



Universidade
Federal
Fluminense



**A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA
UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias**

Relatório técnico apresentado pela
mestranda Camila Rodrigues de Souza ao
Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede Nacional, sob orientação
da docente Professora Dra. Soraia
Marcelino Vieira, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública.

Volta Redonda

2023

Resumo

A capacitação profissional continuada tem sido considerada um diferencial para as organizações que a implementam e a incentivam entre seus funcionários. O setor público atualmente passa por um processo de transformação digital, o que está levando as Instituições Federais de Ensino Superior a promoverem a capacitação e a qualificação de seu quadro funcional como uma de suas prioridades. Esse processo vem demandando a utilização de novas tecnologias pelos servidores, tanto em suas atividades laborais, quanto em seu próprio desenvolvimento por meio de ações que utilizam a educação a distância (EaD). O objetivo geral desta proposta de intervenção é aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Durante a pesquisa realizada na Unidade, percebeu-se, de modo geral, que os técnicos-administrativos entendem a importância da capacitação profissional continuada e que estão participando dessas iniciativas. Porém, identificaram-se alguns aspectos que precisam ser trabalhados internamente para a melhoria da prestação dos serviços. Dessa forma, foram sugeridas ações como, por exemplo, a participação ativa das chefias na capacitação profissional continuada dos servidores; a possibilidade de que os docentes e técnicos-administrativos da própria Unidade atuem como multiplicadores ministrando cursos; a escuta dos servidores para entender quais são suas reais necessidades e de que maneira seria melhor que essas ações fossem executadas; o treinamento básico dos novos servidores para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar; dentre outras. Portanto, considerando os benefícios que a capacitação profissional continuada pode trazer às instituições e aos servidores, sugere-se que ela também deva ser uma prioridade na EEIMVR.

Palavras-chave: Administração Pública. Capacitação profissional. Instituição Federal de Ensino Superior. Qualificação profissional.

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta de intervenção

As organizações precisam se adaptar às constantes mudanças advindas de um mundo altamente globalizado. No caso do setor público, as entidades e os órgãos também precisam de se adequar a essas mudanças de modo a atender às demandas da sociedade e oferecer serviços públicos de qualidade (BARBIERI, 2012).

Nesse contexto, destacam-se os servidores públicos, que atuam diretamente na prestação dos serviços aos usuários, executando, assim, as políticas públicas. Clemente e Dias (2013) afirmam que o capital humano é um dos recursos mais importantes no setor público, pois ele representa uma quantidade significativa das despesas. Apesar disso, os autores explicam que nesse recurso encontra-se a possibilidade de se obterem ganhos de eficiência e de eficácia. Dessa forma, muitas organizações públicas estabeleceram o desenvolvimento de seus servidores como uma de suas prioridades, utilizando a capacitação profissional continuada para atingirem esse objetivo.

Além disso, as organizações públicas também podem incentivar seus servidores a se qualificarem profissionalmente. Essa qualificação tende a complementar a formação que a capacitação oferece, permitindo que o servidor usufrua da educação formal para adquirir outros conhecimentos que os auxiliarão em suas atividades laborais.

Evidencia-se ainda que tanto a capacitação quanto a qualificação desempenham um importante papel, permitindo aliar o conhecimento à prática. Dessa forma, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), também se busca focar no resultado esperado e no desenvolvimento das habilidades que os servidores técnico-administrativos precisam obter (FREITAS & PEDERNEIRAS, 2020).

A pesquisa que gerou esta proposta foi desenvolvida na Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR), Unidade pertencente à Universidade Federal Fluminense (UFF), que, por sua vez, encontra-se vinculada ao Ministério da Educação. A EEIMVR está situada na cidade de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro, sendo sua história estritamente relacionada à Usina Presidente Vargas da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Atualmente, a Escola disponibiliza 5 cursos de graduação presenciais em Engenharia Mecânica, Engenharia de Agronegócios, Engenharia de Produção, Engenharia Metalúrgica e Engenharia de Materiais, bem como 1 curso de graduação a distância em Engenharia de Produção. Além disso, conta com 1 MBA em Gerenciamento de Projetos e com 4 programas de pós-graduação: Engenharia Metalúrgica; Engenharia de Produção; Modelagem Computacional em Ciência e Tecnologia e Tecnologia Ambiental. A Escola possui ainda 2.475 alunos, 102 servidores docentes e 45 servidores técnico-administrativos, considerando esta pesquisadora, que também é servidora da Unidade (EEIMVR, 2022).

