

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS
MESTRADO PROFISSIONAL**

LUIS ANDRE ANTUNES PADILHA

**A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PAMPA.**

São Borja - RS

2023

LUIS ANDRÉ ANTUNES PADILHA

**A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PAMPA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Políticas Públicas – Mestrado Profissional da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientador: Ronaldo Bernardino Colvero

São Borja - RS

2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

P123p Padilha, Luis André Antunes
A Política de Desenvolvimento de Pessoal na Universidade
Federal do Pampa / Luis André Antunes Padilha.
81 p.

Dissertação (Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, 2023.
"Orientação: Ronaldo Bernardino Colvero".

1. Políticas públicas. 2. Avaliação. 3. Gestão de pessoas.
4. Gestão de competências. I. Título.

LUIS ANDRÉ ANTUNES PADILHA

A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Dissertação defendida e aprovada em: 04 de maio de 2023.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ronaldo Bernardino Colvero
Orientador
UNIPAMPA - PPGPP

Prof. Dr. Muriel Pinto
UNIPAMPA - PPGPP

Prof. Dr. Gabriel Eidelwein Silveira
UNIPAMPA/UFPI

Tae. Dr. Alex Sander Barcelos Retamoso
UNIPAMPA - PPGPP



Assinado eletronicamente por **RONALDO BERNARDINO COLVERO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/05/2023, às 16:29, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **ALEX SANDER BARCELOS RETAMOSO, ADMINISTRADOR**, em 10/05/2023, às 09:20, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MURIEL PINTO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/05/2023, às 10:06, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1111116** e o código CRC **3FA9CC70**.

Dedico esta dissertação a minha família,
maiores incentivadores e fontes
inesgotáveis de apoio, amor e
compreensão.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender a implementação da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PNDF), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal, tendo como objeto de estudo a Universidade Federal do Pampa encolhendo o Campus São Borja como foco do Estudo. Distribuído em quatro etapas, na primeira o trabalho faz uma análise de conteúdo em cinco textos publicados no período entre 2015 e 2021, que abrangem o tema gestão de pessoas e competência no serviço público com informações pertinentes ao referencial teórico que será utilizado na dissertação. Após, apresenta a implantação da Unipampa, fruto do programa REUNI, e sua importância para o desenvolvimento local e regional, faz uma análise da relação entre a legislação vigente sobre pessoal do governo federal e as normas e regulamentos da Universidade e por fim através de um questionário aplicado junto aos servidores do Campus São Borja, identifica a percepção dos servidores quanto a identificação da política no seu dia a dia e como isto pode contribuir para o desenvolvimento local e regional. Como resultado nos apresenta a participação dos servidores alinhados a proposta da política e sua influencia do desenvolvimento do Município de São Borja em ações de pesquisa, extensão, ensino e formação de profissionais altamente qualificados.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Avaliação; Gestão de Pessoas; Gestão de Competências; UNIPAMPA

ABSTRACT

The present work aims to understand the implementation of the Policy and Guidelines for the Development of Personnel of the Direct, Autarchic and Foundational Federal Public Administration (PNDP), established by Decree No. 9.991/2019, focusing on competence management and personnel development , having as object of study the Federal University of Pampa shrinking Campus São Borja as the focus of the Study. Distributed in four stages, in the first the work makes a content analysis in five texts published in the period from 2015 to 2021, which cover the subject of people management and competence in the public service with information pertinent to the theoretical framework that will be used in the dissertation. Afterwards, it presents the implementation of Unipampa, a result of the REUNI program, and its importance for local and regional development, makes an analysis of the relationship between the current legislation on federal government personnel and the rules and regulations of the University and finally, through a questionnaire applied to the servers of Campus São Borja, identifies the perception of the servers regarding the identification of the policy in their daily lives and how this can contribute to local and regional development. As a result, it presents us with the participation of servers aligned with the policy proposal and its influence on the development of the Municipality of São Borja in research, extension, teaching and training actions of highly qualified professionals.

Keywords: Public Policies; Assessment; People management; Skills Management; UNIPAMPA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Campi das Universidades Federais 1940 -2020	31
Figura 2 - Palavras mais utilizadas nos documentos vinculados a Política de Pessoal	44
Figura 3 - Combinação de palavras nos documentos sobre Política de Pessoal	44
Figura 4 - Distribuição do Código “Gestão de Competências”	46
Figura 5 - Distribuição do Código “Gestão de Pessoas”	49
Figura 6 - Distribuição do Código Desenvolvimento de Pessoas nos Documentos ..	50
Figura 7 - Distribuição de códigos nos grupos de documentos.....	51
Figura 8 - Ocorrência de códigos na legislação específica	52
Figura 9 - Ocorrência de códigos documentação normativa da Unipampa	52
Figura 10 - Nuvem de Palavras com base nas respostas sobre contribuição para o Desenvolvimento do Município.....	67
Figura 11 - Combinação de palavras contribuição para o Desenvolvimento do Município.....	68
Figura 12 - Ocorrência dos códigos sobre contribuição para o Desenvolvimento do Município.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categoria profissional da Universidade Federal do Pampa x tempo de Instituição	57
Gráfico 2 - Gráfico 2 - Forma de ingresso na Instituição considerando a formação superior	58
Gráfico 3 - Relação atuação na Universidade com sua formação acadêmica	59
Gráfico 4 - Relação entre formação acadêmica e ingresso na instituição.	59
Gráfico 5 - Servidores já capacitados pela Instituição.....	60
Gráfico 6 - Gráfico 6 - Execução de projetos de Extensão no Município de São Borja	61
Gráfico 7 - Execução dos projetos de pesquisa no município de São Borja	61
Gráfico 8 - Escala de aplicação do conhecimento nas atividades do dia a dia dos servidores do Campus São Borja.....	62
Gráfico 9 - Familiaridade com a Política de Desenvolvimento de Pessoal.....	63
Gráfico 10 - Escala segmentada sobre a Familiaridade dos servidores com a Política	64
Gráfico 11 - Conceitos de gestão de competência.....	65
Gráfico 12 - Entendimento quanto ao termo desenvolvimento de Pessoal	66
Gráfico 13 - Gráfico 13 - Frequência dos códigos nas respostas dos servidores.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desenvolvimento da Pesquisa	23
Quadro 2 - Processo Metodológico	23
Quadro 3 - Aprofundamento teórico sobre a Gestão de Competências no Serviço Público	25
Quadro 4 - Numero de Vagas em Concursos pra docentes e técnicos em 2008.....	37
Quadro 5 - Documentos vinculados a Política de Desenvolvimento de Pessoal.....	41

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	Teórico	18
1.2.1	Política Pública	18
1.2.2	Gestão de competências	18
1.2.3	Gestão de pessoas	20
1.3	Metodologia	22
2	Desenvolvimento	25
2.1	Gestão De Competências E Gestão Pública: Uma Revisão Bibliográfica	25
2.2	A política de expansão das universidades “REUNI” e o processo da implementação da Universidade Federal do Pampa, tendo por referência a teoria da capacidade estatal.	31
2.2.1	A capacidade Estatal e sua relação com o Planejamento nas instituições Públicas	32
2.2.3	A Política Pública de Educação - O REUNI	34
2.2.4	A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	38
2.3	A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e sua relação com a Unipampa e a Gestão De Competências.	41
2.3.1	A codificação de Gestão de Competências	45
2.3.2	A Codificação de Gestão de Pessoas	48
2.3.3	A codificação Desenvolvimento de Pessoas	50
2.4	A Visão dos Servidores Sobre A Política De Gestão De Competências E Sua Relação Com O Desenvolvimento Local.	53
2.4.1	A Coleta e tratamento dos dados	53
2.4.2	O perfil do público alvo	57
2.4.3	A Política de Desenvolvimento de Pessoal e os Servidores	63

2.4.4 A contribuição do Servidor para o desenvolvimento da cidade.	67
3 Considerações Finais	72
Referências	76

1 Introdução

O tema proposto neste estudo é compreender a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), instituída pelo decreto n° 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal, e sua contribuição para que a Universidade Federal do Pampa, Campus São Borja auxilie o desenvolvimento local e regional.

Em 2006, no governo de Lula, foi promulgado o decreto n.º 5.707 o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, sendo substituída em 2019 pelo decreto n.º 9.991 (BRASIL, 2006; 2019). Tal política tinha o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública.

Em relação ao contexto local e prevendo a ampliação do Ensino Superior no estado do Rio Grande do Sul, foi criada pelo governo federal por meio da Lei n.º 11.640 de janeiro de 2008 a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Esta tem por objetivo minimizar o processo de estagnação econômica da metade sul do estado, atingindo principalmente as fronteiras com Argentina e Uruguai, propondo um projeto de educação que viabilize o desenvolvimento regional (BRASIL, 2008).

A missão institucional da UNIPAMPA foi construída e está expressa no documento de planejamento institucional denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No PDI é estabelecido que a missão desta universidade é “promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional” (UNIPAMPA, 2019, p. 14). Neste contexto, os objetivos e metas institucionais para o período 2019- 2023 foram estabelecidos sob quatro grandes eixos: excelência acadêmica, compromisso social, aperfeiçoamento institucional e desenvolvimento humano (UNIPAMPA, 2019).

Considerando o eixo desenvolvimento humano incluso no PDI este possui como objetivos: “dimensionar as necessidades institucionais de pessoal, promover o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores e aprimorar a gestão de pessoas

buscando a qualidade de vida do servidor” (UNIPAMPA, 2019, p.23). Estes objetivos traduzem a necessidade em focar a gestão de pessoas como ação determinante para atingir a finalidade pública da instituição.

É necessário enfatizar que a política de gestão de pessoas no contexto institucional público está relacionada à melhoria do serviço prestado à sociedade. Refletindo seu compromisso social, seu aperfeiçoamento institucional e desenvolvimento humano, traduzindo a possibilidade de agilidade e resolutividade das necessidades do cidadão. Assim como, potencializa a assertividade quanto ao alinhamento do servidor em relação às suas atribuições de cargo público com a competência que possui. Neste sentido, de acordo com o texto abaixo:

[...] nas organizações públicas, as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos nos aparelhos de Estado, colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320).

Silva e Mello (2013) ressaltam que as mudanças no setor público não seguem a mesma velocidade que no setor privado, contudo existe a intenção dos governantes em modernizar e promover maior qualidade aos serviços prestados à população, segundo os autores, as reformas em diversos países enfatizam o controle sobre os gastos públicos, impactando suas políticas públicas. Assim, tais autores afirmam que:

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal (SILVA; MELLO 2013, p. 114).

O modelo público não necessariamente deve ser comparado com o privado, principalmente porque o modelo de gestão pública percebe a democracia como elemento fundamental nas decisões, por outro lado, o modelo privado, que por sua natureza mais autocrática, a participação na tomada de decisão depende da vontade do gestor.

O tema aqui proposto está relacionado à linha de pesquisa Configurações institucionais e dinâmicas sociais em áreas de fronteira, pensando na possibilidade de que agentes públicos em cargos adequados por suas competências poderão ser também formuladores e implementadores de políticas locais, que reflitam no

desenvolvimento de territórios onde estão inseridos, como exemplo na fronteira oeste.

Pereira (1998) diz que com a implantação do processo democrático em vários países no séc. XIX, incluindo o Brasil, optou-se pela adoção de um modelo de administração burocrática que visava combater o patrimonialismo e o clientelismo presente nas culturas monárquicas.

Esse modelo burocrático seguia uma estrutura rígida que prestava um serviço ao cidadão através de um estado totalmente centralizado e hierarquizado. Este modelo se tornou ineficiente na oferta de serviços ao cidadão sendo necessário um novo modelo administrativo, chamado de Administração Gerencial, partindo da ideia de que os serviços ofertados pelo Estado podem ser melhor prestados por uma ampla delegação de autoridade dando maior autonomia ao servidor, mas cobrando os resultados (PEREIRA, 1998).

O modelo de Administração Gerencial adotado pela administração pública brasileira passou por quatro momentos sendo eles: na década de 30 a implantação da administração burocrática prática; nas décadas de 60 a 70 a chamada reforma gerencial que introduziu os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle; na década de 80 a renovação dos quadros de pessoal, implantando os processos de concurso público e valorização do desenvolvimento dos servidores; e o quarto momento que ocorre a partir da década de 90 com a busca da melhoria e qualidade do serviço público que foca o desenvolvimento permanente do servidor (PEREIRA, 1998).

Para Amaral (2006), o Plano Plurianual (PPA) instituído no governo do presidente Lula no período de 2004 a 2007, definiu três prioridades: a inclusão social e redução das desigualdades sociais; o crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades e; a promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia. Segundo a autora, "são tarefas que sugerem a excelência do trabalho no serviço público, fazendo com que a área de recursos humanos seja dotada no que necessita, na hora certa, da melhor maneira" (p. 554). Considerando a realidade da região onde a Universidade está inserida, o texto abaixo enfatiza:

A UNIPAMPA foi estruturada em uma região que vivenciou, ao longo dos anos, perdas socioeconômicas importantes. Por isso, é importante que sejam consolidadas as unidades, relacionando os cursos e a própria pesquisa ao perfil

regional e o enfrentamento dos desafios locais, buscando a articulação entre os diversos atores públicos e privados no sentido de propor projetos de interesse mútuo. Os municípios da região ficaram marcados pelo empobrecimento social, com problemas como saneamento básico, moradia, transporte, acesso à saúde, à educação, ao emprego e com a geração de renda. Esses fatores contribuíram para o êxodo rural e a migração regional, principalmente em virtude da ausência de instituições de ensino superior (UNIPAMPA, 2019).

