

V SIANCO



SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ANÁLISE COGNITIVA 15 a 19 de setembro de 2025

Temática: O campo multirreferencial da Análise Cognitiva: Tendências e desafios na atuação profissional

Organização Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento



EIXO TEMÁTICO: DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

ações de capacitação para o desenvolvimento de competências dos servidores técnicos em universidades públicas brasileiras

EDINILZO BISPO DOS SANTOS¹

JANILDA SILVA PINHO²

VALÉRIA SANTANA DE FREITAS³

RESUMO

Este artigo se propôs a estudar as ações de capacitação desenvolvidas em universidades públicas brasileiras, a partir de produções acadêmicas na última década.. Além dos regramentos e normativas, processos avaliativos e de valorização das carreiras, as ações de capacitação são um importante influenciador de resultados. A presente pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa de natureza exploratório-descritiva, utilizando-se da revisão bibliográfica. Como principal resultado, os estudos demonstraram a relevância das ações de capacitação no desenvolvimento das atividades e até mesmo da organização, porém não pode ser uma ação isolada, necessitando de outros elementos.

¹ Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) - Bacharel em Ciência Contábeis - Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento (PPGDC) - Universidade do Estado da Bahia (UNEB) / Analista Universitário - área de contabilidade.

² Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) - Bacharel em Administração - Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento (PPGDC) - Universidade do Estado da Bahia (UNEB) / Analista Universitária - área de administração.

³ Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) - Bacharel em Administração - Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento (PPGDC) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) / Analista Universitária - área de administração.

Palavras - Chave: gestão de pessoas; capacitação de servidores técnicos; universidades públicas brasileiras.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações está atrelada a sua capacidade de renovar-se constantemente, ou seja, de adaptar-se ao ambiente dinâmico ao qual está inserida, sendo capaz de perceber as mudanças, tendências e inovações que acontecem ao seu entorno, bem como interpretá-las para assim tomar as melhores decisões (Choo, 2003).

Para Choo (2003), estas organizações são as chamadas organizações do conhecimento, que fomentam a construção e o compartilhamento do mesmo entre seus membros, e que difere das demais por agir com inteligência e criatividade; por adaptar-se com antecedência às mudanças do ambiente; por encontra-se em constante processo de aprendizado e inovação; e por ser composta por membros competentes e experientes.

Vale ressaltar que, neste contexto, a perenidade das organizações só é possível por intermédio das pessoas em sua busca por adquirirem novos conhecimentos, no intuito de reagir e adaptar-se, a essas mudanças e assim, gerar resultados (Aquino e Leite, 2010). Percebe-se assim, o caráter estratégico dos processos de aprendizagem contínuos, pois, possibilitam o desenvolvimento das competências necessárias para o êxito da estratégia competitiva de uma organização.

No âmbito das universidades públicas brasileiras a dinâmica não é diferente. A universidade, considerada, segundo Romano e Marinho (2021, p.14) um “potencial centro de difusão de conhecimento”, é um terreno fértil para a formação de profissionais experientes e competentes, que através da construção e compartilhamento de conhecimentos entre seus integrantes, alinhados com os princípios do ensino, pesquisa, extensão e internacionalização, desenvolvem soluções para problemas, em prol da eficiência e modernização da gestão pública, contribuindo e interagindo com a sociedade.

O tema é relevante, especialmente do ponto de vista da melhoria do funcionamento do serviço público. Desta forma, o objetivo deste estudo é realizar uma

revisão bibliográfica sobre a capacitação de servidores técnicos em universidades públicas brasileiras.

2. A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS

O conceito de competências consolidou-se progressivamente ao longo dos anos, atravessando diversos campos disciplinares. Conforme Deluiz (1996), a ação e competência caminham juntas, e devem ser utilizadas de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. Desta forma, conclui-se que o alcance dos resultados pode ter relação com as ações de capacitação.

Para Amaral (2006) se antes o foco da capacitação estava nas atribuições dos postos de trabalho, agora volta-se para o desenvolvimento profissional e a atuação do sujeito na organização. Neste cenário, a gestão de pessoas passa a sedimentar-se no tripé estratégico composto pela: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes.