Público-alvo da proposta

O público-alvo da proposta em questão é constituído pelos servidores técnico-administrativos da EEIMVR. Porém, com base nos resultados obtidos na pesquisa, as chefias desses servidores poderão auxiliá-los a realizarem os ajustes necessários a fim de que se capacitem e aprimorem os serviços prestados aos usuários da Unidade.

Descrição da situação-problema

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 acarretou uma grande mudança na rotina de trabalho dos servidores públicos que, em sua maioria, precisaram exercer suas atividades de forma remota para contribuir com o isolamento social e minimizar a disseminação dessa doença. Assim, diversas entidades e órgãos públicos precisaram adequar seus processos internos, reajustando-os para atenderem a essa nova modalidade de trabalho.

Esse foi o caso também da Universidade Federal Fluminense (UFF), da qual a Unidade foco da pesquisa realizada faz parte. Desse modo, a UFF tratou de realizar as adaptações necessárias o mais rápido possível de forma a atender o princípio da continuidade do serviço público. Todas essas transformações impostas pela pandemia demandaram ainda a participação de muitos servidores em ações de capacitação para que pudessem aprender a utilizar os novos recursos tecnológicos disponibilizados e compatíveis com esse novo jeito de se trabalhar.

Além disso, a UFF tem constantemente desenvolvido novos sistemas que buscam tornar as atividades desempenhadas pelos servidores mais efetivas, principalmente, aquelas voltadas para as rotinas administrativas. A capacitação profissional se mostra essencial para que os servidores da Universidade obtenham o conhecimento necessário para se aperfeiçoarem e se atualizarem quanto ao uso desses sistemas.

Appugliese (2018), ensina que é preciso refletir ainda sobre o valor que o servidor público atribui à capacitação oferecida no seu ambiente de trabalho. Analisar a percepção dos servidores sobre a capacitação profissional continuada e a importância dela para a qualidade do serviço prestado é essencial para que as organizações públicas efetuem o planejamento e atendimento das novas dinâmicas para o aperfeiçoamento de seu quadro funcional. Assim, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como os servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda (EEIMVR) avaliam a capacitação profissional continuada para a melhoria da qualidade dos serviços que são ofertados aos usuários internos e externos da Unidade?

Por todo o exposto, a pesquisa justificou-se, na medida em que a complexidade dos processos relativos ao atual mundo do trabalho exige dos trabalhadores conhecimento e domínio das novas tecnologias que são constantemente lançadas e aplicadas às suas atividades laborais. Então, entender o processo de capacitação profissional continuada pode auxiliar as organizações públicas a se planejarem e a se adaptarem ao atendimento dessas novas demandas que vão surgindo. Ademais, a capacitação profissional dos servidores é considerada essencial para aquelas instituições públicas que desejam aprimorar seu quadro funcional e, conseqüentemente, a qualidade de seus serviços.

Objetivos da proposta de intervenção

O objetivo geral desta proposta de intervenção é aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Para atingir esse objetivo, foi necessário identificar propostas que possam contribuir, no âmbito da Unidade, para que os servidores técnico-administrativos e suas chefias realizem ajustes e melhorias no que diz respeito à capacitação profissional continuada desses servidores.

Diagnóstico e análise da situação-problema

Durante a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, muitas questões ficaram evidentes a partir das respostas dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR apresentadas no questionário e nos grupos focais. Dessa forma, foi realizada uma síntese contendo as informações principais que podem ser foco de uma intervenção de modo a se obterem melhorias na capacitação profissional continuada desses servidores.