Conforme relatório integrado de gestão de 2019 a UNIPAMPA teve um orçamento no valor de R\$ 364.240.755,01 distribuídos em recursos de pessoal e encargos sociais, despesas correntes ou de custeio e investimentos. O número total de servidores da universidade em 2019 chegou a 1771 servidores distribuídos entre docentes e técnico-administrativos, além de possuir 279 funcionários terceirizados. No ano de 2019 houve o ingresso de 2.929 alunos de Graduação, sendo que a universidade formou 1.025 alunos. Com destaque para as ações de extensão registradas, que no mesmo ano chegaram a 537 ações, alcançando um público total de 23.168 pessoas. As ações de extensão da Universidade possuem entre seus princípios:

[...] impacto e transformação: cada atividade de extensão da Universidade deve contribuir efetivamente para a mitigação dos problemas sociais e o desenvolvimento da região; Interação dialógica: as ações devem propiciar o diálogo entre a Universidade e a comunidade externa, entendido numa perspectiva de mão dupla de compartilhamento de saberes. A extensão deve promover o diálogo com movimentos sociais, parcerias interinstitucionais, organizações governamentais e privadas e, ao mesmo tempo, deve contribuir para o diálogo permanente no ambiente interno da Universidade [...] (UNIPAMPA, 2019, p.32).

Neste contexto justifica-se a relevância do tema pela identificação da necessidade de pessoal e aproveitamento das competências individuais dos servidores do Campus São Borja, alinhadas com as competências institucionais da Universidade, fundamentadas em seu PDI, o que remete à qualidade do serviço público prestado ao cidadão, usuário final dos serviços e políticas públicas. Pensar na implementação de uma política de gestão de competências como modelo de referência para seleção de recursos humanos, possibilita a identificação do perfil necessário ao servidor para realocação no quadro de pessoal, refletindo em benefícios para a sociedade e o desenvolvimento local e regional.

Uma das maiores dificuldades na gestão pública em relação ao processo de recrutamento e seleção de pessoal é a situação de que através dos processos de

concurso público não temos ou não conseguimos prever o ingresso de pessoas que contemplem as reais necessidades do setor ou do órgão público.

As pessoas são selecionadas nos concursos basicamente levando em consideração seus conhecimentos que são evidenciados pela elaboração de provas escritas geralmente realizadas por bancas de concurso. Com isso, não necessariamente conseguimos pessoas com o perfil desejado para o cargo. Gerenciar pessoas através da análise das suas competências pode auxiliar e ajudar o serviço público a realizar a melhor alocação do indivíduo dentro do órgão público.

O texto abaixo complementa:

A principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também, é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem (AMARAL, 2006, p.557).

Neste caso apresentamos o seguinte problema de pesquisa:

De que forma a Política de Desenvolvimento de Pessoal é implementada na Unipampa?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), instituída pelo decreto nº 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal, e sua contribuição para que a Universidade Federal do Pampa, Campus São Borja auxilie o desenvolvimento local e regional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar estudos recentes (2015 a 2021) vinculados à temática Gestão de Competências e Gestão Pública relacionados com Instituições de Ensino.
- Apresentar a política de expansão das universidades “REUNI” e o processo da implementação da Universidade Federal do Pampa, tendo por referência a teoria da capacidade estatal.

- Relacionar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Gestão de Competência com os processos de gestão da Unipampa.
- Identificar a através de questionário a percepção dos Servidores sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoal, a gestão por competências e como isto colabora para o desenvolvimento local e regional.

1.2 Teórico

1.2.1 Política Pública

O conceito de política pública está relacionado à formulação de propostas, decisões e implementação das mesmas. Estas propostas resultam em diretrizes, programas e ou ações elaboradas para o enfrentamento de um problema considerado público e que necessite de resolução frente ao bem estar da coletividade. Tais ações a nível estratégico e operacional requerem o aporte de recursos estruturais, financeiros e humanos (SOUZA, 2006; RUA, 2014; SECCHI, 2015).

Secchi (2015) enfatiza que o processo de elaboração de políticas públicas também é conhecido como ciclo de política pública, que contempla as seguintes fases: identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. Neste estudo a ênfase se dá na busca de resultados pertinente à implementação da política de gestão de pessoas por competências. Assim, Brittes e Clemente (2019) destacam que a fase de implementação de políticas públicas, trata sobre o planejamento, estruturação da máquina pública, da provisão de todos os insumos, sendo a gerência dos recursos humanos um dos fatores fundamentais e determinantes para atingir o sucesso ou insucesso da política.

1.2.2 Gestão de competências

Quando falamos em gestão de competências, parte-se da ideia de que uma competência é a junção entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (BRANDÃO E BAHRY, 2005), buscar conhecimento é sempre estar disposto a aprender, aumentar o conhecimento sobre determinado assunto vai contribuir para aumentar o capital intelectual da pessoa, contudo devemos transformar o conhecimento em algo concreto e produtivo, desenvolvendo nossas habilidades. A

atitude se reflete quando aplicamos essas habilidades para alcançar nossos objetivos, tanto individuais como organizacionais, transformando a nossa habilidade fruto de um conhecimento prévio em um resultado concreto.

Brandão e Bahry (2005) falam que a gestão por competência tem sido apontada como modelo gerencial alternativo utilizado pelas organizações. Apontam que os recursos estão cada vez mais escassos, e saber gerenciá-los determina um desempenho superior tanto de pessoas como de organizações. O modelo fundamenta a necessidade de gerenciar o *gap*, que significa lacuna de competências. A organização necessita mapear as competências necessárias ao atingimento da sua estratégia organizacional. Os autores entendem como competências humanas ou profissionais as combinações sinérgicas entre conhecimentos, habilidades e atitudes, essa combinação sinérgica pode ser estendida a equipe de trabalho e a todos os membros da organização, elevando o conceito a um nível organizacional (grifo do autor).

As pessoas para ingressarem no serviço público, precisam passar por um processo seletivo, o concurso público. Na grande maioria, estes concursos enfatizam o conhecimento do candidato, alguns pedem provas práticas, que possibilitam identificar habilidades.

Brandão e Guimarães (2001), falam que a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a teorias e práticas de recursos humanos, destacando dentre esses conceitos, a gestão de competência e a gestão de desempenho, que passam a fazer parte das políticas de governança das organizações, sendo que às vezes são utilizados de maneiras distintas tanto no meio empresarial como no meio acadêmico. Os autores afirmam que tanto a gestão de competências como a gestão de desempenho, possuem uma relação de interdependência entre elas, pois o desempenho das instituições pode ser medido pela capacidade que as organizações têm de gerenciar suas competências. O texto abaixo complementa:

[...] é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 15).

O gestor público necessita identificar essas lacunas, principalmente a falta de habilidade e atitude, para aproveitar o conhecimento que o servidor público possui,

desenvolvendo assim as competências necessárias para o desempenho da função pública.

1.2.3 Gestão de pessoas

Chiavenato (1999) contextualiza a gestão de pessoas afirmando que as organizações dependem das pessoas para poder funcionar e alcançar sucesso, estas pessoas passam boa parte das suas vidas trabalhando dentro dessas organizações. Uma vez que o trabalho exige considerado tempo dessas pessoas, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, face à importância e o impacto que o trabalho provoca nelas.

As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingirem seus objetivos pessoais e individuais, assim como as organizações dependem das pessoas para conseguir seus objetivos globais e estratégicos. É difícil estabelecer uma separação entre o comportamento da pessoa e da organização, porque cada vez mais se faz necessário conciliar essa relação, otimizando tanto o alcance dos objetivos da organização quanto das pessoas que nela estão envolvidas (CHIAVENATO, 1999).

O conceito de organização adotado no final do século XIX, era como um conjunto integrado e articulado de recursos utilizados para alcançar os objetivos organizacionais, porém estes recursos faziam parte do ativo contábil das empresas, figuravam seus prédios, edifícios, instalações, máquinas e equipamentos, além de seus recursos financeiros de capital e investimento. Recursos humanos eram tratados como fornecedores de mão de obra e atividade laboral, não eram vistos como parte da organização (CHIAVENATO, 2012).

O mundo sofreu grandes mudanças desde a revolução industrial, obrigando as organizações a se adaptarem a essas novas realidades focando em uma transformação contínua e progressiva. Este novo cenário deu destaque especial ao papel das pessoas, tornando estas fundamentais para o sucesso da organização. Este conceito novo foi incorporado pela administração pública, existindo hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas no serviço público (CHIAVENATO, 2012). O texto abaixo complementa:

[...] saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas (CHIAVENATO, 2012, p. 129).

Bergue (2020), diz que as organizações são um sistema de significados construídos e compartilhados pelas pessoas, com isto o estudo destas organizações deve ser centrado no tema da gestão de pessoas, pois o autor diz que tudo se processa por meio delas. E no contexto da administração pública, isto assume grande destaque devido ao interesse público materializado em bens e serviços públicos, que são administrados por agentes públicos.

Estes bens e serviços públicos são repassados ao cidadão através de políticas de educação, saúde, assistência social, segurança, justiça, entre outros, políticas que dependem das pessoas para obterem sucesso e atingir a finalidade pública. No contexto atual a rubrica de pessoal constitui o principal elemento de despesa da administração pública, nos três níveis de governo (BERGUE, 2020).

A gestão estratégica de pessoas no setor público adota o conceito de governança que pode oferecer uma perspectiva mais ampla de reconhecimento das relações em sociedade, oferecendo subsídios à compreensão e ao desenvolvimento dessas relações conforme sugestão do autor citado abaixo:

A governança pública orienta-se para a sociedade. Desloca o foco do Estado, e da dimensão econômica de sua ação, para alcançar a sociedade de modo mais amplo, estendendo-se também para ampliar a percepção das esferas política e social. Com isso, sobressai o imperativo de fortalecer e trazer efetivamente a sociedade para o centro do processo de decisão política, promovendo a boa administração assentada no interesse público. Relevante perceber que, nesse processo, as pessoas – os agentes públicos – estão em posição central, pois são eles, agentes políticos e servidores, que levarão a efeito os atos de governança, para o que se exige a formação e a mobilização de competências específicas, de conteúdo técnico e político (BERGUE, 2020).

Quanto à administração de recursos humanos, especificamente na perspectiva das empresas privadas, Pedro (2006) diz que os objetivos das empresas para poder criar e distribuir seus produtos ou serviços, cada vez mais necessitam conciliar os recursos materiais, financeiros, mercadológicos, administrativos e humanos, sendo que, os recursos humanos nas organizações interagem por meio de relações e interações.

Cada vez mais se torna emergente a necessidade de administrar e gerenciar comunicação, motivação, desempenho, liderança, empreendedorismo, envolvimento e comprometimento com o trabalho, levando em contas aspectos como qualidade de

vida e saúde do trabalhador. Embora sejam conceitos vinculados ao setor privado, estes cada vez mais são incorporados ao setor público (PEDRO, 2006). O texto abaixo corrobora:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio identificando os pontos de excelência e os pontos de carência suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios e objetivos altamente mensuráveis (CHIAVENATO, 2012)

Por fim, Chiavenato (2012) enfatiza que competências são qualidades que devem ser dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas, são características individuais, essenciais para o desempenho da atividade profissional, que diferenciam o desempenho de cada indivíduo dentro da estrutura. Gerar novas competências, adquirindo novos conhecimentos, desenvolvendo novas habilidades, focando em novas atitudes, são premissas da gestão de competências, que devem ser pensadas e incorporadas à gestão do serviço público, em específico à gestão de recursos humanos.

1.3 Metodologia

O estudo aqui apresentado como finalidade é um estudo exploratório, pois abrange um tema e contexto ainda pouco explorados (GIL, 2007). O delineamento aqui proposto é Estudo de caso. Para Gil (2007, p 53) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. O autor ainda reforça que este tipo de delineamento tem potencial relação com estudos exploratórios (GIL, 2007).

Segundo Moreira (2011) o estudo de caso é utilizado amplamente em campos de saberes como direito, administração entre outros, está diretamente relacionado ao estudo de um indivíduo, um grupo, ou fenômeno e assim também pode possuir abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas.

O território do estudo é a cidade de São Borja, a qual possui um Campus da UNIPAMPA, sendo este o local específico de realização da pesquisa. A população do estudo são os servidores públicos da UNIPAMPA, lotados no Campus São Borja.

A pesquisa será desenvolvida em três etapas: 1- coleta de dados; 2- tratamento dos dados; 3- Análise e interpretação dos dados; (GIL, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2008; SECCHI, 2016).

Abaixo é apresentado um quadro representando o desenvolvimento da pesquisa em relação aos objetivos específicos apresentados anteriormente:

Quadro 1 - Desenvolvimento da Pesquisa

Objetivos	Procedimentos	Período
Identificar estudos recentes (2015 a 2021) vinculados à temática Gestão de Competências e Gestão Pública relacionados com Instituições de Ensino.	Pesquisa Bibliográfica.	Julho a dezembro de 2021
Apresentar a política de expansão das universidades "REUNI" e o processo da implementação da Universidade Federal do Pampa, tendo por referência a teoria da capacidade estatal.	Pesquisa Bibliográfica	Janeiro a maio 2022
Relacionar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Gestão de Competência com os processos de gestão da Unipampa.	Pesquisa documental.	Junho a Setembro 2022
Identifica a percepção dos Servidores sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoas, a Gestão por competências e como isto colabora para o desenvolvimento local e regional.	Questionário	Outubro a Janeiro 2023

Fonte: GIL (2007); MARCONI; LAKATOS (2008); SECCHI (2016); CRESWELL.CRESWELL (2021)

Cada objetivo específico será tratado em capítulo separado tendo sua metodologia alinhada conforme a característica dos dados coletados.

