



Relatório Técnico: Proposta de Plataforma Institucional de Capacitação Organizada em Trilhas Formativas para Universidade Pública Federal

Josieli Moris Gomes Calderano

Universidade Federal de Viçosa / josieli.gomes@ufv.br

Ana Maria Santelices de Araújo

Universidade Federal de Viçosa / ana.santelices@ufv.br

Nálbia de Araújo Santos

Universidade Federal de Viçosa / nalbia@ufv.br

Bruno Tavares

Universidade Federal de Viçosa / btavares@ufv.br

RESUMO:

Este relato de Produto Técnico-Tecnológico (PTT) tem como objetivo desenvolver um modelo técnico estruturado para orientar a criação e a implementação de uma Plataforma Institucional de Capacitação, organizada em trilhas formativas vinculadas às competências institucionais e às demandas da gestão universitária. O diagnóstico institucional foi realizado por meio de análise documental de instrumentos estratégicos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Mapa de Gestão de Riscos e documentos institucionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A análise das fontes documentais levou à identificação de lacunas na organização das ações de capacitação e na articulação entre iniciativas formativas existentes. Como resposta, o produto técnico desenvolvido consiste em um modelo estruturado de organização da capacitação institucional, baseado na criação de um ambiente virtual de aprendizagem organizado em trilhas formativas para servidores ingressantes, percursos de desenvolvimento contínuo por área de atuação e articulação com cursos ofertados por escolas de governo. O produto busca contribuir para a sistematização da política de desenvolvimento de pessoas, para a institucionalização de práticas de governança pública e para o alcance das metas estratégicas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas no Setor Público, Capacitação de Servidores Públicos, Educação Corporativa, Governança Pública, Universidades Públicas.



1. Contexto e Identificação do Problema

O desenvolvimento contínuo dos servidores técnicos administrativos e docentes é essencial para garantir eficiência, inovação e qualidade nos serviços prestados pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). A capacitação e o aprimoramento profissional constituem instrumentos estratégicos para o fortalecimento institucional, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de gestão, para a melhoria dos processos organizacionais e para a consolidação da governança pública. Entretanto, a ausência de uma política de capacitação sistemática e institucionalmente estruturada pode comprometer a execução das atividades administrativas e acadêmicas, ampliar riscos de gestão e reduzir a efetividade das ações institucionais, impactando diretamente o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Ressalta-se que na era da informação, o conhecimento passou a ocupar posição central entre os recursos organizacionais, superando a primazia tradicional do capital financeiro e consolidando-se como elemento fundamental para o desenvolvimento das instituições. Sob essa perspectiva, o capital intelectual, baseado no conhecimento, assume papel estratégico, uma vez que influencia a forma como as organizações estruturam seus processos de trabalho, seus mecanismos de comunicação, suas tecnologias e suas formas de interação. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento, fazendo uso adequado na gestão e mobilização dos demais recursos organizacionais. (CHIAVENATO, 2008). Assim, o conhecimento e as competências humanas constituem ativos estratégicos para o desempenho e a geração de valor nas organizações (DRUCKER, 1998; STEWART, 1998).

A capacitação pode ser compreendida como um elemento que contribui para a satisfação e o desenvolvimento profissional dos servidores. À luz da Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (1959), condições relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento no trabalho podem atuar como fatores motivacionais, favorecendo o engajamento e o desempenho organizacional. No contexto da administração pública, o desenvolvimento contínuo de competências e a qualificação dos servidores também são considerados fatores estratégicos para a melhoria do desempenho institucional e da qualidade dos serviços prestados à sociedade (SILVA, 2021; TCU, 2021).

Nos últimos anos, o orçamento destinado à capacitação passou por ajustes, o que reforça a importância de iniciativas que promovam melhor organização, integração e racionalização das ações formativas existentes. Paralelamente, a Universidade conta com cursos transversais ofertados por escolas de governo, os quais ampliam as oportunidades de formação, embora nem sempre contemplem integralmente as especificidades da gestão universitária.

Nesse contexto, o orçamento atualmente direcionado à capacitação na UFV é limitado e pouco articulado a um planejamento institucional estruturado. Na prática, os recursos disponíveis têm sido utilizados majoritariamente para atender demandas individuais, como diárias, passagens e inscrições, com menor ênfase no fortalecimento de ações formativas



coletivas e estratégicas, o que reduz o alcance da política institucional de desenvolvimento de pessoas.

