizes da gestão pública e da Governança Pública, e cumprir satisfatoriamente os programas, planos e metas propostos é necessário dispor de recursos humanos, capacitados e qualificados, capazes de elevar o nível de atendimento às demandas sociais, cada vez mais exigentes.

Investir na capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos é uma estratégia crucial para garantir o aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos profissionais, além

de trazer inúmeros benefícios para a instituição como um todo, e de proporcionar um impacto positivo em diferentes áreas e aspectos de seu funcionamento.

Servidores públicos capacitados e atualizados possuem as competências necessárias para desempenhar suas funções de forma mais eficiente e eficaz.

A capacitação adequada permite que os servidores públicos adquiram conhecimentos e habilidades que os tornam mais produtivos no desempenho de suas atividades. Eles se tornam capazes de lidar com desafios complexos, encontrar soluções inovadoras e tomar decisões mais assertivas, resultando em um desempenho individual e coletivo aprimorado. De acordo com Chiavenato (2009), o treinamento representa o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos. De acordo com Lacerda (2013, p.77): “Capacitar é treinar a pessoa para enfrentar as situações relacionadas à sua atividade, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias”. Ainda para Marino, Souza, Da Costa (2019), a capacitação relaciona-se ao contexto do trabalho, ao preparo da pessoa para o exercício do cargo, e o treinamento é voltado para as especificidades do cargo. Refletem, então, na qualidade dos serviços prestados à população, contribuindo para a satisfação dos cidadãos e fortalecendo a reputação da instituição.

O investimento em capacitação e desenvolvimento demonstra aos servidores públicos que a instituição valoriza seu crescimento e progresso profissional. Isso cria um ambiente de trabalho mais motivador e melhora o engajamento das equipes, aumentando a satisfação e reduzindo a rotatividade de funcionários. Colaboradores engajados tendem a se esforçar mais e se tornam defensores da instituição.

Equipes preparadas são capazes de conquistar altos índices de desempenho, alterando significativamente a produtividade das operações. O treinamento tem o poder transformador de levar equipes e gestores a um novo e superior patamar de atuação, através do conhecimento. Colaboradores capacitados são responsáveis pelo progresso de indicadores importantes, como qualidade das entregas, obediência aos cronogramas, incidência de falhas, satisfação dos usuários. Inicia-se, então, um ciclo: para se ter qualidade em tudo que se faz é preciso haver pessoas qualificadas produzindo, e para se ter este tipo de profissional, é necessário investimento na preparação de servidores, através de treinamento.

O setor público enfrenta constantes mudanças e evolução, seja em termos de demandas da sociedade ou de avanços tecnológicos. A capacitação dos servidores permite que a instituição se mantenha atualizada e preparada para lidar com essas transformações. Os servidores

capacitados estarão mais aptos a adotar e utilizar novas tecnologias, assim como a responder às necessidades emergentes com agilidade e eficácia.

Ao priorizar o aprimoramento dos profissionais, a instituição estará investindo em um recurso valioso e essencial para alcançar resultados superiores, atender às demandas da sociedade e fortalecer seu desempenho como um todo.

Instituições públicas que investem em capacitação e desenvolvimento de seus servidores transmitem uma imagem positiva para a sociedade. Isso mostra o comprometimento com a excelência dos serviços prestados, a valorização do capital humano e a busca contínua pela melhoria. É imprescindível compreender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento já que, se for bem executado, é possível tornar o servidor mais produtivo e eficiente, o que resultará em ganhos consideráveis para a organização, qualquer que seja a sua natureza.