Quadro 2 - Processo Metodológico

Abordagem	Coleta de Dados	Análise de Dados	Resultados
QUANTITATIVA QUALITATIVA	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental Questionário	Análise de Conteúdo Software de análise quanti-qualitativo Maxqda2020	Relatórios Figuras Quadros Gráficos

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Capítulo um e dois, a coleta de dados se dará por uma pesquisa bibliográfica, que será analisada através de uma análise de conteúdo e utilização de software de análise quanti-qualitativo Maxqda2020, que vai gerar relatório resultados a respeito sobre a temática pesquisada. O capítulo três a coleta de dados se dará por uma pesquisa documental, que será analisada através de análise de conteúdo e utilização de software de análise quanti-qualitativo Maxqda2020, que vai gerar resultados comparativos entre os documentos produzidos pela Unipampa e a legislação específica, demonstrado por meio de quadros e tabelas. Por fim no capítulo quatro, a coleta de dados será através de questionário junto ao público alvo, que será analisado junto ao software Maxqda2020, que vai gerar quadros e gráficos demonstrativos com o efeito da política junto a este público.

2 Desenvolvimento

2.1 Gestão De Competências E Gestão Pública: Uma Revisão Bibliográfica

Como forma de evidenciar os textos identificados durante a revisão bibliográfica realizada, estes foram sintetizados e alocados no quadro 1, resultando em cinco textos e abrangendo o título, autor/ano e objetivo deste. Logo a seguir foi realizada uma discussão que permeia os textos aqui alocados como informações pertinentes ao referencial teórico que será utilizado na dissertação:

Quadro 3 - Aprofundamento teórico sobre a Gestão de Competências no Serviço Público

Título	Autor / ano	objetivo
Panorama da gestão de pessoas no setor público.	BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. (2017).	Analisar a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público, identificando as temáticas mais recorrentes, os aspectos metodológicos e a demografia dos autores.
Gestão estratégica de pessoas no Setor Público.	BERGUE, S. (2020)	Propor uma abordagem da gestão de pessoas com significado efetivo para o peculiar campo da administração pública e para além dos discursos, da retórica e dos modismos gerenciais.
A modernização da educação pública brasileira e a necessidade de uma gestão educacional por competência.	GAMA, V. L. D. C.; RIBEIRO, M. S. S. (2020).	Analisar a viabilidade da introdução da gestão por competência no âmbito da gerência educacional em razão das exigências trazidas pela globalização.
Análise crítica da gestão de competências em universidades federais.	PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. (2017)	Desenvolver uma reflexão sobre o estágio de adoção do modelo de gestão por competências em universidades federais,
Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil	CAPUANO, E. A. (2015)	Extrair importantes lições para reflexões acerca da possibilidade de implementação de modelos de gestão baseados em competências no contexto do setor público brasileiro

Fonte: elaborado a partir dos textos selecionados (2021)

A evolução da Administração de Recursos Humanos, centrada no controle de pessoal e procedimentos administrativos, evoluiu para a chamada Gestão

Estratégica de Pessoas (GEP), que representa uma maneira de vincular a gestão de pessoas a estratégia da organização fomentando a articulação dos resultados que a organização quer alcançar, com os objetivos das pessoas que fazem parte da organização, com isto o modelo Gestão por competências se insere no setor público como meio de implementar a GEP (BANDEIRA; ARRUDA ; CABRAL; SANTOS, 2017).

Nas décadas de 80 e 90, países obrigaram - se a adotar um novo modelo de gestão pública, que estabelecia uma perspectiva gerencialista como forma de superação ao modelo burocrático. Tendo como ponto central a adaptação e a transferência de conhecimento gerencial desenvolvidos no setor privado para o setor público. Tal modelo focava na redução do tamanho da máquina administrativa e dava ênfase na competição e aumento da eficiência do Estado. Este modelo foi chamado de *New Public Management* (NPM), (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL; SANTOS, 2017).

Em 1995 com a publicação do plano diretor da reforma do aparelho do Estado introduziu-se o gerencialismo por meio desta reforma administrativa iniciando um processo de modernização considerável na área de recursos humanos da administração pública federal. O Decreto 5.707/2006 instituiu a Política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal e instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP/2006) para os órgãos da administração direta autárquica e fundacional.

Bergue (2020), diz que as organizações são um sistema de significados construídos e compartilhados pelas pessoas. Com isto o estudo destas organizações deve ser centrado no tema da gestão de pessoas, pois o autor diz que tudo se processa por meio delas. No contexto da administração pública, isto assume grande destaque devido ao interesse público materializado em bens e serviços públicos, que são administrados por agentes públicos.

Estes bens e serviços públicos são repassados ao cidadão através de políticas de educação, saúde, assistência social, segurança, justiça, entre outros, políticas que dependem das pessoas para obterem sucesso e atingir a finalidade pública. No contexto atual a rubrica de pessoal constitui o principal elemento de despesa da administração pública, nos três níveis de governo (BERGUE, 2020).

A gestão estratégica de pessoas no setor público adota o conceito de governança que pode oferecer uma perspectiva mais ampla de reconhecimento das

relações em sociedade, oferecendo subsídios à compreensão e ao desenvolvimento dessas relações conforme sugestão do autor citado abaixo:

A governança pública orienta-se para a sociedade. Desloca o foco do Estado, e da dimensão econômica de sua ação, para alcançar a sociedade de modo mais amplo, estendendo-se também para ampliar a percepção das esferas política e social. Com isso, sobressai o imperativo de fortalecer e trazer efetivamente a sociedade para o centro do processo de decisão política, promovendo a boa administração assentada no interesse público. Relevante perceber que, nesse processo, as pessoas – os agentes públicos – estão em posição central, pois são eles, agentes políticos e servidores, que levarão a efeito os atos de governança, para o que se exige a formação e a mobilização de competências específicas, de conteúdo técnico e político (BERGUE, 2020. p.18).

É essencial que a gestão pública acompanhe as mudanças de cenários e busque incentivar o desenvolvimento e o aprimoramento dos agentes públicos, resultando na prestação de serviços com maior qualidade e efetividade para a sociedade.

Gama e Ribeiro (2020), em seu estudo, analisam mudanças que o sistema de educação brasileiro necessita, principalmente relacionados aos seus paradigmas e gestão educacional. Segundo os autores, a educação no momento atual é regida por princípios neoliberais¹, isto demanda uma reforma pelos princípios de racionalidade técnica, citando como exemplos a eficiência e produtividade, apresentando um desenho diferente da Constituição Federal (CF) 1988, que estabelece a educação como um direito fundamental social.

Gama e Ribeiro (2020), ressaltam que com o processo de redemocratização nos anos 1980, a ideia de padronização das escolas começou a ser repensada novas formas de formulação de políticas públicas educacionais, produzindo uma transformação profunda na gestão educativa tradicional. A partir disso a gestão por resultados e indicadores de desempenho passa a ser um fator primordial de modernização na gestão educativa dentro dessa perspectiva neoliberal. Esse novo modelo sugere que além dos saberes pedagógicos, os profissionais precisam ter

¹ [...] a perspectiva neoliberal, a crise educacional é explicada pela obsolescência do Estado e o consequente anacronismo que o sistema educacional vem sofrendo nos últimos anos [...] GAMA, Vanessa Lemos Duarte de Castro; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza; **A modernização da educação pública brasileira e a necessidade de uma gestão educacional por competência**; Revista Educação por escrito, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-8, jul-dez. 2020 p. 2

novos conhecimentos. Neste contexto, a gestão por competência se mostra como uma alternativa contrapondo-se aos métodos tradicionais, que até então estruturam as ações dos recursos humanos no setor público. No que diz respeito a gestão escolar:

Quando se trata de gestão escolar percebe-se a falta de um delineamento da função, não se sabe quais as verdadeiras atribuições do profissional que está à frente da instituição de ensino. As competências constituem-se referências para guiar a chamada excelência profissional ou a qualidade do desempenho profissional. (GAMA; RIBEIRO, 2020, p. 5).

Na opinião de Gama e Ribeiro (2020), é necessária a criação de políticas públicas para se pensar um modelo para capacitar principalmente gestores de instituições públicas, com vista a alcançar competências variadas que suprem as exigências de mercado, mas principalmente cumpram a função social descrita na Constituição Federal.

Perseguino e Pedro (2017) em seu trabalho fazem uma reflexão sobre o estágio de adoção do modelo de gestão por competência em universidades federais, em uma amostra de 50 universidades federais identificaram oito instituições que adotaram o modelo de gestão por competência no nível estratégico de gestão. Segundo os autores nestas oito instituições, o modelo de gestão de competências apesar de não estar consolidado no contexto das universidades está em construção e na visão dos gestores alguns desafios precisam ser superados, destacando a cultura organizacional, o pessoal qualificado, as limitações legais no setor público e principalmente limitações orçamentárias para adequação dos sistemas de gestão.

Perseguino e Pedro (2017), abordam as transformações na história da administração pública federal brasileira dando destaque a 3 reformas administrativas: A reforma de 1938, que criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) através do Decreto nº 579 (BRASIL, 1938), Segundo os autores foi uma primeira iniciativa de profissionalização do serviço público. A segunda reforma ocorreu através do decreto-lei nº 200 (BRASIL, 1967), que tratava sobre a organização da administração Federal, e por fim a reforma de 1995 (BRASIL, 1995) que instituiu o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que conforme os autores, introduziu novos paradigmas para o desenvolvimento do setor público.

A implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)² incentiva a adoção de gestão de competências no setor público. Que por sua vez, mostra interesse em dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento dos servidores, buscando o alinhamento do desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais (PERSEGUINO; PEDRO, 2017). Ainda na visão de Persequino e Pedro (2017), as universidades se expandiram através do programa REUNI³, pautadas pela tríade ensino, pesquisa e extensão, estão diretamente ligadas com a sociedade visando avanços científicos e tecnológicos, bem como a construção da cidadania. Os autores reforçam que as políticas de pessoal estejam alinhadas com os objetivos destas organizações tão complexas, sendo que, o conceito de gestão de competências merece atenção.

Capuano (2015), em seu estudo, observa a experiência de países mais avançados em adotar a tecnologia social denominada “ Gestão de Competências”, tanto no setor privado quanto no público nas últimas três décadas. Partindo destas experiências o autor buscou lições sobre a possibilidade de implantação deste modelo de gestão no contexto do setor público brasileiro. O autor sugere que caso se assuma o raciocínio que pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional são os “pilares ontológicos” da gestão, sendo as pessoas a base para o demais, ao assumir o modelo de gestão por competência, assume-se um modelo de gestão amplo nas organizações. Entretanto, a introdução do modelo no setor público apresenta problemas diversos em relação ao setor privado, exigindo assim reflexões mais aprofundadas.

O trabalho de Capuano (2015), é resultado de pesquisa e literatura especializada em relatórios publicados pelos governos de países membros da OECD⁴, sendo estes: Bélgica, Estados Unidos, França e Reino Unido, que uma vez adotando o modelo de gestão de competências, revelaram três características em comum: a primeira delas é o contexto nacional de crise econômica; a segunda é a vontade política de mudança nos modelos de gestão pública, materializados nos

² Decreto 5.707/2006 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 (BRASIL, 2006).

³ Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007).

⁴ Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (The Organization for Economic Co-operation and Development - OECD).

pacotes de políticas públicas concebidos como resposta a estas crises; e a terceira é a preocupação prioritária dos governos com estamentos executivos e gerenciais.

Para Capuano (2015), o setor público brasileiro apresenta alguns aspectos problemáticos não encontrados nos países da OECD, aspectos em relação a ética pública, por exemplo, comportamentos políticos deveriam ser mudados, tais como a objetiva comprovação de competência profissional para promoção de servidores nas carreiras, bem como apontar pessoas para os cargos da alta gestão nas organizações públicas. Na visão do autor:

Em suma, conclui-se que a gestão por competências constitui um verdadeiro “estilo de vida” de uma organização que planeja sua força de trabalho, recruta e seleciona talentos, avalia o desempenho individual, reconhece, promove, remunera e substitui seus executivos, gerentes e colaboradores com base em competências. (CAPUANO, 2015, p. 392).

Outro ponto apontado pelo autor é que esta nova ética exigiria uma reflexão sobre o processo de recrutamento e seleção no serviço público, hoje baseado em concurso público, sendo que este avalia apenas conhecimento e a valorização de títulos acadêmicos, modelo que ignora habilidades e perfil comportamental dos candidatos.

O objetivo desta seção é identificar dentro de estudos recentes (2015 a 2021) vinculados à temática Gestão de Competências e Gestão Pública como possibilidade de ampliar referencial teórico. O material analisado está de acordo com a temática pesquisada sendo que os textos subsidiam elementos apontados na proposta de pesquisa, tais como uma análise de como a política de gestão de competências vem sendo implementada no setor público, com destaque para a educação e no ensino superior por meio das Universidades brasileiras, seguindo modelos internacionais, estes, sendo adaptados para a realidade do mesmo.

Identifica-se que este modelo de gestão de competências, por fatores vinculados a exigências de modernização em processos de gestão, vem sendo cada vez mais implementado na gestão educacional, em todos os níveis⁵, destacando-se para fins de pesquisa a adoção do mesmo na gestão das Universidades Federais. A partir deste estudo, como perspectiva de pesquisa, será analisado como esta gestão de competência está sendo desenvolvida na Universidade Federal do Pampa, campus São Borja.