Essa realidade institucional pode impactar diretamente os índices de governança pública da UFV, uma vez que a capacitação de servidores constitui um dos elementos avaliados pelos instrumentos de governança utilizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), como o Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo), destinado à avaliação das práticas de governança, gestão e sustentabilidade ambiental e social nas organizações públicas federais. Além disso, a manutenção de níveis adequados de capacitação é fundamental para a maturidade dos processos de gestão, transparência e prestação de serviços públicos de qualidade (TCU, 2020; TCU, 2024).

A análise do Mapa de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) evidenciou a necessidade de desenvolvimento de uma ação institucional voltada à estruturação da política de capacitação de servidores. Essa necessidade encontra respaldo nos instrumentos de planejamento estratégico da instituição, especialmente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFV (2024 a 2029), no qual se destaca o Objetivo Estratégico “GP1: Aprimorar a política de gestão, desenvolvimento e qualidade de vida de pessoas”. No âmbito desse objetivo, a meta “M6: Dobrar o número de servidores atendidos por programas de capacitação e treinamento, oferecidos pela instituição ou por meio de convênios”, evidencia a importância de ampliar e estruturar as ações institucionais de desenvolvimento de pessoas. Nesse sentido, o fortalecimento da política de capacitação apresenta-se como estratégia relevante para a mitigação de riscos associados à gestão estratégica institucional, contribuindo para o aprimoramento das práticas de governança pública na Universidade.

Ademais, vale ressaltar que a capacitação é um mecanismo formal de progressão na carreira dos servidores técnico administrativos em educação (TAEs), que reflete no seu provimento efetivo, pela mudança de padrão de vencimento, decorrente da obtenção de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, respeitado o interstício de cinco anos de efetivo exercício e cumprida a carga horária mínima em ações de desenvolvimento, nos termos do disposto no Anexo III-A da Lei nº 11.091/2005, incluído pela Medida Provisória nº 1.286/2024 e pela Lei nº 15.141/2025. Assim, um plano de capacitação efetivo fortalece o alinhamento entre desenvolvimento institucional e desenvolvimento na carreira.

Diante desse cenário e com o propósito de delinear ações estratégicas, este relatório técnico busca contribuir para a mitigação dos riscos identificados nos processos de gestão estratégica e de governança pública, especialmente aqueles associados à insuficiência na oferta de cursos, às restrições orçamentárias e à ausência de um programa sistemático de capacitação contínua. Desse modo, a proposta consiste na estruturação de um modelo orientador para a criação de uma Plataforma Institucional de Capacitação, voltado à organização de trilhas formativas vinculadas às competências institucionais requeridas no contexto das universidades públicas.

Além disso, essa iniciativa busca consolidar uma política institucional de desenvolvimento de pessoas e o fortalecimento da cultura de aprendizagem organizacional,



em conformidade com as diretrizes e metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFV (2024 a 2029).

O Relatório Técnico referente à capacitação e ao desenvolvimento de servidores da Universidade Federal de Viçosa (UFV), objeto do presente relato de Produto Técnico-Tecnológico (PTT), foi elaborado no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) e disponibilizado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição. O produto resulta da análise do contexto institucional relacionado às ações de capacitação e desenvolvimento de servidores na UFV, realizada por meio da articulação entre fundamentos teóricos da Administração Pública, análise documental e informações institucionais. Esse processo possibilitou a construção de um diagnóstico organizacional que fundamenta a proposição de medidas voltadas ao aprimoramento das práticas institucionais de desenvolvimento de pessoas.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico

2.1 Fundamentos Conceituais

A análise institucional que fundamenta o presente Produto Técnico-Tecnológico parte da compreensão de que as pessoas e o conhecimento constituem recursos estratégicos para o desempenho organizacional. Na literatura de Administração, a gestão de pessoas tem sido progressivamente compreendida não apenas como um conjunto de práticas administrativas, mas como um elemento central para o desenvolvimento das capacidades institucionais e para o alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações dependem cada vez mais do desenvolvimento de competências individuais e coletivas para responder às demandas de ambientes complexos e em constante transformação (CHIAVENATO, 2008). Nesse contexto, a capacitação e o desenvolvimento profissional passam a desempenhar papel estratégico, contribuindo para o aprimoramento das habilidades dos servidores, para o fortalecimento da aprendizagem organizacional e para a melhoria do desempenho institucional.