Daí a importância atribuída a aprendizagem e a disseminação do conhecimento como ferramentas para promover a inovação e melhorar a qualidade do serviço público prestado à sociedade. No contexto contemporâneo das organizações, marcado por mudanças impostas pela globalização e pela busca por modernização e inovação dos processos, fomentar o desenvolvimento do capital intelectual é imprescindível para o seu desenvolvimento e competitividade, sejam elas públicas ou privadas. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p. 185):

(...) essas mudanças têm forte impacto sobre as organizações, obrigando-as a empreender diversas ações para superar esses desafios. Dentre elas, destaca-se a valorização cada vez maior do conhecimento, da aprendizagem e da inovação. Dessa forma, as pessoas começam a assumir um papel estratégico nas empresas, pois somente elas têm a capacidade de gerar e difundir conhecimentos e transformá-los, através da inovação e tecnologia, em produtos e serviços que serão utilizados pela sociedade.

Nas organizações, as pessoas são o elemento catalisador que transforma informações em conhecimentos a serviço da sociedade, através do domínio de saberes e da utilização da criatividade. Esses processos de transformação da informação em conhecimento exigem um trabalho no qual "(...) o conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes

informações e percepções elabora ou reelabora seu ‘novo’ conhecimento” (Valentim, 2008, p. 19).

Os processos de capacitação buscam potencializar nos sujeitos, as possibilidades de transformação das informações, da sua atuação no ambiente de trabalho lhes permitindo maior autonomia e poder de realização de atividades de forma individual ou coletiva, mesmo em ambientes adversos, e, conforme Ranzini e Bryan (2017, p. 434) “somente geram resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação”.

Desta forma, cabe às organizações proporcionar os meios adequados para que estes sujeitos se sintam motivados a buscarem a capacitação para seu aprimoramento e qualificação profissional. De acordo com Duarte, Ferreira e Lopes (2009, p. 103):

O serviço público também tem procurado acompanhar essa tendência, buscando adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora. Um de seus desafios é o estímulo e criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional .

Observa-se, desta forma, movimentos históricos, no âmbito do serviço público, com o objetivo de acompanhar tal tendência. Na esfera pública federal, a Política Nacional de Capacitação foi instituída em 1998, através do Decreto nº 2.794/1998, sendo absorvida pela Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, conforme Decreto nº 5.707/2006, e por fim, contemplada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Brasil, 1998, 2006, 2019).

O PNDP, regido pelo Decreto 9.991/2019, estabelece, como objetivo da política, a promoção do “desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019, art. 1) O foco de tal política está na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade e no desenvolvimento permanente do servidor público.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, este estudo, se caracteriza por uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza exploratório-descritiva, utilizando-se para isso, de levantamento bibliográfico (Lakatos; Marconi, 2010).

O estudo versa sobre ações de capacitação desenvolvidas em universidades públicas brasileiras, no período 2014 a 2024, com o propósito de identificar as pesquisas que estão sendo desenvolvidas nesta temática. O aporte teórico delimitou a temática, buscando um aprofundamento no seu campo conceitual.

Para o levantamento dos trabalhos foi utilizado o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (<https://catalogodeteses.capes.gov.br/>), considerando se tratar de uma base de dados científica.

Para o levantamento, via CAPES, utilizou-se o *string*: capacitação AND "servidor público" AND "de universidade" OR "da universidade", considerando como série temporal os últimos dez anos (2014 a 2024) e o Brasil como espaço territorial de origem. Os dados coletados inicialmente foram tratados e, desta forma, um primeiro filtro foi feito a partir dos títulos e em seguida dos objetivos gerais. Observou-se que, alguns registros deveriam ser excluídos em razão dos servidores não serem da carreira de universidades públicas.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Considerando a busca realizada inicialmente foram identificados 99 trabalhos, todos do tipo dissertação. No entanto, após análise prévia, considerando o tema de interesse desta pesquisa, qual seja capacitação de servidores de universidades públicas, foram selecionados 16 (dezesesseis) trabalhos discriminados conforme Quadro 01 a seguir:

Quadro 01 - Dissertações sobre a temática capacitação de servidores técnicos em universidades públicas brasileiras