⁵ Fundamental, Médio, Técnico e Superior.

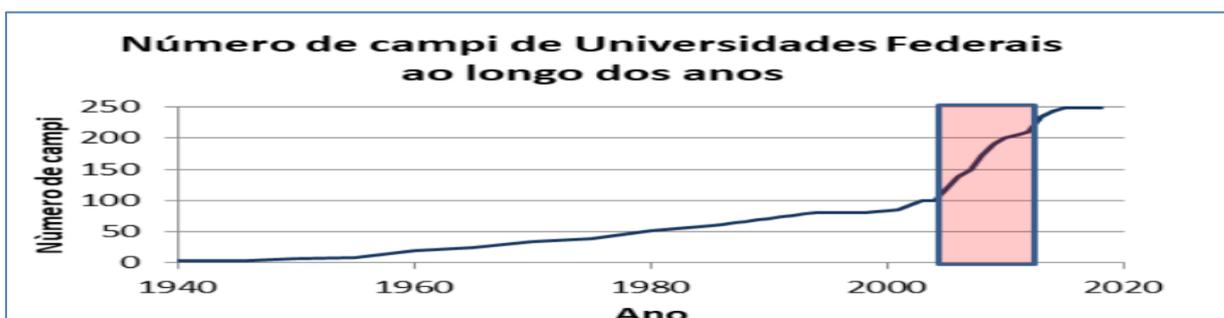
2.2 A política de expansão das universidades “REUNI” e o processo da implementação da Universidade Federal do Pampa, tendo por referência a teoria da capacidade estatal.

Quando falamos de capacidade estatal e como este processo de planejamento ocorre em nível de Governo Federal, apresentamos a implementação de uma política pública que expandiu o acesso à educação superior implementando novas Universidades Federais, neste caso a Universidade Federal do Pampa e como esta contribui para o desenvolvimento da região, não só no aspecto econômico mas também cultural. De acordo com Bizerril (2018):

“[...]o processo de interiorização dos *campi* das universidades federais brasileiras ampliou o número de municípios atendidos pelas universidades de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011, e resultou em um aumento de aproximadamente 70% das matrículas presenciais na rede federal[...]” (BIZERRIL, 2018).

A figura 1 apresenta a evolução dos campi de Universidades Federais no período de 1940 até 2020:

Figura 1 - Campi das Universidades Federais 1940 -2020



Fonte: Bizerril (2018)

Em 2007 existiam 54 Universidades Federais, sendo que quase todas estavam concentradas em regiões metropolitanas. Existia a necessidade de priorizar o atendimento a regiões descobertas pela rede federal como, por exemplo, o sul e oeste da Bahia, e o extremo sul e oeste do Rio Grande do Sul.

Nosso território de estudo, a metade sul do Rio Grande do Sul, é composto por estruturas produtivas diferentes da metade Norte do Estado, predominando a pecuária e posteriormente o cultivo de arroz e soja, que a identifica como uma região predominantemente agrária. Trata-se de uma região sem infraestrutura e investimento industrial, salvo exceções, indústrias ligadas a beneficiamento de

grãos, fazendo com que a economia da região dependa do resultado positivo do setor agropecuário.

O objetivo deste estudo é descrever por meio da teoria da capacidade estatal com ênfase na política de expansão das universidades “REUNI” a implementação da Universidade Federal do Pampa. O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso e a pesquisa documental, com delineamento descritivo, uma vez que, “[...] pesquisas deste tipo são as que se propõe estudar o nível de atendimento de órgãos públicos de uma comunidade [...]” (GIL, 2008). O estudo de caso ou método monográfico como apresenta Marconi e Lakatos (2007), “[...] é o estudo de um determinado indivíduo, instituição, grupo ou entidade a fim de obter generalização [...]”.

Para analisar o processo de implantação é utilizado a pesquisa documental onde sua fonte são documentos impressos ou não que possibilitam o pesquisador obter dados em quantidade e com qualidade evitando perda de tempo e constrangimento (Gil, 2008). Os documentos que analisados dizem respeito ao Decreto nº 6.096 de 24 de Abril de 2007, que Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, o Relatório do primeiro ano de atividade do programa, e a lei 11.640 que criou a Universidade Federal do Pampa.

No primeiro item do estudo, são trabalhadas questões referentes à capacidade Estatal e o planejamento das instituições públicas; no segundo item a apresentação da Política Pública de Educação o REUNI, e por fim no terceiro item a criação da Universidade Federal do Pampa, e seu papel para a expansão do ensino superior na metade Sul do Rio Grande do Sul e sua contribuição para o desenvolvimento desta região.

2.2.1 A capacidade Estatal e sua relação com o Planejamento nas instituições Públicas

Gomide, Pereira e Machado (2017), expressam que as definições de capacidade estatal difundidas na literatura dizem respeito ao poder e produção de políticas públicas pelas burocracias do Estado⁶. O Brasil adota a concepção do

⁶ Para Weber, o Estado é uma entidade política que exerce poder soberano dentro de um determinado território, sendo que esse poder é exercido por um governo que através de leis deve ser aceito como legítimo pela população deste território. BIANCHI, Alvaro. O conceito de estado em Max

estado moderno, onde essas burocracias organizam e controlam o funcionamento da sociedade, dividindo suas funções entre Três Poderes⁷.

O Poder Legislativo que representa o parlamento, no caso do Governo Federal é bicameral possuindo uma Câmara de Deputados e o Senado, tem o poder de formular as leis e de alterar a Constituição. O Poder Judiciário, cuja mais alta instância no Brasil é o Supremo Tribunal Federal, tem o papel de supervisionar e julgar a aplicação das leis. Por fim, o Poder Executivo cumpre o papel de gerir os serviços públicos, tanto de forma direta, através de seus órgãos, quanto de forma indireta, por meio de Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, que atuam em diferentes áreas, destacando-se a saúde, a segurança e a educação. O Poder Executivo além de gerir serviços públicos, tem por sua natureza a prerrogativa de executar as leis, sendo que toda a sua ação é regida por estas leis.

Seguindo a teoria de Capacidade Estatal de um Estado, em um nível secundário (constitutivo), os responsáveis dentro da esfera governamental, são divididos em dois níveis: um Técnico-Administrativo, e outro Político-Relacional. A nível indicativo (realista), alguns indicadores de avaliação da capacidade estatal são os recursos humanos, financeiros e tecnológicos adequados e disponíveis a este Estado (GOMIDE; PEREIRA; MACHADO; 2017).

Souza e Fontanelli (2020), afirmam que a capacidade estatal se expressa em três grandes objetos: a capacidade extrativa, a capacidade coercitiva e a capacidade administrativa. Quanto à capacidade extrativa, está relacionada à criação e cobrança de tributos, fonte de financiamento deste estado. Já a capacidade coercitiva seria o poder de impor a lei e a ordem. Por fim, a capacidade administrativa está relacionada à capacidade de criar e implementar políticas públicas através de uma burocracia profissionalizada.

Souza e Fontanelli (2020, p. 45) afirmam que “em países democráticos, governos são eleitos para formularem e implementarem políticas que espelham as preferências de seus eleitores”, e geralmente os temas saúde, segurança e educação estão sempre em pauta. Para que o estado possa desempenhar suas atribuições precisa de pessoas que terão a tarefa de agir em nome deste. Estes

Weber. Lua Nova (92). Ago 2014. disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-64452014000200004> acesso em 01 jun 2022.

⁷ CF(1988) Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

agentes públicos são incorporados ao estado através de um processo eleitoral, quando são eleitos pelo povo para exercer papel de governantes. Uma segunda forma de incorporação são os cargos em Comissão ou de livre nomeação, que tem caráter temporário. No caso das Universidades Federais a incorporação de pessoal é através de concursos públicos ou processos seletivos⁸ que visam a inclusão de quadro técnico especializado⁹. Dentre os vários serviços públicos que são atribuições do Estado focaremos a partir de agora a temática da educação no serviço público.

Avaliar a capacidade estatal possibilita ter uma ideia de como o estado pode implementar uma política pública, este conceito nos permite identificar as maneiras e caminhos que este estado tem de financiar novas políticas através da sua capacidade extrativa, bem como através de seu quadro de pessoal, planejar, organizar e gerenciar esta política, ou seja a capacidade administrativa do estado depende de profissionais extremamente capacitados para melhor desempenhar as funções públicas. O conceito de capacidade estatal nos permite identificar os motivos que algumas ações governamentais dão certo em alguns países e em outros não. Uma ação governamental que buscou corrigir desigualdades regionais e foi fruto da capacidade administrativa do estado será apresentada ao decorrer deste trabalho.

2.2.3 A Política Pública de Educação - O REUNI

Através do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.¹⁰ Este é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Tinha como meta a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano.

⁸ O decreto nº 9.739 de 28 de março de 2019, Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

⁹ As Universidades Federais possuem dois tipos de Carreiras do Serviço público Federal: Os cargos do Magistério Federal de Terceiro Grau regidos pela Lei nº 12.772 de 28 de Dezembro de 2012; e os Técnico-Administrativos em Educação (T.A) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação regidos pela Lei nº 11.091 de 12 de Janeiro de 2005.

¹⁰ Decreto nº 6.096 de 24 de Abril de 2007: Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.

No seu art. 1º tinha por objetivo, criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. Para atingir estas metas o programa tinha como diretrizes apontadas em seu Art. 2º:

“redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; ampliação da mobilidade estudantil ; revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade; diversificação das modalidades de graduação; ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil.; articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.”(REUNI, 2007)

Em seu Art. 3º trata dos recursos financeiros e suas Principais aplicações: construção e readequação de infraestrutura - despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação.

No Art. 4º abrange o plano de reestruturação e menciona que a Universidade postula-se seu ingresso no Programa, respeitados a vocação de cada instituição e o princípio da autonomia universitária, deve indicar a estratégia e as etapas para a realização dos objetivos referidos no art. 1º.

As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país. Com o Reuni, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior.

Os reflexos do REUNI podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão, iniciada em 2003 e com previsão de conclusão até 2012, estes efeitos foram registrados no relatório do primeiro ano do programa¹¹. Em 2008 sob coordenação de Adriana Rigon Weska¹², ocorreu a primeira avaliação do Programa

¹¹ BRASIL, 2008. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano.

¹² Adriana Rigon Weska é Graduada em Nutrição com Especialização em Nutrição Humana e Administração de Unidades de Alimentação e Nutrição, ambas pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), é Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Foi Diretora de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior (DIFES) e Secretária de Educação Superior (substituta) da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESU/MEC).

REUNI implantado em 2007, este trabalho buscou comparar os efeitos da implantação do programa na ampliação dos acessos e permanência da educação superior.

De acordo com o Relatório Reuni (2008) a contratação de novos docentes e técnicos seria uma das principais demandas do Programa para tornar possível o cumprimento de suas metas estratégicas, pois estes novos profissionais seriam essenciais para os novos cursos na formação de professores para a Educação Básica e para ampliar a oferta na pós-graduação.

Além disso, os novos servidores contribuíram ao aumento da produção científica brasileira, integrando esforços com os programas desenvolvidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O Programa REUNI, elencou como principais metas: a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%; elevação gradual da relação aluno/professor para 18 alunos para 1 professor; aumento mínimo de 20% nas matrículas de graduação e o prazo de cinco anos, a partir de 2007 – ano de início do Programa – para o cumprimento destas metas. (BRASIL, 2008).

Das 54 universidades federais existentes ao final de 2007, 53 aderiram ao programa em duas chamadas: Primeira chamada ocorreu em 29/10/2007 para implantação do programa no 1º semestre 2008; a segunda chamada ocorreu em 17/12/2007 para implantação do programa no 2º semestre de 2008 (BRASIL, 2008).

Em 2007, ano de criação do Reuni, existiam 54 universidades federais em funcionamento. A Universidade Federal do ABC (UFABC) e a Universidade Federal do Pampa (Unipampa) foram criadas, respectivamente, em 2005 e 2008, já no âmbito do Reuni com as inovações pedagógicas previstas pelo Programa.

As autorizações de concursos e provimentos, que se iniciou em 2008, seriam concluídas em 2012, tinha por objetivo assegurar a criação de novos cursos, a ampliação da oferta de vagas e a ocupação das vagas ociosas, bem como daria sustentabilidade ao funcionamento, em três turnos, das estruturas de suporte acadêmico e administrativo das Universidades com incremento de vagas de Técnicos Administrativos em Educação (TA).

Quadro 4 - Numero de Vagas em Concursos pra docentes e técnicos em 2008

Vagas concursos 2008	Projetadas	Autorizadas	Homologadas	Nomeações
Docentes	1.821	1.821	1.560	1.560
T.A. Classes B,C,D (Nível Médio) e E (nível superior)	1.638	1.638	1.300	1.275

Fonte: elaborado pelo autor dados do Módulo Concursos/SIMEC (2008)

Ainda de acordo com o Relatório Reuni (2008) além do Programa Reuni, criado em 2007 e implementado a partir de 2008, a reestruturação das Universidades Federais também contou com o incremento do Programa de Expansão Fase I¹³, que iniciou em 2003 com propósito de interiorização das universidades, sendo que seu prazo para conclusão foi o ano de 2010. Os dois Programas – Reuni e Expansão Fase I – totalizam, até 2008, um investimento de, aproximadamente, R\$ 1,6 bilhão (BRASIL, 2008).