Essa perspectiva dialoga com a compreensão de que o conhecimento constitui o principal recurso das organizações contemporâneas, e o desempenho institucional depende da capacidade de desenvolver e mobilizar o capital humano (DRUCKER, 1998). Assim, investir na formação e no aperfeiçoamento contínuo dos profissionais torna-se condição essencial para a inovação, a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Estudos sobre competências e aprendizagem nas organizações apontam que o desenvolvimento institucional está associado à capacidade de mobilizar conhecimentos e promover processos contínuos de aprendizagem coletiva (FLEURY; FLEURY, 2001). Políticas estruturadas de desenvolvimento de pessoas contribuem para alinhar as competências individuais às demandas estratégicas da organização (DUTRA, 2017). Além disso, iniciativas de capacitação podem favorecer a circulação e a sistematização do conhecimento organizacional,



transformando experiências individuais em conhecimento compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No âmbito da administração pública, o desenvolvimento de servidores também se relaciona diretamente com os princípios da governança pública e com os instrumentos de planejamento estratégico das organizações. De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), a governança no setor público envolve a capacidade das instituições de direcionar, avaliar e monitorar a gestão, assegurando que as políticas e ações institucionais estejam alinhadas aos objetivos estratégicos e às necessidades da sociedade. Nesse cenário, políticas estruturadas de capacitação e desenvolvimento de pessoas contribuem para fortalecer a capacidade institucional, apoiar a execução das estratégias organizacionais e aprimorar a qualidade da gestão pública.

Com base nessas perspectivas, o diagnóstico institucional realizado neste relatório técnico buscou compreender como as ações de capacitação vêm sendo organizadas no contexto da UFV, identificando oportunidades de aprimoramento relacionadas à sistematização, à integração e ao alinhamento das iniciativas formativas com as estratégias institucionais e com os instrumentos de governança da Universidade.

2.2 Diagnóstico Institucional

O diagnóstico institucional foi realizado por meio de análise documental de instrumentos estratégicos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), com foco nas ações voltadas à capacitação e ao desenvolvimento profissional de servidores docentes e técnico-administrativos. Foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024–2029), o Mapa de Gestão de Riscos institucional, bem como documentos normativos e informativos disponibilizados pelo Serviço de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, incluindo relatórios de ações formativas, orientações internas e informações sobre programas de capacitação vigentes. A análise teve como objetivo compreender a forma como as iniciativas de formação vêm sendo organizadas institucionalmente e identificar lacunas relacionadas à sistematização das ações de capacitação.

A análise foi conduzida por meio de leitura sistemática dos documentos institucionais, com o objetivo de identificar diretrizes, metas estratégicas, riscos organizacionais e práticas atualmente adotadas na capacitação e desenvolvimento de servidores. Para a sistematização das informações, foram comparadas as demandas previstas nos instrumentos de planejamento e gestão com as ações de capacitação efetivamente ofertadas, buscando verificar o grau de alinhamento entre a política de desenvolvimento de pessoas, os objetivos estratégicos institucionais e as recomendações de governança pública.

A identificação de lacunas ocorreu a partir da verificação de inconsistências entre as metas institucionais, as necessidades de capacitação apontadas nos documentos estratégicos e a organização das ações formativas existentes, considerando como referência princípios de gestão por competências, planejamento estratégico e diretrizes de governança aplicáveis à administração pública.



O Serviço de Capacitação de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFV é o setor responsável pelo planejamento, coordenação, organização e execução das ações institucionais de capacitação, atuando na definição de programas voltados ao desenvolvimento profissional dos servidores. O setor desempenha papel central na implementação das políticas de desenvolvimento de pessoas da instituição, sendo responsável pela articulação entre demandas institucionais de capacitação e oportunidades formativas disponíveis.

Observou-se, contudo, que os conteúdos e iniciativas formativas atualmente disponibilizados encontram-se distribuídos de forma pouco estruturada entre as diferentes áreas de atuação da instituição. Além disso, verificou-se que as ações de capacitação predominantemente concentram-se em atendimentos individuais, o que se distancia de um modelo institucional de desenvolvimento de pessoas orientado por planejamento estratégico. Esse cenário evidencia a necessidade de maior sistematização e integração das iniciativas de capacitação, de modo a ampliar seu alcance institucional e vinculá-las de forma mais consistente às competências organizacionais requeridas para o desempenho das atividades administrativas e acadêmicas.