Em primeiro lugar, é possível observar, nas respostas provenientes do questionário, que alguns servidores ainda não desfrutam de incentivos constantes no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, como é o caso da progressão por capacitação profissional e do Incentivo à Qualificação. Pode-se sugerir que a ocorrência desses fatores esteja relacionada aos servidores não terem o interesse em se capacitarem, em se qualificarem ou até mesmo desconhecerem a legislação que trata do assunto. Segundo Medeiros, Dantas e Silva (2017), conhecer bem essas normas constantes na carreira dos servidores é fundamental também para que o desenvolvimento individual também esteja alinhado ao da instituição.

Ainda com relação às respostas do questionário, percebeu-se que há um grande número de servidores que têm consciência da importância que a capacitação profissional continuada tem para o melhor desempenho de suas atribuições profissionais. Porém, quando perguntado a eles qual foi a última vez que realizaram alguma iniciativa de capacitação profissional (cursos, palestras, treinamentos, seminários, congressos, *etc.*), verificou-se que havia 10% dos respondentes que se capacitaram há mais de 5 anos e 12% que disseram nunca terem participado dessas ações ou que não se recordam, totalizando essas duas categorias 22% dos servidores. Isso demonstra uma necessidade de oferecimento de cursos para atualização desses servidores.

No questionário, foi apontado também pelos servidores quais dos fatores previamente listados desestimulariam suas participações em iniciativas de capacitação, sendo que 32% deles se sentiriam desestimulados por não terem mais direito à progressão por capacitação; 29% dos respondentes disseram ser a falta de tempo; 20% dos servidores mencionaram a ausência de recursos financeiros para cobrir as despesas e 17% deles assinalaram a falta de interesse.

Cabe informar que, através das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi possível constatar apenas algumas características relacionadas à capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR. Como a composição desse questionário se baseava em questões fechadas, as respostas encontradas não foram suficientes para aprofundar determinados aspectos que mereciam ser mais bem trabalhados.

Dessa forma, foi necessária a realização de dois grupos focais para a complementação das informações levantadas. Nesses grupos focais, foram citados vários assuntos pelos servidores

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

presentes. Destacam-se adiante os principais deles, que auxiliam numa melhor compreensão da percepção que os servidores possuem sobre a capacitação profissional.

Nesse contexto, foram abordados aspectos como a ausência de um planejamento aplicado à capacitação profissional continuada desses servidores, o que os leva, muitas vezes, a fazer cursos que não são aplicados diretamente na rotina de trabalho; a ausência/ineficiência de uma capacitação inicial específica para os servidores novos, mesmo havendo a designação de um tutor para auxiliá-los nas tarefas; falta de atendimento às demandas específicas de alguns cargos, sendo oferecidos na maioria das vezes cursos voltados para área administrativa; a ausência de uma capacitação de forma padronizada para as atividades desenvolvidas no mesmo setor, principalmente por conta da recente unificação das secretarias; a ausência de um manual de procedimentos para os setores; a ausência/ineficiência de capacitação em setores fortemente associados a mudanças tecnológicas como, por exemplo, o setor de informática.

Além disso, foi mencionado pelos servidores problemas como ausência de capacitação continuada para a utilização das novas tecnologias, o que eles acabam aprendendo somente na prática diária; a ausência de reuniões realizadas entre os colegas dentro da Unidade para a troca de conhecimento informalmente; a falta de envolvimento da chefia na rotina de trabalho dos servidores, dificultando a sugestão das ações de capacitação necessárias para esses profissionais; o oferecimento de oportunidades que só ocorrem na cidade de Niterói, onde está localizada a Reitoria e os principais *campi* da Universidade; a falta de retorno quanto ao não atendimento dos cursos encaminhados pelos servidores para o levantamento de necessidades de desenvolvimento da UFF, sendo observada na pesquisa a baixa adesão a esse levantamento.