O Programa Expansão Fase I, até 2008 realizou concursos públicos para provimento de 7.668 novas vagas para docentes e 4.717 novas vagas para técnicos administrativos. Até 2008, 6.355 vagas para técnicos administrativos e 9.489 vagas para docentes foram autorizadas para realização de concursos públicos.

Buscando a redução das desigualdades econômicas e sócias, intra e inter-regionais, foi implementada A Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), por meio do Decreto n° 9.810¹⁴ de 2019, que dentre suas ações baliza criação de oportunidades de desenvolvimento que resultem em crescimento econômico, geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população, destacando alguns dos princípios desta política que se relacionam a proposta apresentada neste estudo: solidariedade regional e cooperação federativa; planejamento integrado e transversalidade da política pública; desenvolvimento sustentável; reconhecimento e valorização da diversidade ambiental, social, cultural e econômica das regiões; bem como um de seus objetivos que trata sobre estimular

¹³ Em 2003, o Governo Federal lançou o Programa de Expansão Fase I das Universidades Federais, com o objetivo de promover a interiorização da educação superior pública. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Expansão da Rede Federal. Brasília, 2018. disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-aco-es/expansao-da-rede-federal> acesso em 06 Jun. 2022.

¹⁴ Decreto n°9.810, de 30 de maio de 2019: Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional. disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9810.htm Acesso em 01 jan 2023

ganhos de produtividade e aumentos da competitividade regional, sobretudo em regiões que apresentem declínio populacional e elevadas taxas de emigração.

O Reuni mostra como o estado através de sua capacidade administrativa, alinhado a Política de Desenvolvimento Regional pode planejar e implementar uma política pública, para desenvolver o ensino superior no Brasil, além de contribuir para o avanço da ciência e tecnologia. O aumento de vagas e principalmente a expansão das Universidades Federais para o interior do país, permitiu que mais pessoas tivessem acesso a uma educação inclusiva, laica, pública e gratuita, além de permitir revelar novos talentos na ciência nacional, além de contribuir para o desenvolvimento regional.

2.2.4 A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Em relação ao contexto local e prevendo a ampliação do Ensino Superior no estado do Rio Grande do Sul, o Governo Federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as Universidades Federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior, diante disso, através do Programa de Expansão Fase I, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), a partir de 2006, implementaram os primeiros cursos de graduação, sendo que cada uma destas instituições ficou tutora de cinco câmpus distribuídos nas cidades de Bagé, Jaguarão, São Gabriel, Santana do Livramento, Uruguaiana, Alegrete, São Borja, Itaqui, Caçapava do Sul e Dom Pedrito. Foram realizados concursos para Docentes e Técnicos Administrativos, que ficaram subordinados inicialmente a estas universidades. Após dois anos de funcionamento, por meio da Lei n.º 11.640 de janeiro de 2008 foi criada a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)¹⁵, com o objetivo de minimizar o processo de estagnação econômica da metade sul do estado, atingindo principalmente as fronteiras com Argentina e Uruguai, propondo um projeto de educação que viabilize o desenvolvimento regional (BRASIL, 2008).

Para a criação da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, foram incorporados os bens patrimoniais pertencentes a UFSM e UFPel, localizados nas

¹⁵ Criada pela Lei 11.640 de 11 de janeiro de 2008, como Fundação Universidade Federal do Pampa, de natureza pública, com sede e foro na cidade de Bagé, no Estado do Rio Grande do Sul.

respectivas cidades de implantação, ficando sua sede na Cidade de Bagé onde está localizada sua Reitoria, e sendo criados as Unidades Universitárias da UNIPAMPA: I. Campus Alegrete; II. Campus Bagé; III. Campus Caçapava do Sul; IV. Campus Dom Pedrito; V. Campus Itaqui; VI. Campus Jaguarão; VII. Campus Santana do Livramento; VIII. Campus São Borja; IX. Campus São Gabriel; X. Campus Uruguaiana.

Passaram a integrar a UNIPAMPA, a partir da data de publicação da Lei 11.640, os cursos de todos os níveis, integrantes dos campi incorporados. Com isto a UNIPAMPA passou a ser dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. É uma instituição federal de educação superior multicampi¹⁶. As Unidades Universitárias da UNIPAMPA são designadas como Campus, sendo o órgão de base, constitutivo da estrutura multicampi da Universidade, para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, dotado de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com a responsabilidade de realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão.

Também foram redistribuídos para a Unipampa os cargos ocupados e vagos do Quadro de Pessoal das Universidades Federais de Santa Maria e Pelotas, que foram disponibilizados para o funcionamento dos campi citados. Além disto dentro da proposta do REUNI, foram criados através da mesma lei de criação, para compor o quadro de pessoal da UNIPAMPA, 400 (quatrocentos) cargos de Professor da Carreira do Magistério de 3º Grau, além de 200 (duzentos) Técnicos Administrativos de nível superior e 200 (duzentos) Técnicos Administrativos de nível intermediário (BRASIL, 2008). Considerando a realidade da região onde a Universidade está inserida, o texto abaixo enfatiza:

A UNIPAMPA foi estruturada em uma região que vivenciou, ao longo dos anos, perdas socioeconômicas importantes. Por isso, é importante que sejam

¹⁶ Modelo organizacional de Universidade que hoje está sendo imitado e implementado pelas Universidades Federais, pelos Institutos Federais e por Corporações Universitárias Privadas em seus projetos e programas de expansão territorial e espacial da educação pública ou pelo atendimento das demandas comerciais de grupos oportunos que atuam na educação superior. BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair; O modelo multicampi de Universidades e suas relações com a sociedade; XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. 2013; disponível em

consolidadas as unidades, relacionando os cursos e a própria pesquisa ao perfil regional e o enfrentamento dos desafios locais, buscando a articulação entre os diversos atores públicos e privados no sentido de propor projetos de interesse mútuo. Os municípios da região ficaram marcados pelo empobrecimento social, com problemas como saneamento básico, moradia, transporte, acesso à saúde, à educação, ao emprego e com a geração de renda. Esses fatores contribuíram para o êxodo rural e a migração regional, principalmente em virtude da ausência de instituições de ensino superior (UNIPAMPA, 2019, p. 19).

Conforme relatório integrado de gestão de UNIPAMPA¹⁷ (2020, p. 144), seu orçamento chegou ao montante empenhado de R\$ 355.202.927,10 devido ao aporte suplementar de orçamento realizado pelo MEC para atender ao pagamento das Despesas de Pessoal e Encargos Sociais, bem como em razão do recebimento de orçamento descentralizado de outros órgãos do Governo Federal para aplicação em despesas correntes e de investimentos, por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs), distribuídos em recursos de pessoal e encargos sociais, despesas correntes ou de custeio e investimentos. O número total de servidores da universidade em 2020 chegou a 1.815 servidores distribuídos entre docentes e técnico-administrativos, além de possuir 311 funcionários terceirizados. No ano de 2020 houve o ingresso de 2.642 alunos de Graduação, sendo que a universidade formou 402 alunos.

Com destaque para as ações de extensão registradas, que no mesmo ano chegaram a 642 ações, com recursos aplicados no valor de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais), alcançando um público total de 13.048 pessoas. Em Pesquisa e pós-graduação, foram aplicados R\$ 6.720.571,94, sendo que parte foi para 300 bolsas de iniciação científica e tecnológica, resultando o registro de 17 patentes. A Universidade formou 37 egressos de Pós Lato Sensu, 75 novos Mestres e 9 novos Doutores (UNIPAMPA, 2020).

Este estudo teve como base a teoria da capacidade estatal com ênfase na política de expansão das universidades, o "REUNI" , apontando como foi o processo de planejamento, organização e distribuição de pessoal para implementação desta política, bem como sua contribuição na criação da Universidade Federal do Pampa, implementada na metade sul do Rio Grande do Sul.

¹⁷ Relatório de Gestão Integrado 2020, disponível em <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2021/04/rgi-2020-final.pdf>.

O REUNI criou condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais. Como resultados, a criação da Universidade Federal do Pampa composta de docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo em educação, que com a finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local e regional da metade sul do Rio Grande do Sul.

A Unipampa possui 75 cursos de graduação, 34 cursos de especialização, 20 cursos de mestrado e 5 cursos de doutorado, já formou mais de 12 mil alunos entre graduação e pós-graduação, sendo que o grande desafio para os próximos anos é superar os problemas enfrentados com os cortes orçamentários e dificuldades impostas pelo cenário econômico atual. Contudo fica bem evidenciada a importância da Universidade para o desenvolvimento da Região.

2.3 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e sua relação com a Unipampa e a Gestão De Competências.

Aqui é apresentado uma análise documental entre a legislação vigente vinculada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e a produção de regimentos e resoluções internas da Universidade Federal do Pampa, com o objetivo de identificar os pontos em comum relacionados a Política Pública e a Gestão da Universidade quanto a estas questões.

Este estudo fez a análise de vinte e um documentos distribuídos entre legislação Federal, Regimentos, regulamentos e dados administrativos da Universidade Federal do Pampa, conforme são demonstrados no quadro 5:

Quadro 5 - Documentos vinculados a Política de Desenvolvimento de Pessoal

Documento	Conteúdo
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.

Decreto nº 10506 / 2020	Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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.
Decreto nº 5824 / 2006	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Decreto nº 5825/2006	Estabelecem diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
Lei nº 9.784/1999	Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
Lei 11.784/2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo Federal.
Lei nº 11.091/2005	Dispõe sobre uma estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.
Decreto nº 1.171/1994	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal
Lei nº 8.112/1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Portaria nº 09 de 29-06-2006.doc	Define os cursos de capacitação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada as atividades afins ou complementares.
Unipampa - anexos-pdi-2019-2023	Quadros e tabelas complementares ao PDI
Unipampa - planejamento-estratégico-2019-2023	Quadro contendo o Planejamento estratégico para o período 2019-2023
Unipampa - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023	Plano de desenvolvimento institucional para o período de 2019-2023

Unipampa - Plano de Dados Abertos 2020-2021	Plano de dados abertos para o período de 2020-2021
Unipampa. Resolução nº 5 /2010 - Regimento Geral	Aprova o Regimento Geral da Universidade.
Unipampa - Estatuto	Estatuto da Universidade Federal do Pampa
Unipampa - Resolução 23/2010 - PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal da Unipampa
Unipampa - Ações de capacitação Unipampa pdp-2022	Demandas de capacitação apontada pelos servidores no PDP/2022
PAGINA WEB - PNDP novo — Português (Brasil)	Página da Web do Plano de Desenvolvimento de Pessoal – Governo Federal
PAGINA WEB - Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento	Página da Web da Coordenadoria Qualidade de Vida e Desenvolvimento da Unipampa, vinculada a Pro Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE
PAGINA WEB - Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação.	Página da Web da Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação da Unipampa.

Fonte: Elaborado pelo Autor com dados MAXQDA.

Como processo metodológico, com auxílio do Software de análise de dados foi importado para o sistema a documentação selecionada. O **MAXQDA** é um software de análise de dados qualitativos e métodos mistos, e está disponível para sistemas Windows e Mac. É utilizado para realizar a codificação e análise de dados. O uso de computador e softwares segundo Bardin (2011), após meados dos anos 1970, com o desenvolvimento de inteligências artificiais vem auxiliando o processo de análise de conteúdo:

A análise de conteúdo multiplica as aplicações, marca um pouco o passo, ao concentrar-se na transposição tecnológica, em matéria de inovação metodológica. Mas observa com interesse as tentativas que se fazem no campo alargado da análise de comunicações: lexicometria, enunciação

linguística, análise da conversação, documentação e bases de dados etc.”(p.31).

O software Maxqda (2020), nos possibilita identificar as palavras mais utilizadas nos documentos, além de possibilitar uma visão das combinações de palavras mais frequentes. A figura 2 nos mostra a frequência de palavras.

Figura 2 - Palavras mais utilizadas nos documentos vinculados a Política de Pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor com uso de Maxqda2020(2022).

Adotado como medição a combinação de três palavras, a maior combinação de palavras com uma frequência nos textos de 110 vezes é “plano de carreira”, seguida de “avaliação de desempenho” que aparece 92 vezes.

Figura 3 - Combinação de palavras nos documentos sobre Política de Pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor com uso de Maxqda2020(2022).

Uma vez identificado as 50 maiores combinações, bem como as 50 maiores frequências de palavras nos textos, foi realizada uma codificação, que auxilia a análise de conteúdo que nas palavras de Bardin (2011):

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de "fala" a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendido tem de ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas (p.36).

Foram gerados códigos vinculados ao entendimento da teoria estudada, enumerados pelas palavras chaves: Gestão de Competências, Gestão de Pessoas, e Desenvolvimento de Pessoas. Nas palavras de Bardin(2011):

Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...]. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação compreende três escolhas (no caso de uma análise quantitativa e categorial): O recorte: escolha das unidades; A enumeração: escolha das regras de contagem; A classificação e a agregação: escolha das categorias (p.133).