### 3 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E GOVERNANÇA – PR6

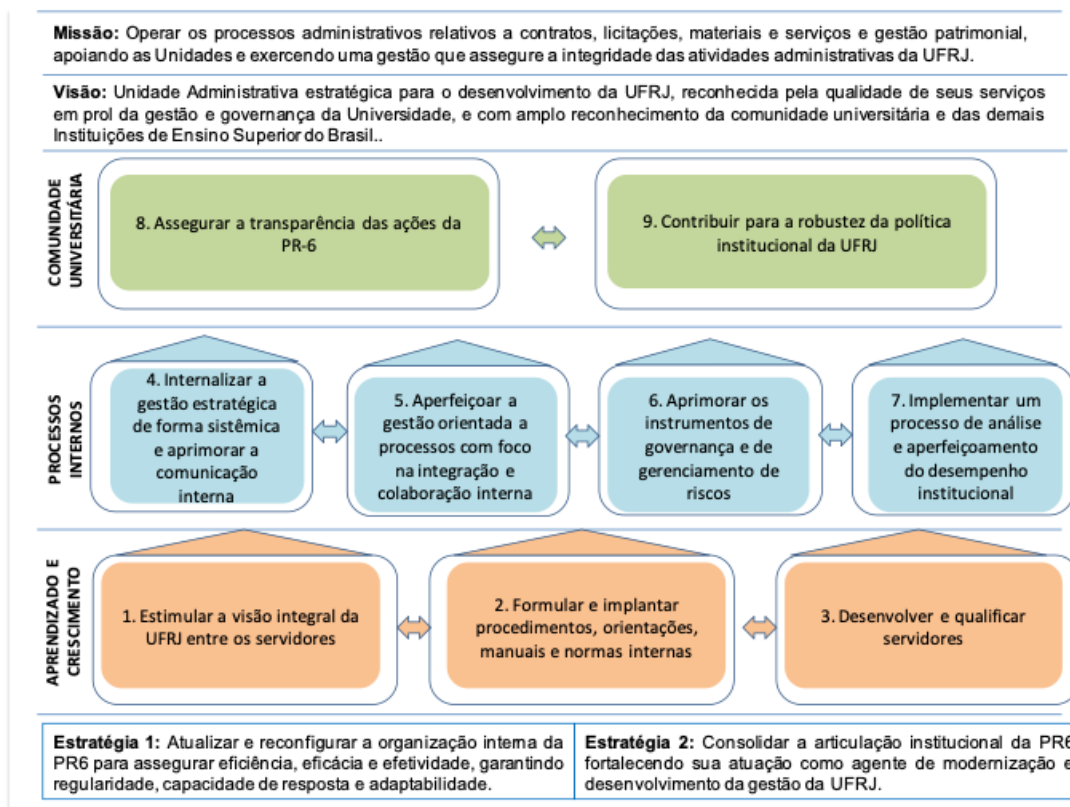
A PR6 é uma das sete Pró-Reitorias da UFRJ, sendo a instância da Administração Central responsável pela operação dos processos administrativos relativos a licitações, contratos, materiais e serviços, gestão patrimonial, governança e normatização dos respectivos procedimentos administrativos, apoiando as unidades e exercendo uma gestão pautada na publicidade e na transparência de seus atos administrativos, que assegure a integridade e o controle dos riscos inerentes às atividades da universidade.

É também de sua competência estabelecer, consolidar e dirigir um sistema para monitorar, avaliar e prover meios para a melhoria contínua dos processos administrativos relativos a licitações, contratos e gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário da UFRJ, envolvendo suas unidades, os servidores e demais atores sociais e políticos intervenientes nos processos da IFES.

Os princípios que norteiam a atuação da PR6 são: transparência (critérios claros para a tomada de decisão, compartilhamento das informações disponíveis e comunicação ágil em todos níveis); eficiência (funções executadas de maneira correta e nos prazos indicados); integridade (atuação ética, isenta e imparcial); praticidade (busca da simplicidade nos procedimentos e na execução das atividades, sem prejuízo do rigor técnico); e integração (busca da colaboração entre as unidades, assegurando a visão integrada da PR6 e a sua inserção na universidade). Na Figura 1 pode-se ver o Quadro institucional da PR6. Já na Figura 2, está o seu Organograma.