Durante as conversas nos grupos focais, também apareceram alguns assuntos que merecem destaque pela relevância de seu conteúdo, mas que não estavam totalmente relacionados às perguntas realizadas. Ressalta-se que esses temas também auxiliam numa melhor compreensão da percepção dos servidores da EEIMVR sobre a capacitação profissional continuada.

Dentre os principais, foram citados a necessidade de um mapeamento de competências dentro da Unidade a fim de direcionar a capacitação profissional dos servidores; o aprimoramento da gestão do conhecimento, uma vez que, ao deixarem a Universidade, seja por aposentadoria, remoção, falecimento ou até mesmo exoneração, os servidores costumam levar consigo o conhecimento adquirido ao longo do período em que exerceram suas atividades; a retenção de conhecimento por parte de alguns dos servidores; bem como a falta de um banco de dados onde conste os talentos desses servidores, demonstrando os cursos em que participaram e suas formações profissionais.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

Sobre a gestão do conhecimento, Batista (2012) ensina que ela é fundamental na Administração Pública, pois pode auxiliar as organizações a enfrentarem novos desafios, implementarem práticas inovadoras de gestão e a melhorarem a qualidade de seus processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral. Por isso, as organizações públicas devem investir em programas de educação e capacitação para seus funcionários.

De modo a se resumir os principais aspectos discutidos nos grupos focais, elaborou-se o quadro apresentado a seguir:

Quadro 1 – Resumo dos Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais

Principais Temas ou Assuntos Abordados nos Grupos Focais	
Manual de procedimentos / tutoriais	Reconhecimento/ bem-estar/ motivação / autorrealização por meio da capacitação / qualificação
Atualização de manuais disponíveis no <i>site</i> da UFF	Padronização dos procedimentos para o mesmo setor
Planejamento da capacitação profissional continuada dos servidores	Problemas na comunicação interna que afetam a troca de conhecimentos entre os setores
Capacitação de ambientação/ inicial/ básica para novos servidores	Importância do apoio dos colegas para resolução das dúvidas diárias
Capacitação específica para cada cargo	Importância do conhecimento da rotina de trabalho do servidor pela chefia
Capacitação informal através dos colegas (dia a dia) / tutor designado	Apoio das chefias para os servidores se capacitarem / se qualificarem
Capacitação para as chefias	Frustração quanto ao não atendimento dos cursos solicitados através do levantamento de necessidades de desenvolvimento
Capacitação alinhada às competências e ao perfil dos servidores	A maioria dos cursos da UFF são voltados para atividades administrativas, faltando a parte técnica específica de outros cargos
Oportunidades que só acontecem na sede em Niterói	Avaliação de desempenho apontando as necessidades de capacitação
Ganhos com efetividade nas tarefas diárias por meio da capacitação profissional continuada	Servidor multiplicador dentro da Unidade
Ausência ou ineficiência de ações de capacitação voltadas para os diversos sistemas da UFF / aprendizagem de determinados sistemas somente na prática diária	Banco de dados com os talentos dos servidores
Ausência ou ineficiência de ações de capacitação em setores que lidam diretamente com a constante mudança tecnológica	Retenção de conhecimento por alguns
Incentivo à capacitação/ qualificação por parte da UFF	Gestão do conhecimento / compartilhamento de conhecimento entre os servidores

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

Incentivo financeiro atribuído à capacitação/ qualificação	Participação dos servidores no processo de capacitação profissional continuada
---	---

Fonte: organização própria com base nos dados coletados na pesquisa.

Considerando todo o exposto, foi observada a possibilidade de intervenção em algumas das questões levantadas de modo a aperfeiçoar a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da EEIMVR para que ela ocorra de forma planejada e contínua. Assim, serão apresentadas a seguir algumas propostas que poderão contribuir para tornar a capacitação desses servidores mais efetiva.

Proposta de intervenção

As ações aqui descritas têm como objetivo propor ajustes e melhorias relacionadas à capacitação profissional continuada dos servidores técnico-administrativos que podem ser implementadas dentro da EEIMVR. Essas propostas podem auxiliar as chefias e os servidores para o aprimoramento do serviço prestado não somente à comunidade interna, mas também ao público externo à Unidade pesquisada.