Para cada uma destas palavras buscou-se a definição da literatura para caracterizar a codificação conforme veremos a seguir:

2.3.1 A codificação de Gestão de Competências

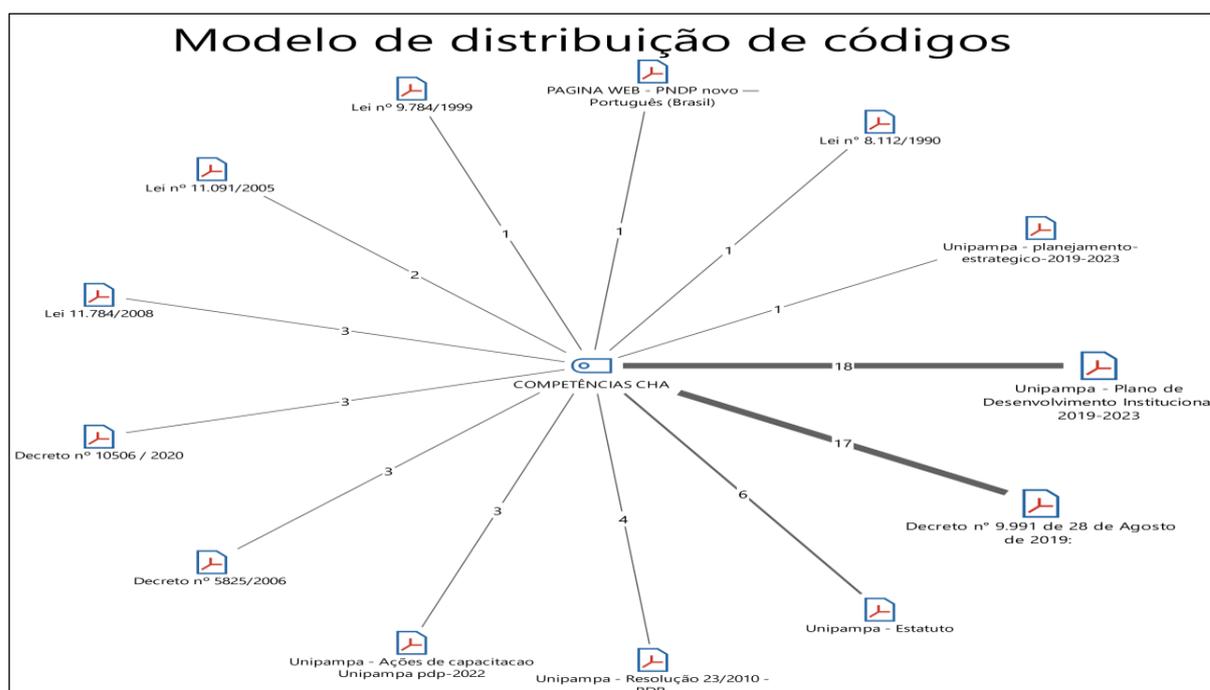
Brandão e Bahry (2005) entendem como competências humanas ou profissionais as combinações sinérgicas entre conhecimentos, habilidades e atitudes, essa combinação sinérgica pode ser estendida a equipe de trabalho e a todos os membros da organização, elevando o conceito a um nível organizacional.

Brandão e Guimarães (2001), falam que a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a teorias e práticas de recursos humanos, destacando dentre esses conceitos, a gestão de competência e a gestão de desempenho sendo que o desempenho das instituições pode ser medido pela capacidade que as organizações têm de gerenciar suas competências. O texto abaixo complementa:

[...] é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 15).

Chiavenato (2012) enfatiza que competências são qualidades que devem ser dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas, são características individuais, essenciais para o desempenho da atividade profissional, que diferenciam o desempenho de cada indivíduo dentro da estrutura. Gerar novas competências, adquirindo novos conhecimentos, desenvolvendo novas habilidades, focando em novas atitudes, são premissas da gestão de competências, que devem ser pensadas e incorporadas à gestão do serviço público, em específico à gestão de recursos humanos. Baseado na teoria apresentada sobre o entendimento de Gestão de Competência, a figura 4 nos mostra como o código Gestão de Competência está distribuído dentro dos textos estudados:

Figura 4 - Distribuição do Código “Gestão de Competências”.



Fonte: Elaborado pelo autor com uso de Maxqda2020(2022).

O código Gestão de competência aparece com maior frequência no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade - PDA (2009), onde em sua maior evidência reflete as competências institucionais da Universidade conforme trecho abaixo:

A UNIPAMPA, como universidade pública, tem o papel de oportunizar uma sólida formação acadêmica generalista, emancipatória e humanística em seus cursos de formação”. Esse papel inclui a formação de sujeitos conscientes das exigências éticas e da relevância pública e social do conhecimento, competências, habilidades e valores reconstruídos na vida universitária e a habilitação necessária para se inserirem em seus respectivos contextos profissionais de forma autônoma, solidária, crítica, reflexiva e comprometida com o desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, sustentável, objetivando a construção de uma sociedade justa e democrática. Formar o egresso com o perfil definido é uma tarefa complexa, na medida em que requer o exercício contínuo de reflexão crítica acerca da relevância pública e social do conhecimento, das competências, das habilidades e dos valores reconstruídos na vida universitária, inclusive sobre os aspectos éticos envolvidos. A formação desse perfil exige uma ação pedagógica inovadora, centrada na realidade dos contextos sociocultural, educacional, econômico e político da região onde a Universidade está inserida. (p. 28.)

A seguir vamos enunciar trechos vinculados à Gestão de Competências identificadas na análise do conteúdo da legislação estudada. O Decreto nº9.991 (2019, p.2), “§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função”.

O Decreto nº10.506/2020, fala sobre as escolas de governo que tem por objetivo promover capacitação dos servidores públicos em seu teor diz:

As escolas de governo terão autonomia para:
I - decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas contidas nos respectivos PDP; e
II - planejar, organizar e executar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais e finalísticas contidas em seus PDP.
Parágrafo único. (p.3).

O Decreto nº 5.824/2006 que Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação traz em seu texto (2006, p.1), “ ... capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o

desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

A lei nº 11.784/2008 que trata da reestruturação dos cargos diz que (2008, p.39), “... são atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações”.

2.3.2 A Codificação de Gestão de Pessoas

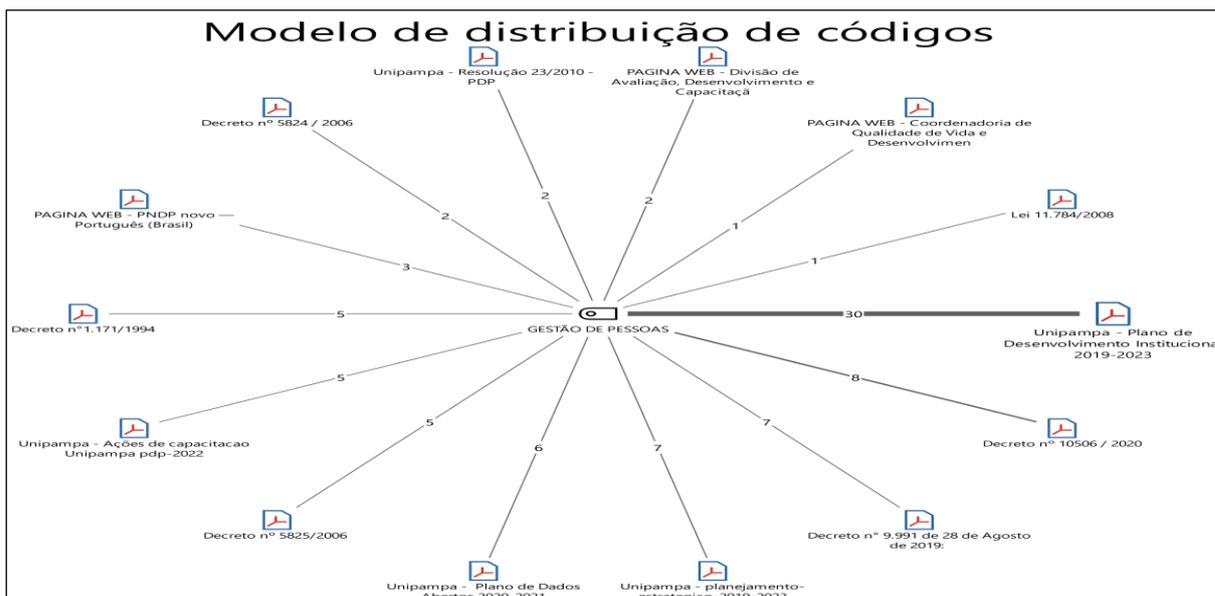
Chiavenato (1999) contextualiza a gestão de pessoas afirmando que as organizações dependem das pessoas para poder funcionar e alcançar sucesso, estas pessoas passam boa parte das suas vidas trabalhando dentro dessas organizações. Uma vez que o trabalho toma considerado tempo dessas pessoas, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, face à importância e o impacto que o trabalho provoca nelas.

O mundo sofreu grandes mudanças desde a revolução industrial, obrigando as organizações a se adaptarem a essas novas realidades focando em uma transformação contínua e progressiva. Este conceito novo foi incorporado pela administração pública, existindo hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas no serviço público (CHIAVENATO, 2012). O texto abaixo complementa:

[...] saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas (CHIAVENATO, 2012, p. 129).

Bergue (2020), diz que as organizações são um sistema de significados construídos e compartilhados pelas pessoas, com isto o estudo destas organizações deve ser centrado no tema da gestão de pessoas, pois o autor diz que tudo se processa por meio delas. E no contexto da administração pública, isto assume grande destaque devido ao interesse público materializado em bens e serviços públicos, que são administrados por agentes públicos. A Figura 5 nos mostra a distribuição do código Gestão de pessoas:

Figura 5 - Distribuição do Código "Gestão de Pessoas".



Fonte: Elaborado pelo autor com Maxqda2020 (2022)

Na Figura 5 evidenciamos que a maior referência ao tema foi localizada no PDI 2019-2023 da Unipampa com 30 menções a temática, dentre estas:

A responsabilidade social das instituições de educação superior (IES), considerada sob o prisma dos direitos e garantias fundamentais estabelecidos na Constituição Federal, é a de desenvolver estratégias para oportunizar, ao máximo de pessoas possível, indiscriminadamente, acesso, permanência e sucesso acadêmico, objetivando o atendimento das finalidades constitucionais da educação, conforme estipulado no art. 205 da Constituição Federal.[...] uma instituição de educação superior socialmente responsável é aquela que faz a intermediação entre os problemas da sociedade e o seu potencial para neles intervir, contribuindo com alternativas de solução, incentivando um ambiente de lideranças, grupos de estudos, que propõem planos de ação de curto, médio e longo prazo, com planejamento flexível, avaliação processual, consultas e debates sistematizados com a comunidade, potencializando sua participação. Nesse sentido, a responsabilidade social está estruturada no relacionamento ético, transparente e na contribuição para o processo de desenvolvimento sustentável da região de inserção, colaborando para identificar alternativas de estratégias para qualificar a vida das pessoas". (Unipampa - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023, p. 22).

O decreto 9.991/2019 que teve sua redação alterada pelo Decreto nº 10.506/2020 nos apresenta os Planos de desenvolvimento de pessoal, que servirão para auxiliar políticas de gestão de pessoal nos órgãos públicos, traz no art. 5º, § 3º a seguinte redação:

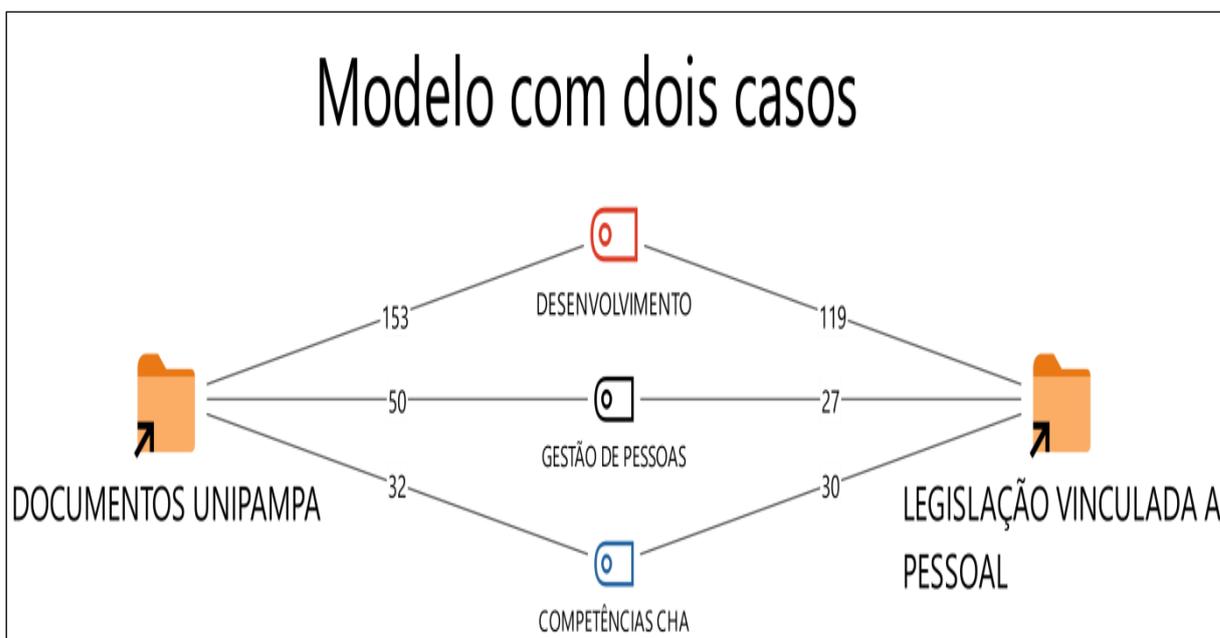
A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação. (p.3).

O Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI 2019-2023, foi elaborado para subsidiar o planejamento organizacional da Universidade projetando seu crescimento e objetivos até o ano de 2023, projetando também ações de treinamento e desenvolvimento de seus servidores:

Para tal, oferece cursos em diferentes áreas e modalidades, trabalhando para a qualificação dos servidores, cotidianamente, de forma colaborativa e democrática; buscando a atualização permanente da infraestrutura dos laboratórios e das bibliotecas; com o incremento à assistência estudantil e fomento à representatividade de sua inserção regional, nacional e internacional. Trata-se de uma instituição jovem que valoriza, desenvolve e vem obtendo reconhecimento em virtude das suas ações em ensino, pesquisa e extensão que contribuem para o crescente reconhecimento do seu papel de formação e desenvolvimento humano. (Unipampa - Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023, p. 14).

Uma vez definido o significado dos códigos e seu entendimento a partir da análise de conteúdo, retratado com exemplos dos próprios documentos, identificamos a distribuição destes códigos de forma quantitativa em dois grandes grupos de textos conforme a figura 7:

Figura 7 - Distribuição de códigos nos grupos de documentos.



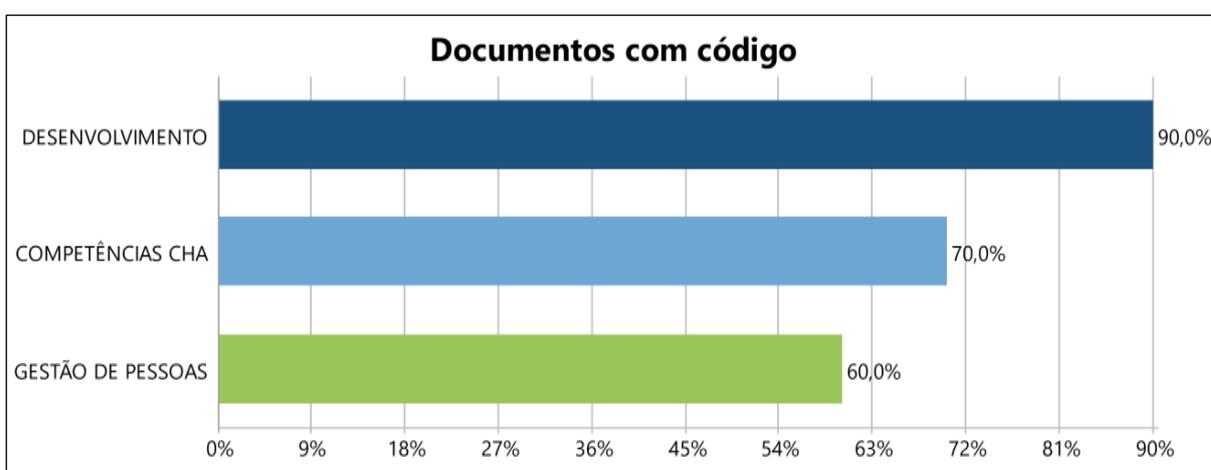
Fonte: Elaborado pelo autor com Maxqda2020 (2022).

Os códigos, Desenvolvimento de Pessoas, Gestão de Pessoas e Gestão de Competências, ao serem comparados nos grupos de documentos, aparecem com maior frequência nos documentos produzidos pela Universidade, com destaque para

o código “Desenvolvimento de Pessoas” que aparece 153 vezes, enquanto que na legislação vinculada aparece 119 vezes. O código “Gestão de Competências” aparece 32 vezes nos documentos da Unipampa enquanto que na legislação aparece 30 vezes, mostrando bastante proximidade entre a temática.

Considerando os 10 documentos que estão no grupo de legislação específica sobre a política de pessoal a figura 8 nos mostra a ocorrência destes códigos dentro destes documentos:

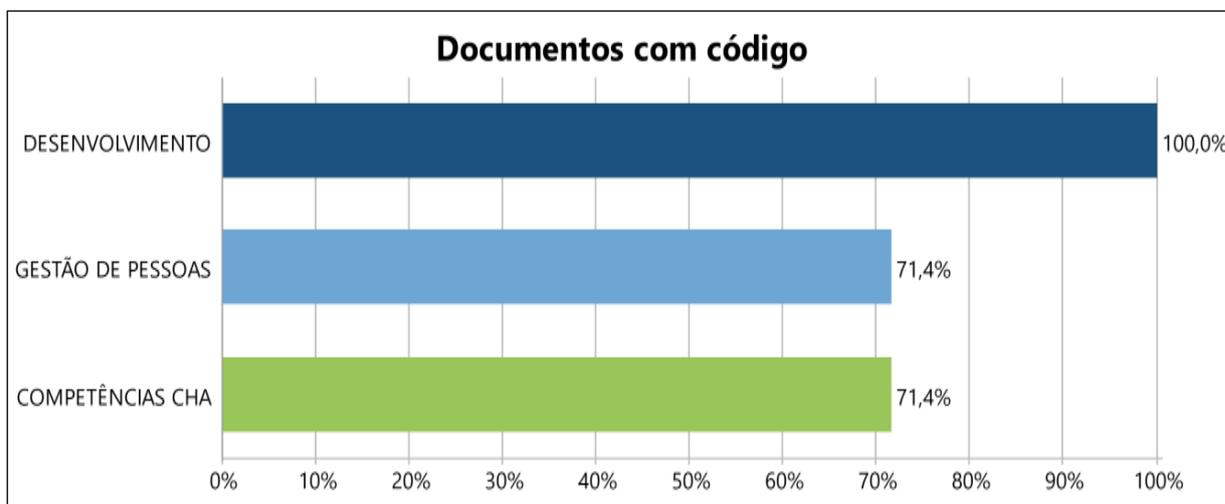
Figura 8 - Ocorrência de códigos na legislação específica



Fonte: Elaborado pelo autor com Maxqda2020 (2022).

A figura 9 nos mostra a ocorrência de códigos nos documentos normativos produzidos pela Unipampa:

Figura 9 - Ocorrência de códigos documentação normativa da Unipampa



Fonte: elaborado pelo autor com Maxqda2020(2022)

Identifica-se uma maior ocorrência de códigos nos documentos produzidos pela Universidade Federal do Pampa, com destaque para o “desenvolvimento de pessoas” que está presente em 100% dos textos aqui estudados.

Pode-se identificar que a Unipampa, na elaboração de seus regimentos e documentos normativos, leva em consideração o texto legal, que trata sobre as questões vinculadas à política de pessoal, mostrando total alinhamento com a legislação, com isto o capítulo seguinte apresenta uma investigação junto ao campus São Borja feita por questionário a seus servidores que busca identificar como a legislação, bem como os regulamentos internos, são incorporados no trabalho e no dia a dia dos mesmos.

2.4 A Visão dos Servidores Sobre A Política De Gestão De Competências E Sua Relação Com O Desenvolvimento Local.

No capítulo anterior pode-se identificar que a Unipampa, na elaboração de seus regimentos e documentos normativos, leva em consideração o texto legal, que trata sobre as questões vinculadas à política de pessoal, mostrando total alinhamento com a legislação.

O objetivo agora é uma investigação junto ao campus São Borja com os seus servidores, como estes regulamentos são incorporados e entendidos, buscando identificar a percepção destes sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoal, a gestão por competências e como isto colabora para o desenvolvimento local e regional.

2.4.1 A Coleta e tratamento dos dados

Para identificar a percepção dos servidores em relação a política estudada, quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Por meio de questionário aplicado, será possível conhecer o nível de entendimento em relação à Política de Pessoal e sua aplicação no Campus São Borja junto a seus servidores. A abordagem metodológica é quali-quantitativa, uma

vez que esta “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

A pesquisa quantitativa será utilizada para analisar, por meio de variáveis, as características da comunidade acadêmica, sendo uma “metodologia (...) que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. (Malhotra, 2006).

Como processo metodológico, com auxílio do Software de análise de dados **MAXQDA** será feita a análise de dados qualitativos através de codificação e análise de conteúdo:

A análise de conteúdo, multiplica as aplicações, marca um pouco o passo, ao concentrar-se na transposição tecnológica, em matéria de inovação metodológica. Mas observa com interesse as tentativas que se fazem no campo alargado da análise de comunicações: lexicometria, enunciação linguística, análise da conversação, documentação e bases de dados etc (BARDIN 2011, p.31).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por uma pesquisa de levantamento ou Survey, que Segundo Gil (1999, p. 70), as pesquisas de levantamento:

se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Nesta etapa foi aplicado um questionário, elaborado a partir das questões norteadoras da pesquisa, direcionado aos docentes e técnicos. O questionário foi feito com uso do Google Formulário e enviado a docentes e técnicos através do email institucional a partir do mês de janeiro de 2023. O território do estudo é a cidade de São Borja, a qual possui um Campus da UNIPAMPA, sendo este o local específico de realização da pesquisa. A população do estudo foram os servidores públicos da UNIPAMPA lotados no Campus São Borja, num total de 121 servidores em janeiro de 2023. Quanto ao recorte temporal das respostas, considera-se o período que abrange a implantação da Universidade Federal do Pampa no ano de 2006 até Janeiro de 2023.

Para definir a amostra o cálculo foi realizado com proporção, sendo que os parâmetros de intervalo de confiança e margem de erro escolhidos para a pesquisa foram aplicados na fórmula do cálculo amostral.

Como a variância não é conhecida, estima-se a maior variância possível numa proporção de 50% favoráveis (0,5) e 50% desfavoráveis (0,5) em relação ao que estiver sendo analisado. Logo, $0,5 \times 0,5 = 0,25$.

$$v = \text{variância} = 0,25$$

$$N = \text{tamanho da população} = 121$$

e = valor de tolerância em relação aos resultados da pesquisa (erro amostral) = 10%

Z = desvio-padrão relacionado ao índice de confiança = 95%

- 95% de confiança => escore z de 1,96.

n = tamanho da amostra (?)

Cálculo para universos finitos (até 100.000 elementos):

$$n = \frac{(v * Z^2 * N)}{(v * Z^2 + e^2 * (N - 1))}$$

$$n = \frac{(0,25 * (1,96)^2 * 121)}{(0,25 * (1,96)^2 + (0,10)^2 * 120)}$$

$$n = \frac{0,25 * 3,8416 * 121}{0,9604 + 0,01 * 120}$$

$$n = \frac{116,20}{2,1604}$$

$$n = 53,78$$

$$n = 54 \text{ entrevistados}$$

Como resultado da fórmula esta pesquisa deverá atingir a amostra mínima de 54 entrevistados.

Para coleta de dados foram utilizadas as seguintes questões norteadoras:

1 - Sua participação neste estudo é voluntária e é possível interrompê-la a qualquer momento, sem necessidade de justificativa. Declaro que estou ciente e de acordo com a participação nesta pesquisa ?

2 - Qual a sua categoria profissional da Universidade Federal do Pampa ?

3 - Tempo de instituição (Unipampa , Campus São Borja)

4 - Você tem alguma familiaridade com a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), instituída pelo decreto nº 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal ?

5 - Quanto ao conceito " Gestão de competência " :Não sei nada a respeito ou Tenho total familiaridade com o conceito.

6 - Quanto ao conceito " Desenvolvimento de pessoal " : Não sei nada a respeito ou Tenho total familiaridade com o conceito.

7 - Quanto ao ingresso na instituição, considerando sua formação superior. (Graduação).

8 - No momento, quanto às minhas atividades dentro da Unipampa São Borja.

9 - Já realizou algum curso de capacitação na Instituição?

10 - Você acredita que aplica o conhecimento adquirido na sua formação acadêmica nas atividades do dia a dia?

11- Já desenvolveu ou participou como colaborador de algum projeto de extensão no município de São Borja?

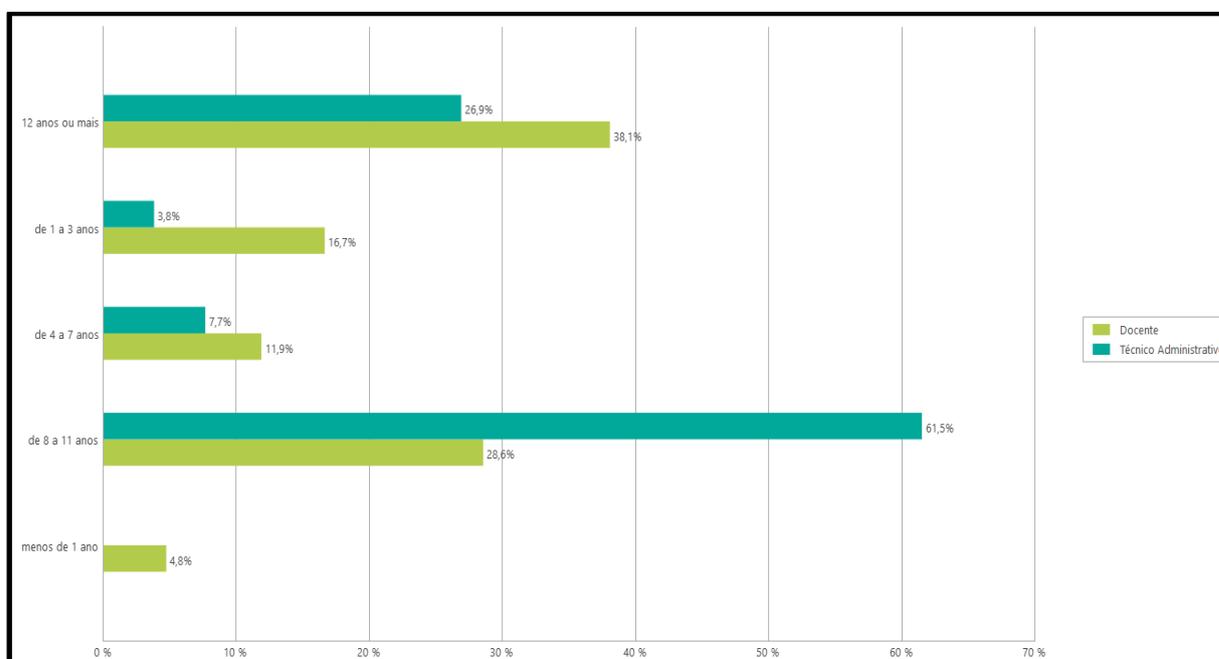
12 - Já desenvolveu ou participou como colaborador de algum projeto de pesquisa no município de São Borja?