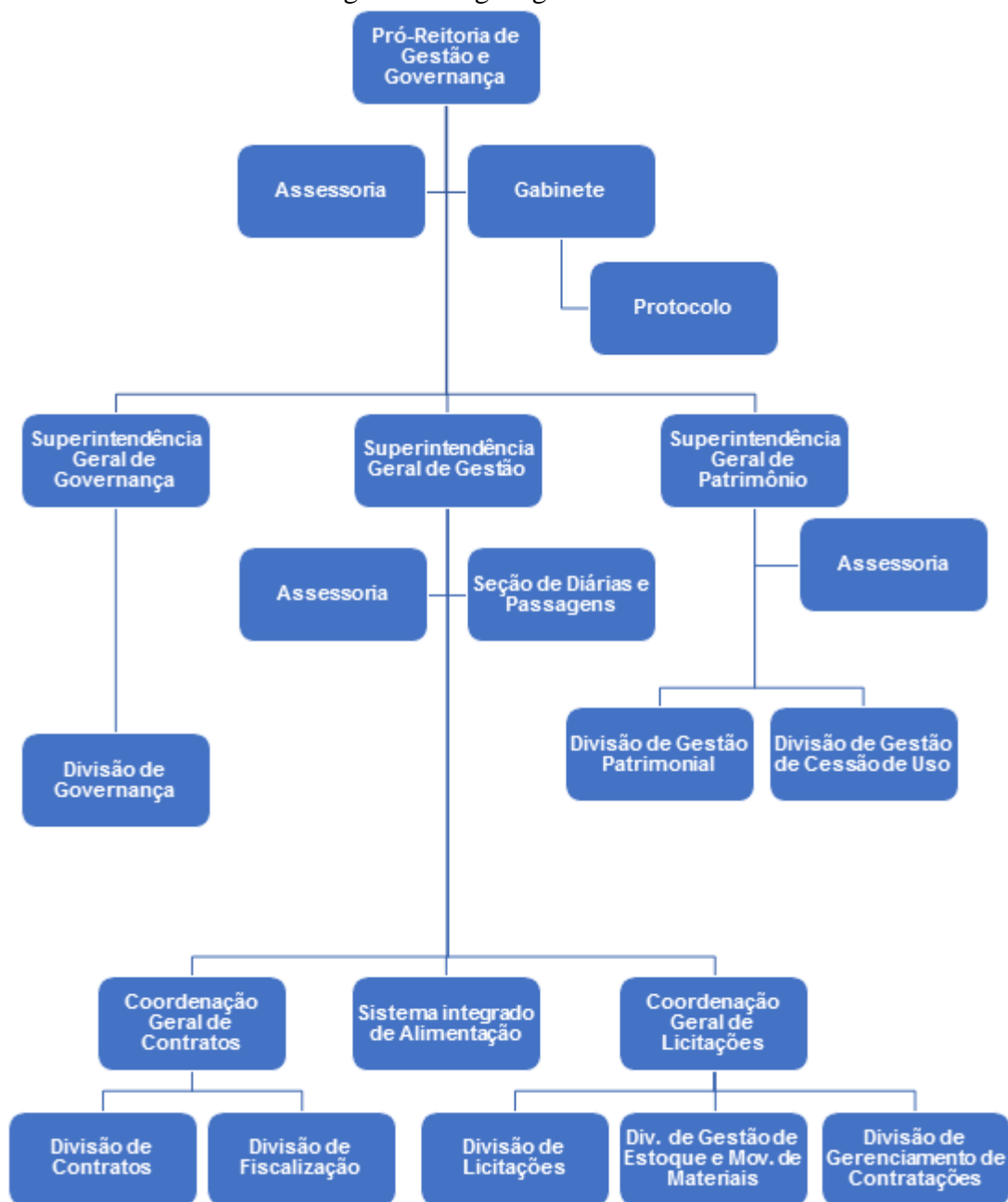


Figura 1 - Quadro institucional da PR6



Fonte: Página eletrônica da PR6.

Figura 2 - Organograma da PR6



Fonte: Página eletrônica da PR6.

### 3.1 EIXOS DA PR6

As Superintendências são os principais eixos da Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR6. Na Tabela 1 estão listadas as principais atribuições de tais eixos.

Tabela 1 - Atribuições das Superintendências da PR6

Superintendências	Principais Atribuições
Superintendência-Geral de Gestão	- Certames licitatórios, e outras modalidades

---

	<p>de escolha de fornecedores de materiais ou serviços necessários às unidades da UFRJ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Compras de materiais necessários ao funcionamento da universidade;</li><li>- Contratação de serviços necessários ao funcionamento da universidade;</li><li>- Monitoramento de execução de serviços e da entrega dos bens comprados;</li><li>- Instrução de processos de pagamento às empresas Contratadas, pelos serviços prestados, ou bem entregues;</li><li>- Apuração de inexecuções contratuais;</li><li>- Assessoria às unidades organizacionais da UFRJ na gestão de processos licitatórios, compras de materiais, contratação de serviços, instrução de processos de pagamento e apuração de irregularidades no cumprimento dos compromissos formalizados;</li><li>- Consolidação e monitoramento de um sistema para monitorar, avaliar e prover meios para a melhoria contínua dos processos administrativos de licitações, contratos e compras.</li></ul>
Superintendência-Geral de Governança	<hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>- Monitoramento e avaliação das atividades voltadas para o aperfeiçoamento contínuo da Governança Institucional;</li><li>- Coordenação da implantação de normas e procedimentos que minimizem riscos inerentes à Administração Pública;</li><li>- Coordenação e monitoramento da política de gestão de riscos na universidade, no</li></ul> <hr/>

---

	<p>âmbito da PR6;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Monitoramento do processo de gestão de resultados da PR6 para assessorar a Pró-reitora;</li><li>- Propostas relacionadas à organização e à modernização administrativa da UFRJ, garantindo condições adequadas para o desenvolvimento das atividades-fim da universidade;</li><li>- Monitoramento do cumprimento das orientações estratégicas e institucionais emanadas pelo Reitor;</li><li>- Assessoria às unidades organizacionais da UFRJ na gestão de integridade, riscos e controles internos.</li></ul>
Superintendência-Geral de Patrimônio	<hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestão documental e fiscal do patrimônio imobiliário da UFRJ, o controle das outorgas de uso e o monitoramento das ocupações por terceiros;</li><li>- Supervisão das atividades relacionadas à administração patrimonial de bens móveis, inclusive o tombamento de bens adquiridos ou recebidos em doação;</li><li>- Apoio institucional às diversas instâncias acadêmicas e administrativas da UFRJ na gestão do acervo patrimonial, no controle da documentação e movimentação dos bens patrimoniados;</li><li>- Assessoria à comunidade acadêmica nos assuntos relacionados à captação de doações de bens móveis permanentes oriundos de outros órgãos; e</li></ul>

---

---

- Proposição de diretrizes e orientações normativas para nortear a gestão e o cadastro dos bens móveis e imóveis utilizados pelos diversos órgãos da UFRJ.

---

Fonte: Elaboração pela própria autora (2024).