Em primeiro lugar, é preciso entender que o ambiente de trabalho é percebido como um local complexo. Dessa forma, é necessário considerar que fatores motivacionais como, por exemplo, a satisfação, o salário, as relações interpessoais e o reconhecimento no trabalho podem acabar influenciando a capacitação profissional dos servidores e, portanto, devem ser levados em conta nesse processo (APPUGLIESE, 2018).

Além disso, não há oficialmente um setor de gestão de pessoas ou um servidor que seja responsável exclusivamente por essa área na EEIMVR. Isso pode dificultar de certa forma o planejamento e a implementação dessas ações de capacitação profissional continuada. Porém, demonstrados todos os benefícios que essa capacitação pode trazer para a Unidade, sugere-se, se possível, que um servidor seja designado para esse fim.

Cabe lembrar ainda que a gestão de pessoas não se resume a desenvolver somente ações que capacitem/qualifiquem esses servidores. Esse setor possui diversas atribuições e é responsável por gerir um dos recursos mais importantes das instituições: o capital humano. Assim, a gestão de pessoas poderá de forma mais efetiva formular, executar e avaliar políticas com essa finalidade, além de executar outras tantas atribuições, atuando em regime de colaboração com os demais atores da organização (BERGUE, 2019).

É importante realizar um diagnóstico das competências dos servidores técnico-administrativos para identificação das necessidades que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas. Desse modo, é possível sugerir as ações de capacitação gerais a serem aplicadas aos setores e também aquelas específicas para cada servidor. Destaca-se ainda que todo esse processo deve seguir a legislação vigente, principalmente aquela relacionada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Segundo Bergue (2019), as políticas de capacitação de pessoas são mais efetivas quando focadas no desenvolvimento de competências necessárias, especialmente em conhecimentos e habilidades. A precisão desse foco está diretamente associada à qualidade do diagnóstico das necessidades de capacitação e de desenvolvimento; o que, por sua vez decorre das competências mapeadas (existentes x necessárias) na instituição. Essa lacuna é o substrato essencial e deve ser utilizada para fazer o direcionamento da política de educação e de desenvolvimento de pessoas.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

O envolvimento das chefias no processo também é essencial, uma vez que podem atuar indicando as competências necessárias dos setores; sugerirem as iniciativas de capacitação ou de qualificação prioritárias e avaliarem a efetividade da participação dos servidores nessas ações. Ademais, é fundamental a conscientização das chefias para que entendam de forma clara a importância que a capacitação profissional continuada pode trazer aos servidores. Desse modo, as chefias poderão planejar a liberação desses servidores para a realização das ações necessárias dentro do horário de trabalho.

Quando não for possível a realização de iniciativas de capacitação profissional continuada de forma remota, por meio da educação a distância, deve-se incentivar a participação dos servidores nessas iniciativas ministradas em outros *campi* ou em outras instituições. Neste caso, avaliar a possibilidade de apoio aos servidores por meio do pagamento da inscrição no evento, além de diárias e de passagens para cobrir as despesas. Para tanto, é possível usufruir do benefício do Apoio a Iniciativas de Capacitação, disponibilizado periodicamente pela Escola de Governança e Gestão Pública da UFF.

Além disso, verificar a possibilidade de que os professores e técnicos-administrativos da própria Unidade atuem como multiplicadores, ministrando esses cursos para os servidores. Para incentivar a participação dos servidores, é preciso lembrar que devem ser utilizadas diversas formas voltadas para o aprendizado (vídeos, escritas, práticas), pois cada servidor possui mais facilidade e interesse com uma delas.

Desse modo, vale lembrar que ouvir os servidores, antes desse processo, é essencial para entender quais são suas reais necessidades e de que maneira seria melhor que essas ações fossem executadas, por exemplo, presencialmente ou de forma remota. Medeiros, Dantas e Silva (2017) sugerem que é muito importante que haja uma maior participação dos técnicos-administrativos dentro da instituição. Além disso, os autores afirmam que as práticas de gestão implantadas devem estar em sintonia com o desenvolvimento institucional e dos técnicos-administrativos.