Nos últimos anos, o orçamento anual destinado à execução de programas de capacitação na Universidade Federal de Viçosa apresentou redução contínua e significativa. Nos três anos mais recentes, entretanto, esse valor tem se mantido estável em aproximadamente R\$ 103 mil, conforme verificado por meio de consulta às informações disponíveis no Portal de Execução Orçamentária da UFV. Esse cenário reforça a necessidade de iniciativas que promovam maior racionalização, integração e aproveitamento das ações formativas existentes, de modo a ampliar o alcance e a efetividade das políticas institucionais de capacitação.

A redução orçamentária observada na última década está relacionada, em grande medida, às ações do governo federal que visam capacitar os servidores federais de uma forma transversal, através da disponibilização de plataformas de capacitação remota, desenvolvidas em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Essas iniciativas oferecem ampla variedade de cursos e treinamentos que abrangem desde habilidades técnicas específicas até competências relacionadas à gestão e à liderança, caracterizando a transversalidade das políticas públicas voltadas à capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos.

Embora a Enap disponibilize ampla oferta de cursos, permanecem lacunas relacionadas às necessidades específicas da UFV, especialmente quanto à capacitação de servidores ingressantes e ativos no uso de sistemas administrativos internos, nas rotinas acadêmicas, nos processos internos de gestão e em atividades relacionadas a práticas laboratoriais, compras e contratos.

A partir das lacunas identificadas nesse diagnóstico institucional, torna-se relevante a proposição de mecanismos que promovam maior organização, integração e alinhamento das ações de capacitação às estratégias institucionais. Nesse contexto, o presente Produto Técnico-Tecnológico propõe um modelo orientador para a criação de uma Plataforma



Institucional de Capacitação, com a finalidade de contribuir para a sistematização, integração e ampliação das ações formativas no âmbito da Universidade Federal de Viçosa.

2.3 Concepção do Produto Técnico-Tecnológico

Com base no diagnóstico institucional realizado e em resposta à necessidade identificada, foi elaborado um modelo técnico orientador voltado à criação e à implementação de uma Plataforma Institucional de Capacitação, destinada a apoiar a organização, a oferta e o acompanhamento das ações formativas dos servidores da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

O produto consiste na proposição de um ambiente virtual de aprendizagem institucional, operacionalizado por meio do sistema Moodle (Learning Management System – LMS), organizado em trilhas formativas, com foco na organização das ações de capacitação, na articulação entre cursos internos e externos e no acompanhamento das ações formativas, além de sua vinculação às competências institucionais.

O modelo organiza as ações de capacitação em três eixos estruturantes:

- Trilhas formativas para servidores ingressantes, contemplando a missão institucional, os valores e a estrutura organizacional da Universidade, normas administrativas e acadêmicas, princípios de ética, integridade e compliance, bem como a utilização dos sistemas institucionais da UFV e dos sistemas governamentais empregados na administração pública.
- Trilhas de desenvolvimento contínuo, organizadas por área de atuação, incluindo temas relacionados à gestão pública e administrativa, compras, contratos e licitações, ensino, pesquisa e extensão, inovação e transformação digital, além de saúde e qualidade de vida no trabalho.
- Biblioteca integrada de cursos existentes, destinada à organização e à curadoria de conteúdos formativos já disponíveis, reunindo cursos internos da UFV e cursos ofertados por escolas de governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A estrutura geral do modelo proposto está representada na Figura 1, que apresenta a organização da Plataforma Institucional de Capacitação em três trilhas formativas, articuladas às competências institucionais e orientadas para o acompanhamento sistemático das ações de desenvolvimento de servidores.