### 3.2 CAPACITAÇÃO NA UFRJ – REFLEXOS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E GOVERNANÇA-PR6

Analizando o resultado do último trabalho elaborado pela Comissão Própria de Avaliação da UFRJ, que é o Relatório formalizado ao final da análise da Comissão, vimos que foram criadas descrições dos diversos setores desta IFES, apontando, em cada uma delas, itens relacionados aos indicadores referentes aos diversos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional trazido pela Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, do Ministério da Educação, que aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (MEC, 2014). Acerca do indicador que trata do assunto deste texto, qual seja, o Indicador 4.2, Eixo 4: Políticas de Gestão, encontramos, no texto analisado, no item 3.A.8 – Políticas de Pessoal, subitem Perfil do Corpo Técnico Administrativo – Plano de Carreira, uma descrição, apenas, da forma com que se dá, nesta IFES, a progressão do servidor, no que tange à sua capacitação.<sup>3</sup>

O Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação/PCCTAE, criado pela Lei nº 11.091/2005, é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Cada classe possui conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade e nível de responsabilidade. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico. Os servidores só progridem, dentro da classe, nos quatro níveis de classificação e nos dezesseis padrões de vencimento. Não é permitida a mudança de classe para a outra. Para a concessão

---

<sup>3</sup> O documento apresenta tal informação como sendo a metodologia de progressão por capacitação de servidores, que faz parte do Plano de Carreira na instituição, e está em consonância com os Artigos 3º, 5º e 10º da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (BRASIL, 2005).

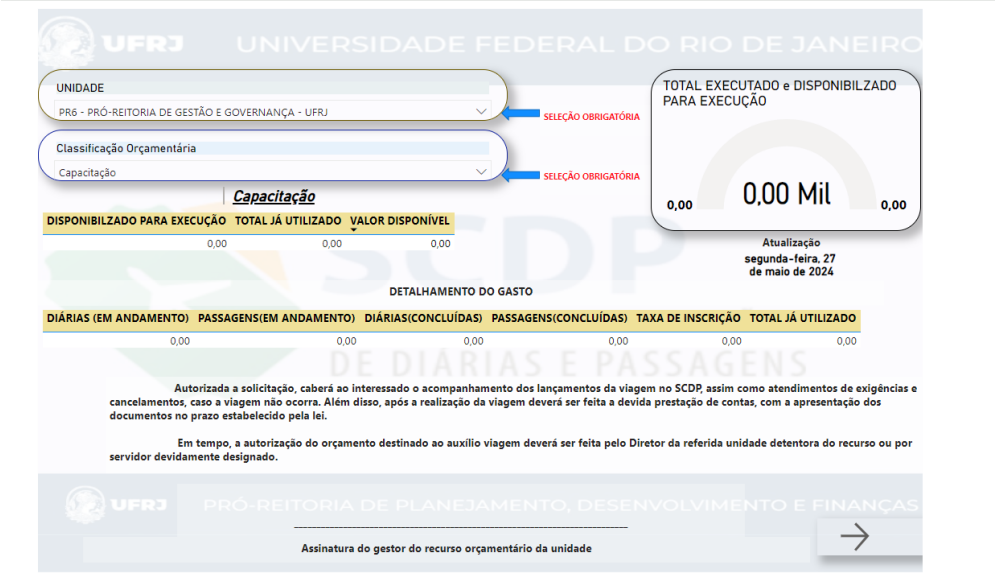
da progressão por capacitação profissional que é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de dezoito meses. É permitido o somatório de cargas horárias de cursos superiores a 20 (vinte) horas aula. (UFRJ, 2022, pag. 145)

Analisando a realidade prática da Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR6, há precariedade no treinamento e capacitação dos servidores, que contam, basicamente, com o conhecimento que lhe é passado por outros servidores, mais experientes nos serviços e matérias referentes aos fazeres da unidade, bem como com treinamentos virtuais, quase todos disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, visando o atendimento do público em geral, sem nenhuma preocupação com o atendimento e tratamento de nuances específicas de cada instituição, não fazendo distinção, inclusive, entre os tipos de instituição, e dos serviços que cada uma presta, como por exemplo, universidades, hospitais, Tribunais de Justiça, etc.

Frise-se que os servidores que são responsáveis pelo treinamento de outros também não receberam capacitação adequada, sendo autodidatas em conteúdos pertinentes, e não possuindo, em sua maioria, desenvoltura didática e capacitação para tal. Dessa forma, não é de se estranhar que tenhamos servidores com capacitação deficitária gerando novos servidores, igualmente deficitários.