Título	Objetivo Geral	Autor(a) / Ano
O impacto da capacitação dos servidores nos resultados da segurança universitária federal a partir da implantação da Superintendência de Segurança Institucional, à luz do plano de carreira dos técnicos administrativos em educação: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco	Identificar o impacto do processo de capacitação dos servidores nos resultados da Segurança Universitária Federal na Universidade Federal de Pernambuco com a implantação da Superintendência de Segurança Institucional, a partir das diretrizes do Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação e os Decretos 5.824 e 5.825 de 2006 do Governo Federal.	André Luiz Ribeiro da Silva / 2015
Entre o mundo da vida e o mundo sistêmico: a gestão de formação continuada no cenário da Universidade Federal da Paraíba	Analisar a gestão da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba sob a ótica da Teoria da Sociedade habermasiana	Clarissa Lima de Sá / 2015
Proposta de capacitação em gestão ambiental para servidores de uma instituição federal de ensino superior	Diagnosticar percepções de integrantes da UFSM sobre o meio ambiente e propor um programa de capacitação na área de Gestão Ambiental para os servidores da instituição.	Graziela Machado Flores / 2016
Modelo de capacitação dos servidores da UFBA: uma análise à luz da política nacional de desenvolvimento de pessoal	Analisar como a alta gestão e os servidores TAE percebem a execução da PNDP à luz das ações de capacitação para o seu corpo funcional.	Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho / 2018
A política de capacitação em universidades federais: diagnóstico e proposições	Analisar e propor melhorias ao modelo de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFGD	Daniela Antoniassi Silva / 2018
A política nacional de desenvolvimento de pessoal como elemento norteador para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da biblioteca universitária da UFSC	Analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC	Júlia Miranda Bressane / 2019
Política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas: uma análise da percepção dos técnico-administrativos visando uma proposta pela gestão por competência	Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos com relação à política de capacitação da Universidade Federal de Alagoas	Luciane Santos Prado / 2019

Título	Objetivo Geral	Autor(a) / Ano
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas instituições federais de ensino: um estudo de caso do plano anual de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB	Analisar o Plano Anual de Capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFRB, no que tange ao desenvolvimento de pessoal e o alcance dos objetivos e metas institucionais, na percepção dos servidores técnico administrativos da UFRB.	Nadja Ribeiro Santos Brito / 2019
A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e a contribuição da educação a distância na formação de gestores com responsabilidade socioambiental: um estudo de caso para gestores da Universidade Federal de Pernambuco	Analisar o conhecimento e a percepção dos Gestores de Infraestrutura da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) acerca do tema Gestão Pública Ambiental a partir dos eixos “Sensibilização e Capacitação” e “Construções Sustentáveis”, da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), os quais se relacionam mais diretamente às atribuições das gerências estudadas.	Renato Luiz Vieira de Carvalho / 2019
A aprendizagem individual e a capacitação de funcionários públicos: um estudo de caso da Faculdade de Odontologia de Piracicaba, da Universidade Estadual de Campinas (FOP/UNICAMP)	Explorar como os funcionários públicos de uma universidade, criam suas próprias trajetórias de aprendizado, em sintonia com seu contexto de trabalho específico.	Fernanda Caroline Fernandes / 2020
Educação corporativa na Universidade Estadual de Santa Cruz: possibilidades de aprendizagens colaborativas	Analisar a formação continuada dos analistas universitários no âmbito da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011.	Cristina Veronica Santos Novaes / 2021
A política de capacitação profissional do servidor técnico-administrativo na UNB: efetividade e desafios na percepção do capacitado.	Compreender a percepção dos servidores TAEs com relação às ações constantes de capacitação profissional e seu possível efetividade em termos de formação destacando melhorias oportunas com base nas necessidades dos servidores.	Daniel Alves Moraes de Almeida / 2021
Qualificação profissional e autonomia: uma análise das ações de formação continuada ofertadas pela Universidade de Brasília sob o olhar dos sujeitos	Analisar a percepção dos técnicos administrativos da Universidade de Brasília em relação às ações de formação continuada voltadas ao desenvolvimento profissional, ofertadas no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.	Joao Paulo da Silva Gonçalves / 2022