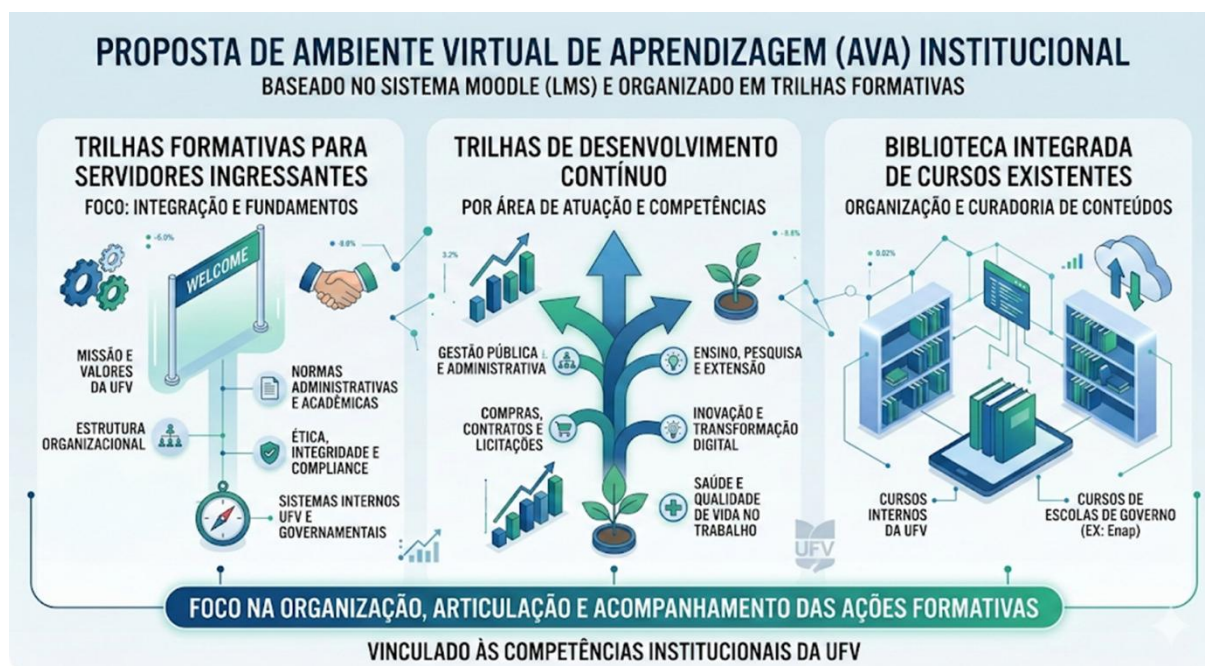


Figura 1 – Modelo de Organização da Plataforma Institucional de Capacitação.

Fonte: Elaboração própria.

O produto apresentado não corresponde à implementação imediata da plataforma, mas ao desenho técnico estruturado que orienta sua futura implantação institucional. O modelo proposto constitui um instrumento de apoio à organização da política de capacitação da Universidade, ao estabelecer diretrizes para a estruturação de trilhas formativas, integração de conteúdos e acompanhamento das ações de desenvolvimento de servidores.

A proposta está fundamentada na utilização de ambiente virtual de aprendizagem e na organização das ações formativas por competências e áreas de atuação, de modo a favorecer maior sistematização das atividades de capacitação, ampliação do acesso às oportunidades de desenvolvimento e alinhamento entre o aperfeiçoamento dos servidores e os objetivos estratégicos institucionais.

3. Adoção e Contribuições do Produto Técnico-Tecnológico (PTT)

3.1 Aderência

Este Produto Técnico-Tecnológico tem aderência à área de Administração Pública por ter como foco a organização estratégica da política institucional de capacitação no âmbito de uma instituição federal de ensino superior. Por conseguinte, a proposta encontra alinhamento direto com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Viçosa, especialmente no que se refere ao objetivo estratégico de aprimoramento da política de gestão, desenvolvimento e qualidade de vida de pessoas.



Adicionalmente, a proposta apresenta alinhamento com instrumentos institucionais de planejamento e gestão de riscos, bem como com as diretrizes de governança pública recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2021) para a administração pública federal.

A aderência manifesta-se também pelo caráter aplicado do produto, desenvolvido a partir da análise de documentos institucionais e da identificação de demandas organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de servidores e à melhoria das práticas de gestão universitária.

3.2 Impacto

O impacto do produto é classificado como potencial médio. O produto consiste em um modelo técnico estruturado destinado a orientar a futura criação e implementação de uma Plataforma Institucional de Capacitação. Seu impacto potencial reside na capacidade de contribuir para a maior organização, integração e alinhamento das ações formativas às metas estratégicas institucionais e às competências organizacionais requeridas.