Sabe-se que a universidade vem enfrentando, nos últimos anos, grave crise orçamentária. Soma-se a isso o fato de que não há, no ato de planejamento orçamentário da instituição, obrigatoriedade de reserva de recursos com vistas à capacitação do corpo funcional, vinda de um repasse de verbas com rubrica específica, por parte da União. Essa reserva tem estado a critério do Ordenador de Despesas, o que causa impacto direto nos recursos destinados à capacitação de servidores, tendo em vista a escassez de recursos de um modo geral, e o crescimento de demandas consideradas prioritárias, tais como pagamento de despesas de custeio e pessoal terceirizado. Inclusive, para o ano de 2024, não houve possibilidade de reserva de recursos para capacitação de servidores da PR6, devido à restrição orçamentária pela qual a UFRJ vem sofrendo desde meados de 2023, conforme pode-se verificar na Figura 3, resultante da consulta à planilha com histórico de uso e saldos de cada unidade no atual exercício, disponibilizada na página eletrônica da Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças – PR3, consultada em 30 de maio de 2024 .

Figura 3 - Tela valores diárias e passagens capacitação 2024 PR3



Fonte: Página eletrônica da PR3 (2024).

A informação obtida é de que não houve recursos disponibilizados para capacitação de nenhuma unidade da UFRJ.

Voltando a nos ater ao período que pretendemos considerar neste documento, qual seja, o período da última Gestão desta Ifes, compreendido entre 2019 e 2023, apresentamos, na Tabela 1, os valores do orçamento da universidade, a cada ano, conforme Relatório de Atividades 2019-2023, apresentado pela Gestão anterior da PR3, ao final do período, e disponibilizado na página eletrônica daquela Pró-Reitoria, bem como a parte de tais orçamentos disponibilizada à capacitação, informados pela PR3, nos mesmos períodos:

Tabela 2 - Valores anuais para capacitação UFRJ

ANO	ORÇAMENTO DA UFRJ	ORÇAMENTO DISPONÍVEL À CAPACITAÇÃO
2019	R\$377.100.000,00	R\$1.500.000,00
2020	R\$374.100.000,00	R\$608.508,00
2021	R\$299.100.000,00	-

2022	R\$329.200.000,00	R\$136.515,00
2023	R\$392.000.000,00	R\$265.258,00
2024	R\$ 388.300.000,00	R\$0,00

---

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças – PR3 (2024).

Nos registros pesquisados, não constavam valores referentes ao ano de 2021. Provavelmente, por causa da Pandemia de Covid-19, em que os servidores estavam em trabalho remoto, em sua grande maioria, somado à grave crise orçamentária ocorrida naquele ano, que levou, inclusive, à redução de aproximadamente 25% (vinte e cinco por cento) na maioria dos contratos de terceirização de serviços, formalizados pela PR6, vigentes à época.

Nota-se, facilmente, o declínio da quantia destinada à capacitação de servidores, à medida que o orçamento decresce.

Apesar de o ano de 2024 não fazer parte do recorte temporal escolhido para a presente pesquisa, foram informados os valores correspondentes aos mesmos, a fim de confirmar o decréscimo dos valores destinados à capacitação, em razão do decréscimo orçamentário geral.

Os valores apresentados, vale lembrar, são destinados ao treinamento de toda a universidade, considerando docentes e Técnicos Administrativos em Educação - TAE, de todos os níveis de carreira. Considerando que temos, atualmente, 4.689 (quatro mil, seiscentos e oitenta e nove) professores e 8.973(oito mil, novecentos e setenta e três) TAE ativos, totalizando 13.662(treze mil, seiscentos e sessenta e dois) servidores ativos, segundo o Painel Estatístico de Pessoal da PR4, em maio de 2024, percebe-se que tal valor está aquém das necessidades de uma universidade do porte da UFRJ, com tantas demandas e atualizações nos diversos fazeres. Além do visível decréscimo do montante dos recursos disponibilizados para desenvolvimento de servidores, sabe-se que, nos últimos anos, houve uma alteração no uso de tais recursos. Enquanto anteriormente a Pró-Reitoria de Pessoal – PR4 era responsável pela gestão dos valores, fazendo a distribuição de acordo com a demanda de treinamento recebida, hoje há descentralização da verba disponível, de forma que, a cada unidade, é direcionada uma fração do valor do orçamento destinado à capacitação. O motivo informado, para a alteração na gestão dos valores, é que, anteriormente, algumas dessas unidades usavam um valor alto, apresentando uma grande demanda de capacitação, enquanto outras, que não tinham apresentado nenhuma



demanda, ao apresentarem, não conseguiam retorno positivo, pois os recursos já haviam sido comprometidos.

Não houve condições de se verificar qual o valor ofertado a cada unidade, com a descentralização, no período a que se destina o presente estudo.

As formas de capacitação oferecidas aos servidores, além das gratuitas, já citadas, oferecidas pela ENAP, são cursos realizados pela própria UFRJ, elaborados por servidores, que atendem a editais da PR4, ou cursos particulares, oferecidos por instituições privadas, que podem ser autorizados a servidores, mediante instrução de processos que envolvem pagamento dos cursos, e concessão de diárias e passagens aéreas, caso os cursos sejam realizados fora da cidade do Rio de Janeiro, que é o caso da maioria.