Título	Objetivo Geral	Autor(a) / Ano
Formação continuada de técnicos administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba: um estudo sobre sua (des)articulação com a política nacional de desenvolvimento de pessoas	Analisar a política de formação continuada dos TAEs da UFPB e sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal.	Jose de Miranda Freire Junior / 2022
Capacitação e desenvolvimento de pessoas na Universidade Pública: estratégias para melhoria no acesso	Avaliar o processo de gestão de afastamento para capacitação na UFTM, com vistas a contribuir com a atualização e organização do serviço da PRORH, considerando modificações recentes na legislação.	Lucas de Aquino Amorim Queiroz / 2022
A percepção dos gestores acerca dos efeitos de um curso de capacitação no desenvolvimento dos processos de trabalho de servidores técnico-administrativos: o caso UFBA	Compreender como os gestores percebem o desenvolvimento do trabalho de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que participaram do curso “Produção de Texto com Redação Oficial”.	Taize Caliandra Cunha de Jesus / 2022

Fonte: Os autores

A análise inicial apresenta de forma resumida, os trabalhos que trataram, no rol da temática citada o seguinte: análise da capacitação, enquanto parte da educação continuada e possíveis impactos sobre a gestão; percepção dos servidores e/ou dos gestores sobre a capacitação; proposição de programas/planos/ações de capacitação; e, por fim, integração da capacitação com a(o)s políticas/planos de desenvolvimento de pessoal.

Quanto aos trabalhos que tiveram como objetivo analisar a própria capacitação, preocupando-se com sua efetivação, enquanto programas, seus planos e suas ações e possíveis impacto sobre a gestão, apresentaram discussões que (co)relacionam este processo a educação continuada, enquanto elemento intrínseco ao próprio desenvolvimento do servidor em suas tarefas na entidade. É o caso das pesquisas de: Brito (2019); Freire Junior (2022); Gonçalves (2022); Novaes (2021); Queiroz, 2022; Sá (2015); e Silva (2015).

Enquanto conclusões e/ou achados, dos trabalhos acima, pode-se destacar que a capacitação estimula o desenvolvimento das competências individuais e consequentemente organizacionais, porém a mera participação não é o suficiente, necessitando que se adote estratégias de avaliação da aprendizagem, de valorização

do servidor e melhorias das condições de trabalho. O desenvolvimento das ações de capacitação também é questionado, ao se concluir pela necessidade de se estabelecer mudanças nos processos, no planejamento e execução das capacitações.

Em regra, as universidades pesquisadas, possuem uma estrutura que se ocupa das ações de capacitação, sendo que boa parte delas dispõe de uma política ou programa voltado para esta atividade. Porém, em alguns trabalhos, houve questionamentos sobre os conteúdos e/ou foco das capacitações, em que ações formativas ainda contemplam uma grande parcela de cursos de caráter mecanicista, mesmo que possam haver tentativas de mudanças, inclusive com a oferta de cursos profissionalizantes e de mestrado. Nesse sentido, Sá (2015) destacou a participação dos servidores da instituição na formulação do Plano de Capacitação, onde foi possível considerar os anseios dos interessados, resultando num processo de adesão efetiva aos cursos oferecidos, inclusive, com a possibilidade de recebimento de incentivos financeiros.

Os trabalhos de Almeida (2021), Brito (2019), Carvalho (2019), Flores (2016), Gonçalves (2022), Prado (2019), Teixeira Filho (2018) e Jesus (2022), visam, em última instância, diagnosticar as ações e/ou atividades voltadas para a aprendizagem organizacional, a partir da observação dos envolvidos e/ou interessados. Nesse sentido, os mesmos estão inseridos no conjunto das pesquisas que apontaram em seus objetivos, a intenção de verificar ou levantar a percepção dos servidores e/ou dos gestores sobre a capacitação.

Considerando as principais respostas de servidores e/ou gestores das universidades pesquisadas, pode-se destacar o seguinte:

- a) A capacitação é um meio para melhorar o desempenho e precisa se alinhar à realidade de cada setor da organização;
- b) A capacitação contribui no desenvolvimento das competências individuais e conseqüentemente organizacionais, porém não é suficiente, dependendo de avaliação dos processos e motivação dos participantes;
- c) É preciso facilitar o acesso à capacitação, principalmente, através da Educação a Distância (EAD);
- d) Os cursos não devem voltar-se apenas para a atividade laboral, devendo atender outros anseios e competências;

- e) Os gestores devem ter um maior envolvimento na organização das ações de capacitação.

Ao analisar modelos ou planos de capacitação das universidades, Silva (2018) identificou a necessidade de melhoria em relação aos instrumentos de levantamento de necessidades de capacitação, editais para instrutores e avaliação do impacto e transferência das ações. De outra forma, Flores (2016), propôs um plano de capacitação atrelado à política ambiental. Já Fernandes (2020), identificou a criação de estratégias de capacitação pelos próprios servidores, independente dos modelos ou planos estabelecidos pela instituição.