Caso adotado institucionalmente, o modelo poderá ampliar o número de servidores atendidos por ações de capacitação, fortalecer a cultura de aprendizagem organizacional e contribuir para o aprimoramento contínuo das práticas de governança. Entretanto, a efetiva transformação institucional dependerá de decisão administrativa e de sua implementação progressiva, o que justifica sua classificação como impacto potencial médio.

3.3 Aplicabilidade

A aplicabilidade do produto é classificada como potencial alta. O modelo foi concebido com base em recursos institucionais já existentes e na utilização de ambiente virtual de aprendizagem de código aberto, o que favorece sua viabilidade técnica e administrativa, com baixo custo de implementação e manutenção. Além disso, as etapas propostas para implantação são progressivas e estruturadas, permitindo sua implementação gradual conforme a disponibilidade institucional.

Quanto à replicabilidade, o produto apresenta potencial de replicação em instituições públicas que possuam estruturas organizacionais semelhantes, especialmente no âmbito das instituições federais de ensino superior. Embora o modelo tenha sido desenvolvido a partir das especificidades normativas, estratégicas e organizacionais da Universidade Federal de Viçosa, sua lógica de estruturação de trilhas formativas e organização institucional da capacitação pode ser adaptada a diferentes contextos institucionais, respeitadas as particularidades de cada organização.

3.4 Inovação

O grau de inovação é classificado como médio, caracterizando-se como uma inovação de natureza incremental. A proposta não introduz uma tecnologia inédita, mas promove a



reorganização e a sistematização de práticas formativas já existentes, integrando-as em um modelo estruturado orientado por competências institucionais e por trilhas de aprendizagem.

A inovação do produto reside, sobretudo, na articulação entre planejamento estratégico institucional, gestão de riscos e política de capacitação, elementos que, quando integrados, contribuem para maior coerência, alinhamento e efetividade das ações de desenvolvimento de pessoas.

Dessa forma, a proposta fortalece a perspectiva de educação corporativa no âmbito institucional e no serviço público em geral, ao promover uma abordagem mais estratégica, integrada e orientada por competências para a gestão da capacitação de servidores.

3.5 Complexidade

Classifica-se a complexidade do produto como média, por considerar que a sua elaboração demandou a análise ampla e crítica de documentos institucionais estratégicos e a articulação conceitual entre planejamento institucional, gestão de riscos e política de desenvolvimento de pessoas. Todo esse processo envolveu a sistematização de informações institucionais e a construção de um modelo organizador das ações de capacitação orientado por competências e trilhas formativas, exigindo a integração de diferentes referenciais de gestão e a interpretação de diretrizes institucionais para a estruturação de uma proposta coerente e aplicável ao contexto organizacional.

Além da etapa de elaboração conceitual, a implementação institucional do produto requer a participação e a articulação de diferentes setores da universidade, como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a Diretoria de Tecnologia da Informação e todas as unidades acadêmicas e administrativas. Consequentemente, a operacionalização da proposta demanda coordenação intersetorial e alinhamento institucional, especialmente no que se refere à organização das ações formativas, ao compartilhamento de informações e à definição de responsabilidades entre as áreas envolvidas, ainda que se apoie em tecnologias e práticas de gestão já consolidadas no contexto da administração pública.

Referências

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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei nº 15.141, de 2 de junho de 2025. Cria a Carreira de Desenvolvimento Socioeconômico, a Carreira de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e a Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários, altera a remuneração de servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 jun. 2025.



CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Anielson Barbosa da. *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas federais*. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília, DF, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. ed Brasília, DF, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *10 passos para a boa governança*. 2. ed. Brasília, DF, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo) 2024: relatório técnico*. Brasília, DF, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Política de gestão de riscos e controles internos (PGRC). Viçosa, MG, 2021. Disponível em: <https://dgi.ufv.br/riscos/>. Acesso em: 23 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. PAC – Plano Anual de Capacitação. Viçosa, 2024. Disponível em: <https://pgp.ufv.br/servicos/capacitacao/pca/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024–2029*. Viçosa, MG, 2023. Disponível em: https://www.ufv.br/wp-content/uploads/2024/01/PDI_versao_28_12.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.