Com a descentralização, a Pró-Reitoria de Pessoal passou a dispor de um menor volume de recursos, do qual disponibiliza parte à elaboração e custeio dos editais já citados anteriormente. Tais editais são destinados a servidores que desejam apresentar projeto de cursos sobre matérias e conhecimentos aos quais dominam, e estejam dispostos a apresentar a outros servidores interessados. Há dúvida sobre a eficiência de tal forma de capacitação, por vários apontamentos acerca do método. Um deles é a necessidade de haver servidores bem treinados e capacitados nos diversos assuntos, que também estejam dispostos a elaborar um projeto, conseguir um coordenador (figura obrigatória na apresentação do projeto), que tenham disponibilidade de tempo, capacidade didática e vontade, simplesmente disposição, para oferecer um curso que seja relevante para o fazer da unidade, no caso, da PR6. Considerando a altíssima demanda da unidade, já sabida, amplamente, pela Alta Administração da universidade, essa disposição não é comum, entre os servidores. Além disso, há exigências de que os processos sejam apresentados em formatos e plataformas específicas, o que exige mais uma capacidade e disposição por parte do servidor proponente da capacitação/treinamento.

O último edital foi publicado pela Divisão de Desenvolvimento – DVDE em 2022 (Edital nº398, de 30 de maio de 2022). Não houve, nessa ocasião, nenhuma proposta de cursos das matérias substancialmente necessárias aos servidores dos diversos setores da PR6. O que se observa é a oferta de cursos gerais, tais como redação oficial, segurança da informação, alguns sistemas eletrônicos amplamente utilizados nos setores, enfim, não há a oferta de cursos mais específicos, sobre administração, licitações e contratos, compras, gestão de patrimônio e governança, tão necessários à PR6. Enquanto isso, seguimos treinando servidores novos de forma extremamente amadora, onde um servidor passa para o outro aquilo que conhece do fazer da unidade. Não há um profissional preparado para tal demanda. Neste momento, por exemplo, 04(quatro) novos servidores, aprovados no último concurso, que chegaram ao setor em abril de

2024, completamente leigos acerca da legislação concernente aos fazeres da unidade, estão sendo treinados por servidores mais antigos. E, conforme já citado, a qualidade do servidor que está sendo formado, por meio dessa dinâmica de treinamento, depende da qualidade e da capacidade autodidata do servidor treinador.

Há que se pensar se essa forma de oferta de treinamento é capaz de sustentar o corpo de servidores de uma unidade tão complexa, e de fazeres tão passíveis de responsabilização e de fiscalização de órgãos de controle quanto a Pró-Reitoria aqui tratada. Parece claro que não, tendo em vista que, na última gestão, nenhum curso foi oferecido à unidade, resultado de editais do tipo citado aqui. E o que não faltou foi necessidade, considerando, principalmente, o surgimento da Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021), que alterou consideravelmente as regras referentes a compras, licitações e formalização de contratos e empenhos, uma das demandas principais da PR6.

Outra forma de capacitação possível é a matrícula em cursos particulares, oferecidos por grandes grupos corporativos, destinados ao treinamento de entes públicos e privados, das mais abrangentes esferas. Porém, tais cursos têm custo elevado, por pessoa, e demandam, na maioria das vezes, além dos valores referentes ao curso, valores de diárias e passagens aéreas, considerando que são ministrados em diversas grandes cidades do país. Sendo assim, em várias oportunidades, o servidor tem sua inscrição/matricula negada, por falta de recursos. Como exemplo, em 2019, quando vimos que foram disponibilizados R\$1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para capacitação, houve, na PR6, curso negado a servidores que tinham necessidade de estudar planilhas de composição de custos de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. O que demonstra que tal valor é insuficiente ao atendimento das necessidades da instituição. Tais servidores trabalham, até a presente data, com essa demanda, analisando planilhas de propostas de preços apresentados por empresas licitantes, analisando possíveis reduções de custos nessas planilhas, se responsabilizando por valores contratuais, sem que tenham sido adequadamente treinados. Isso representa um sério risco à instituição, à Reitoria da instituição e ao servidor, pessoalmente.

Embora os cursos particulares sejam, hoje, uma ferramenta interessante, por apresentarem conteúdos bem preparados, material didático atualizado, e serem ministrados por profissionais com larga experiência didática e de mercado, não podemos deixar de pensar que também são construídos, de certa forma, de maneira mais geral, abordando, rasamente, cada conteúdo, não considerando as particularidades dos setores e organizações, até mesmo pelo curto tempo de duração, que não permite muito aprofundamento em nenhum assunto.

Considerando que as instituições e seus gestores e servidores tem enfrentado, a cada dia mais, um cenário de fiscalização rígida do cumprimento de leis e normas, de prestação de contas e auditorias, de responsabilização do servidor, há que se pensar em treinamento que acompanhe tais obrigações. Vemos que as grandes empresas estatais brasileiras apresentam cursos de treinamentos específicos, voltados para o fazer do candidato recém-aprovado em concurso. Inclusive, considerando, como parte da seleção, o rendimento do servidor no treinamento oferecido. Enquanto nas instituições do poder executivo o treinamento do servidor é quase por conta própria. Pensemos se um treinamento mais direcionado, voltado para a necessidade da UFRJ, não seria mais apropriado, e proveitoso.