É fundamental também desenvolver ações dentro da Unidade que visem à integração e ao treinamento básico dos novos servidores para que se familiarizem com suas rotinas de trabalho e conheçam a instituição em que irão atuar. Após essa ambientação, deve-se promover continuamente a capacitação desses servidores, através de planejamento dessas ações.

Mostra-se, igualmente, relevante, a elaboração e a divulgação periódica de cartilhas que contenham informações sobre o plano de carreira, legislações específicas e os benefícios oferecidos pela UFF, que muitas vezes são desconhecidos pelos servidores. Ademais, sugere-se, sempre que possível, o encaminhamento de instituições que promovam cursos de interesse para os servidores técnico-administrativos lotados na EEIMVR.

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIDADE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE SOBRE A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL
CONTINUADA: propostas de ajustes e melhorias

Observa-se também a necessidade de elaboração de manuais de procedimentos dentro dos setores para a melhoria da gestão do conhecimento dentro da Unidade. Isso é importante, principalmente, para que o conhecimento adquirido pelos servidores não se perca quando eles saírem da instituição. Além disso, é preciso estimular o compartilhamento interno do conhecimento adquirido pelos servidores, criando ambientes propícios para que isso ocorra.

Destaca-se ainda a possibilidade da implementação de um banco de talentos, contendo todas as ações de capacitação e de qualificação profissional realizadas por cada servidor técnico-administrativo da Unidade, observando a importância de que seja periodicamente atualizado. Esse cadastro facilitaria a gestão de talentos internamente e poderia auxiliar na busca por multiplicadores para atuarem nas iniciativas de capacitação profissional continuada.

Caso possível, os usuários dos serviços prestados dentro da Unidade podem auxiliar avaliando esses serviços e sugerindo as capacitações necessárias. Nesse sentido, o cidadão, usuário do serviço, pode atuar na construção das ações de capacitação, por meio de espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados setores (STASSUN & WIPPEL, 2013).

Cabe lembrar que capacitar continuamente os servidores públicos pode gerar muitos benefícios como, por exemplo, ganhos com produtividade, contribuir com a motivação desses servidores para o trabalho e até mesmo auxiliando na preservação de equipamentos utilizados na rotina laboral. Dessa forma, sugere-se que as propostas aqui relacionadas sejam implementadas dentro da Unidade objeto deste estudo.

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

Camila Rodrigues de Souza, Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFF, Servidora Técnico-administrativa da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda – EEIMVR/UFF, e-mail: souza_camila@id.uff.br.

Soraia Marcelino Vieira, Doutora em Ciência Política, Professora Adjunta da Universidade Federal Fluminense, soraiamv@id.uff.br.

Documento elaborado em 18 de fevereiro de 2023.

Referências

APPUGLIESE, M. M. E. *Capacitação dos Servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Cubatão (IFSP)*, 2018. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2022.

BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, F. F. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20d%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2022.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

CLEMENTE, A.; DIAS, H. L. Capital humano no setor público: análise dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. *Revista Universo Contábil*, v.9, n.2, p.27-44, jun. 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2968/2344>>. Acesso em: 06 dez. 2021.

EEIMVR. Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda. *Nossa História*. Disponível em: <https://engenhariavr.uff.br/?page_id=60>. Acesso em 13 set. 2022.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na Administração Pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. *Recape*, v.10, n.1, p.149-166, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

MEDEIROS, A. L. de.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O plano de carreira dos técnicos administrativos de universidades federais: o caso de uma universidade federal do norte do Brasil. *Revista Observatório*, Palmas, v.3, p. 584-618, 2017. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3445/9688>>. Acesso em: 09 nov. 2022.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na Administração Pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. *Planejamento e Políticas Públicas*, n.41, p.117-139, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP_n41_Avaliacao.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.