Por fim, algumas pesquisas se preocuparam em verificar e/ou analisar a integração entre a capacitação e as políticas/planos de desenvolvimento de pessoal, inclusive verificando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo PNDP, como foi o caso dos trabalhos: de Teixeira Filho (2018), que relacionou o citado plano com a capacitação, a partir da percepção dos servidores técnicos e dos gestores; de Bressane (2019), que avaliou a contribuição da PNDP para a qualificação profissional; e de Freire Júnior (2022), que pesquisou a PNDP sob a ótica de sua contribuição para a política institucional de formação continuada. Já Gonçalves (2022), quando tratou dessa relação, partiu da percepção dos servidores e considerou a formação continuada atrelada ao desenvolvimento profissional, sob a perspectiva da PNDP.

Estes trabalhos, partem das diretrizes do PNDP, que é o instrumento legal de desenvolvimento da carreira do servidor público federal, enquanto contribuição teórica (Brasil, 2019). De forma geral, os estudos revelaram que a capacitação, atrelada a PNDP, provoca mudança do perfil dos servidores, do ponto de vista da qualificação, inclusive a nível de educação formal. Concluiu-se, também, que a observância das diretrizes da PNDP, embasa o desenvolvimento de competências, o que contribui para o alcance dos objetivos institucionais. Por outro lado, considerou-se em alguns dos estudos que a PNDP não é um instrumento de medida da efetividade da capacitação. Ou seja, a PNDP apenas orienta que as capacitações ocorram e que seus resultados sejam avaliados no contexto institucional.

5. CONCLUSÃO

O estudo realizado neste artigo buscou explorar as abordagens que a capacitação de servidores vem seguindo na última década. Dessa forma, foi realizada

uma revisão bibliográfica, com objetivo de realizar uma revisão bibliográfica sobre a capacitação de servidores técnicos em universidades públicas brasileiras.

Os estudos demonstraram, na percepção de servidores e/ou gestores das universidades estudadas, que a capacitação tem sua importância no desenvolvimento das atividades e até mesmo da organização, porém não pode ser uma ação isolada, necessitando de outros elementos.

O caminho trilhado até aqui comprova que o tema vem se atualizando e é perceptível a sua relevância no contexto da gestão das universidades. Assim, o fortalecimento das ações de capacitações de servidores técnicos precisa se tornar mais amplo e em estudos que subsidiem a criação de políticas públicas mais robustas de formação de servidores.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 25 ago 2025.

AQUINO, Luz Marina Aparecida Poddis de; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Aprendizagem e Mudança Transformacional no Serviço Público Municipal**. REUNA, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 65-81, Jan. – Abr. 2010. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/324>. Acesso em: 27 ago 2025.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. **Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 10 out. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 25 ago 2025

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**. Brasília, DF: Presidência da República, 24 fev. 2006c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 25 ago 2025

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de**

desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 28 ago. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35Acesso em: 25 ago 2025

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac, 2003. Disponível em: <https://lucianabicalho.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 27 ago 2025.

DELUIZ, N. Globalização econômica e os desafios à formação profissional. São Paulo: SENAC, 1996. (Boletim Técnico do Senac).

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. **A gestão por competência como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins.** APGS, Viçosa, v1, pp 101-120, abr./jun. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556473001.pdf>. Acesso em: 25 ago 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RANZINI, Milena de Senne e BRYAN, Newton Antonio Paciulli. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil.** Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 1937 - Rev. Serv. Público Brasília 68 (2) 417- 438 abr/jun 2017. ISSN:0034-9240.

ROMANO, André Eles; MARINHO, Siméia C. de O. **A importância das universidades como potenciais centros de difusão do conhecimento.** In: Universidade e Inovação: Olhares sobre Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia. Editora EdUFT, 2021. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/3426/1/Universidade%20e%20inovac%CC%A7a%CC%83o.pdf#page=13>. Acesso em: 27 ago 2025.

VALENTIM, M. L. P. **Informação e conhecimento em organizações complexas.** Em M.L. P. Valentim (Org), Gestão da informação e do conhecimento (pp.7-10). São Paulo: Polis, Cultura Acadêmica, 2008.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009