Acredita-se que a opção de treinamentos *in company*, que são treinamentos que acontecem dentro da própria companhia, sejam uma opção bastante interessante e vantajosa para a Administração. O objetivo desse modelo é garantir o desenvolvimento de conceitos, técnicas, ferramentas e habilidades que sejam voltadas para as necessidades da organização. Normalmente, segue padrões nos quais é proporcionado um conteúdo personalizado e cronogramas para as possíveis melhorias. Os trabalhos costumam ser relacionados a cargos específicos ou à área de um determinado grupo de profissionais, buscando atender às demandas estratégicas do negócio. Como vantagens desse tipo de treinamento, podemos citar personalização do conteúdo trabalhado (os pontos mais necessários podem ser acordados com os prestadores do treinamento), contextualização com a realidade corporativa (os ajustes podem ser feitos nos menores detalhes), flexibilidade de cronograma (de forma a não atrapalhar as operações da unidade), economia de tempo e garantia de engajamento (já que está de acordo com a necessidade direta do servidor).

Considerando que a unidade possui maior condição de estabelecer o conjunto de assuntos e matérias que lhe são necessários, sugere-se uma parceria entre a PR6 e a PR4, de forma que a primeira defina os conteúdos necessários, o escopo a ser considerado, os setores atendidos, e que a segunda, que se apresenta como sendo o Órgão de Direção da estrutura superior da UFRJ responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações da área de pessoal, no amparo aos servidores e que tem, entre suas atribuições, questões relativas à carreira e ao desenvolvimento profissional, tome as providências pertinentes à contratação do treinador, ao espaço e estrutura necessários a trabalho contratado, enfim, que tenha uma iniciativa administrativa na realização do evento. Hoje, se considerarmos a rotina habitual, a Pró-Reitoria de Gestão e Governança, caso queira propor um treinamento do tipo discutido aqui, teria que fazer todo o trabalho, o que não condiz com suas atribuições, enquanto Pró-Reitoria de Gestão e Governança.

Outra questão a ser pensada é a grande gama de cursos que são aceitos para progressão do servidor, por capacitação, sem que seja considerado, de maneira mais específica, seu ambiente organizacional. A Portaria nº 09, de 29 de junho de 2006, do Ministério da Educação, que define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, define como cursos passíveis de progressão por capacitação para todos os servidores, independente do ambiente organizacional, cursos sobre matérias aleatórias e nada específicas, tais como higiene e segurança no trabalho, língua estrangeira e história da educação e/ou do trabalho. Quanto aos servidores que atuam num ambiente organizacional administrativo, existem matérias igualmente aleatórias e não específicas, tais como projetos sociais, arquivo acadêmico e formação empreendedora (MEC, 2023). Frise-se que não há, no plano de carreira, nenhuma cláusula ou condição que oriente o servidor aos cursos sobre matérias relacionadas ao seu ambiente de trabalho específico, ao seu fazer diário.

Dessa forma, pode-se chegar ao nível máximo de capacitação possível, fazendo cursos dessas áreas citadas, sem que seja obrigatória a relação com os fazeres do servidor. Um servidor da PR6, por exemplo, que trabalhe com licitações e contratos, pode chegar ao nível máximo de capacitação fazendo cursos de língua estrangeira, que nada tem de relação com a atividade exercida por ele. Na ausência de cursos específicos, de acordo com as matérias tratadas no setor, o servidor lança mão dos que estão disponíveis, a fim de alcançar as progressões possíveis, de acordo com o PCCTAE.

#### **4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Por meio da avaliação das informações reunidas nesta pesquisa, primeiramente se observa a importância, a necessidade e a essencialidade dos fazeres da Pró-Reitoria de Gestão e Governança-PR6, no que se refere ao funcionamento da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Suas atribuições possuem relação direta com a atividade fim da instituição, sendo o trabalho desenvolvido ali necessário para que aconteça, na universidade, ensino, pesquisa e extensão. Consequentemente, nota-se a responsabilidade atribuída aos servidores que ali atuam, e a importância da capacitação e treinamento contínuos dos mesmos, para a garantia da entrega de um serviço com qualidade e eficiência. Observa-se, ainda, no presente, a ligação direta que deve existir entre a capacitação e o fazer do servidor, tendo essa a finalidade de aumentar sua capacidade de resposta eficiente às demandas. Nesse sentido questiona-se, ainda, a legislação vigente no Brasil, no tocante à capacitação de servidores públicos federais, que permite que

cursos bastante gerais e aleatórios sejam considerados, quando da progressão por capacitação do servidor, mesmo que se leve em conta seu ambiente organizacional. Caso houvesse obrigatoriedade de uma maior correlação dos cursos com a unidade em que o servidor é lotado, esse fato poderia ser um incentivo ao oferecimento de treinamentos mais específicos, de acordo com as competências e atribuições de cada setor da UFRJ, inclusive, da PR6.

Quanto à eficácia das alternativas disponibilizadas à capacitação, na UFRJ, as descobertas corroboram a visão prática, de que não corresponde à necessidade, e não tem trazido o resultado esperado, principalmente sobre os cursos resultantes dos editais publicados pela PR4, para que cada setor apresente sua proposta de curso, de acordo com a matéria da qual necessita, com a equipe que o ministrará. Apesar de haver registros do oferecimento de diversos cursos, relacionados a assuntos inegavelmente importantes, tal prática não tem beneficiado a PR6 e nem colaborando para o crescimento técnico de seus servidores, ao longo dos últimos anos. Sobre os cursos privados, ministrados por instituições especializadas, nota-se uma boa atuação e resultados interessantes, porém, sua disponibilidade está diretamente afetada pela crise orçamentária que a universidade está enfrentando. Verifica-se, nos dados coletados, uma decrescente, referente aos recursos orçamentários desta IFES, no período da última gestão da Reitoria, e sua consequência direta nos recursos disponibilizados ao treinamento e capacitação de servidores, de um modo geral.

Quanto aos treinamentos *in company*, citados aqui como sendo uma alternativa que poderia gerar melhor resultado, também esbarram na indisponibilidade orçamentária que, como é perceptível, interfere nas políticas de capacitação da universidade, como um todo.

Por fim, é necessário falar sobre a visível transferência de responsabilidade da PR4 às unidades, quando pensamos nas opções existentes, atualmente, visando o crescimento e o desenvolvimento dos servidores, em seus fazeres, assunto deste trabalho. Nos citados editais, transfere-se à unidade participante a responsabilidade de projetar um curso, de coordená-lo, e de ministrá-lo. Quanto aos cursos privados, cabe ao servidor interessado procurá-lo, e instruir processo de solicitação de pagamento de cursos, diárias e passagens. E, na opção sugerida, de treinamento *in company*, caso houvesse interesse, atualmente, o caminho seria iniciado na unidade interessada, que procuraria o curso, e instruiria processo para solicitá-lo. Percebe-se que a maior parte das atividades relacionadas ao treinamento, em qualquer das opções que aqui aparecem, são transferidas aos setores interessados, que já possuem outras atribuições específicas, que não contemplam atividades de departamento de pessoal. Havendo, na universidade, uma Pró-Reitoria específica para políticas de pessoal, entende-se que esta deveria

assumir tais responsabilidades, cabendo aos interessados, claro, fornecer a informação das matérias de seu interesse, e de sua necessidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi construída com o objetivo de investigar as condições existentes de capacitação de servidores da Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR6 da Universidade Federal do Rio de Janeiro, entre os anos de 2019 a 2023 (última gestão da Reitoria), a suficiência dessas condições, bem como os motivos pelos quais a capacitação tem se dado de tal modo. Por meio de observação empírica e análise de dados oficiais da universidade, este trabalho concluiu que a restrição orçamentária pela qual a universidade vem passando interfere na oferta de oportunidades de treinamento, porém, além disso, as políticas de pessoal existentes, relacionadas ao tema, poderiam ser alteradas, de modo a oferecer melhores condições de capacitação e treinamento ao setor.

Esta pesquisa não considerou ou não teve a intenção de investigar os motivos pelos quais a PR4 estabeleceu as rotinas conforme descritas neste trabalho. Porém, sabe-se que a universidade, como um todo, sofre com falta de pessoal suficiente ao cumprimento de suas demandas, o que pode ser um fator determinante para tais práticas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação de entrevistas e ou questionários com os TAE da PR6 e de outras unidades da UFRJ, a fim de se proceder uma análise qualitativa da percepção dos servidores de diversas áreas da universidade, quanto às práticas de treinamento e capacitação adotadas pela PR4, e disponibilizadas aos TAE da universidade, abordando a suficiência e eficiência das mesmas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições

Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) >. Acesso em: 10 mai. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 09, de 09 de junho de 2006.** Define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares. Brasília, DF: Ministério da Educação [2006]. Disponível em:< chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09\_2006.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014.** Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Brasília, DF: Ministério da Educação [2014]. Diário Oficial da União, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FARIA, José Ricardo Vargas de; FARIA, José Henrique de. A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 140-147, 2017. Disponível em:< <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5144>>. Acesso em: 03 jun. 2024.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos:** um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, BR-MG, 2013.

MARINO, Cynthia Alves; DE SOUZA, Rafael Cipriano; DA COSTA, Maria Aparecida Tenório Salvador. A importância da qualificação profissional dos servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em Recife/PE. **Plataforma Espaço Digital**, 2018. Disponível em < <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/45900>>. Acesso em 10 jun.2024.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012. 310 p.

Meirelles, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1989.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?lang=pt>>. Acesso em: 30 maio 2024.

TCU. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, 2020. Disponível em: <  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>> Acesso em: 23 jun. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação 2023 – Ano base 2022 da Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <  
<https://recredenciamento.ufrj.br/documentos>>. Acesso em: 09 mar.2024.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trilinski. São Paulo: Atlas, 2008.