13 - Considerando o cargo que você está lotado na Universidade Federal do Pampa, relacionado aos conhecimentos da sua formação acadêmica e as atividades que você desenvolve junto a instituição, de que maneira isto contribui para o desenvolvimento da cidade ?

2.4.2 O perfil do público alvo

Os dados coletados estão apresentados em gráficos gerados através de um questionário aplicado junto a comunidade acadêmica no período de 10/01/2023 até 25/01/2023, que resultou em 68 respostas que resultou em um valor de tolerância em relação aos resultados da pesquisa (erro amostral) de 7,86%, inferior a estimado que era 10%. A seguir os gráficos apresentam variáveis que evidenciam o perfil dos entrevistados:

Gráfico 1 - Categoria profissional da Universidade Federal do Pampa x tempo de Instituição



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA 2020

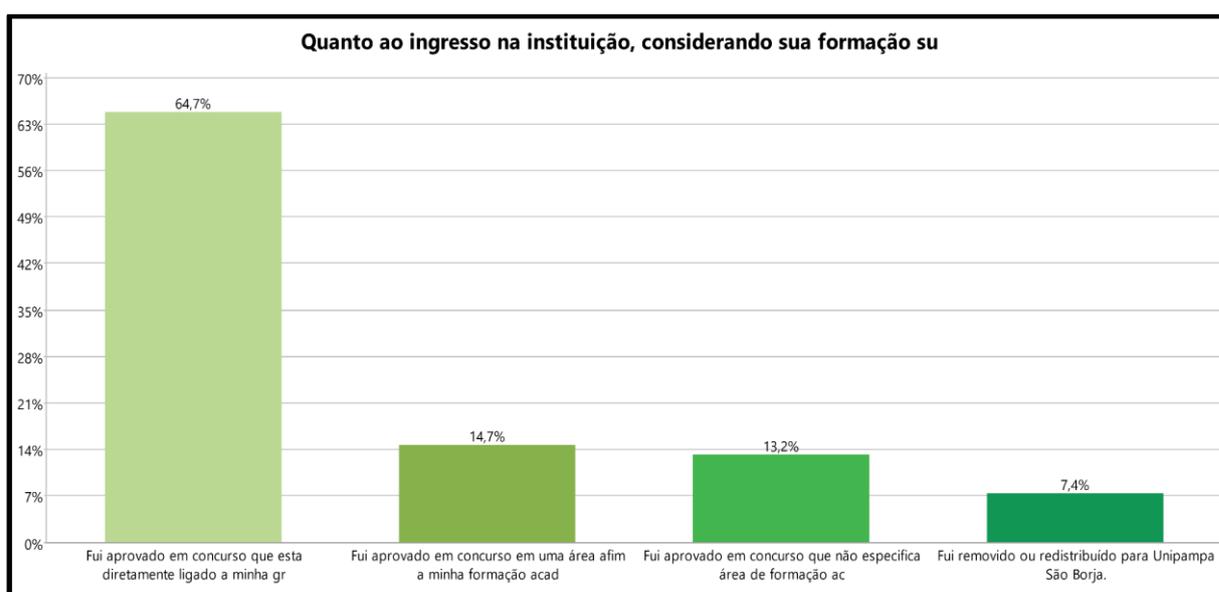
Dentre as 68 respostas do questionário, 61,8% foram respondidas por docentes enquanto 38,2% foram respondidas por técnicos administrativos. Considerando a população total do campus, tivemos a participação de 42 docentes que representam 52,5% dos mesmos, bem como a participação de 26 técnicos que representam 63,4% da sua população, mostrando maior participação por parte da categoria.

Quanto ao tempo de instituição identificamos que 75% dos entrevistados atuam na Unipampa campus São Borja a mais de oito anos evidenciando vínculo

com o município. Ao considerarmos servidores em estágio probatório, dos 14,7% entrevistados 2,9 estão no campus há menos de um ano.

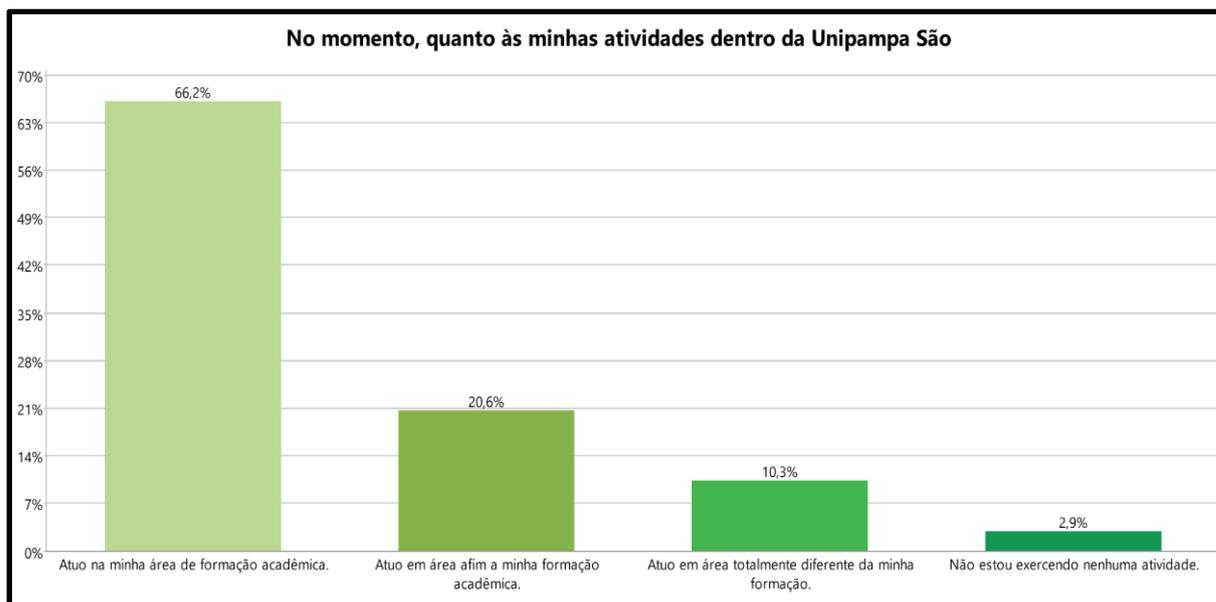
Os servidores do campus São Borja, ingressaram no serviço público através de concurso de provas ou de provas e títulos. O conceito de Gestão de Competências apresentado neste estudo afirma que a competência é a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, diante disto, os concursos públicos realizados pela instituição são pautados por maior relevância o conhecimento para provimento dos cargos. Verificou-se o conhecimento dos servidores relacionando este a sua formação superior e ao concurso em que participaram. Como resultado o gráfico 2 nos mostra que 79,4% dos entrevistados entraram na instituição com relação direta a sua graduação ou com área afim a sua formação, enquanto que 13,2% foram aprovados em concursos que não levam em consideração sua formação acadêmica. O gráfico 3 mostra que 86,8% dos entrevistados atuam na área de formação acadêmica ou em área afim a sua formação acadêmica. Se considerarmos que 75% dos entrevistados atuam na Universidade a mais de oito anos, deduzimos que desenvolveram habilidades relacionadas ao conhecimento adquirido na formação acadêmica. O gráfico 4 nos apresenta esta relação entre as variáveis.

Gráfico 2 - Gráfico 2 - Forma de ingresso na Instituição considerando a formação superior



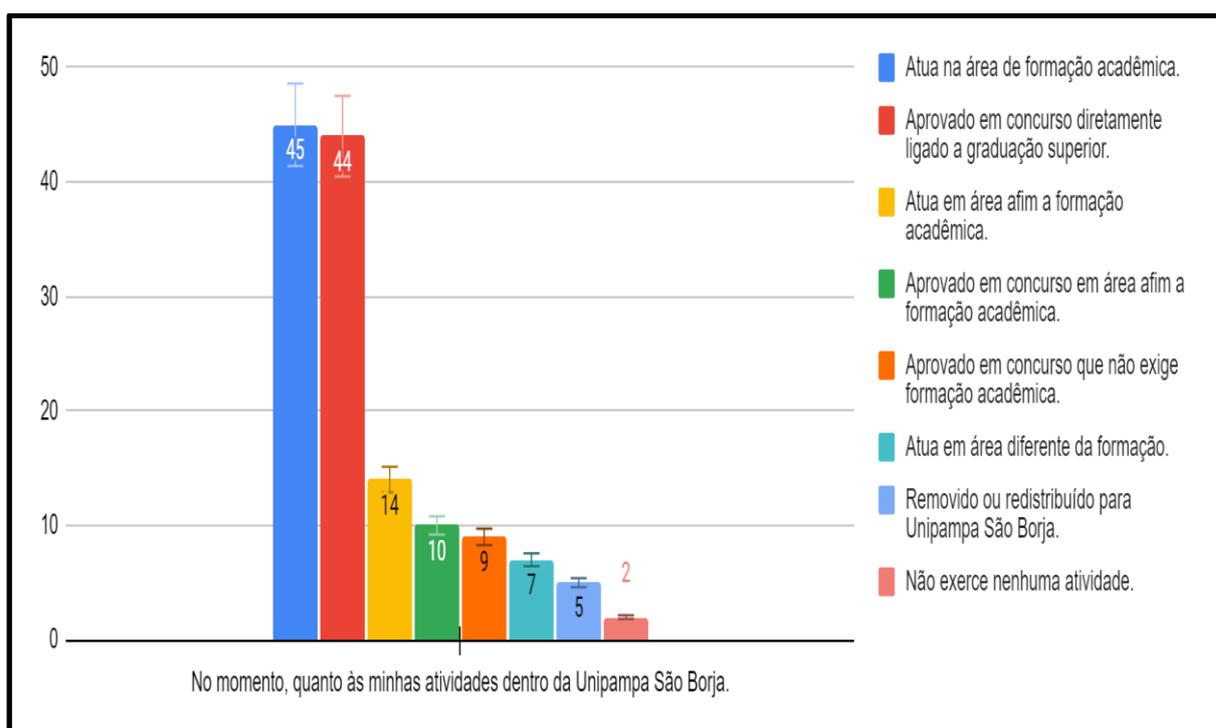
Fonte: elaborado pelo autor com dados MAXQDA 2020

Gráfico 3 - Relação atuação na Universidade com sua formação acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020.

Gráfico 4 - Relação entre formação acadêmica e ingresso na instituição.

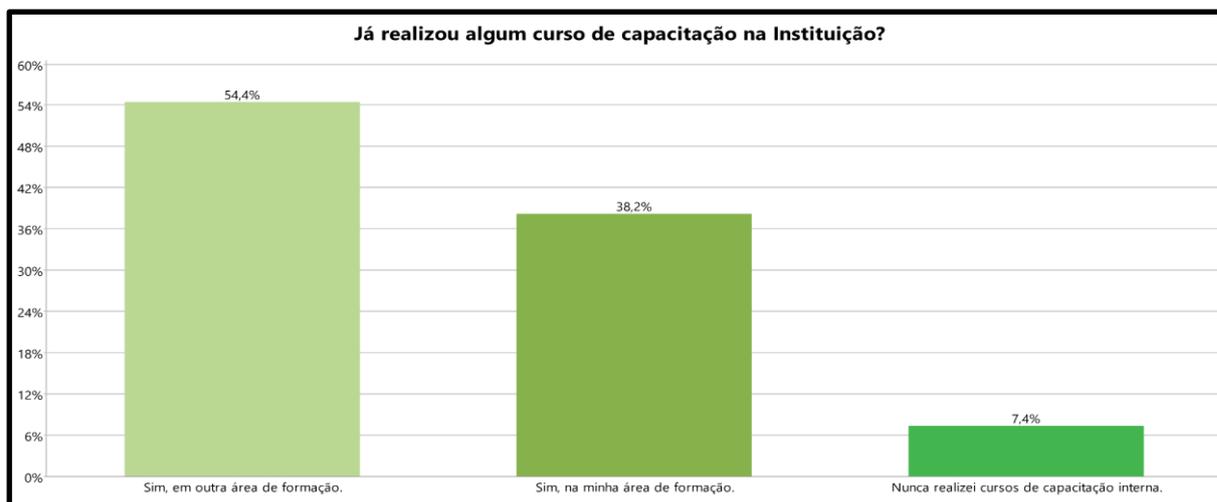


Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020.

Mesmo entrando pela sua formação acadêmica na instituição, os 38,2% dos entrevistados realizaram cursos de capacitação na sua área de formação complementando o conhecimento. Destaque que 54,4% dos entrevistados complementam seus conhecimentos em cursos de formação fora de sua área de

atuação, evidenciando uma atitude positiva no desenvolvimento de suas competências como demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Servidores já capacitados pela Instituição

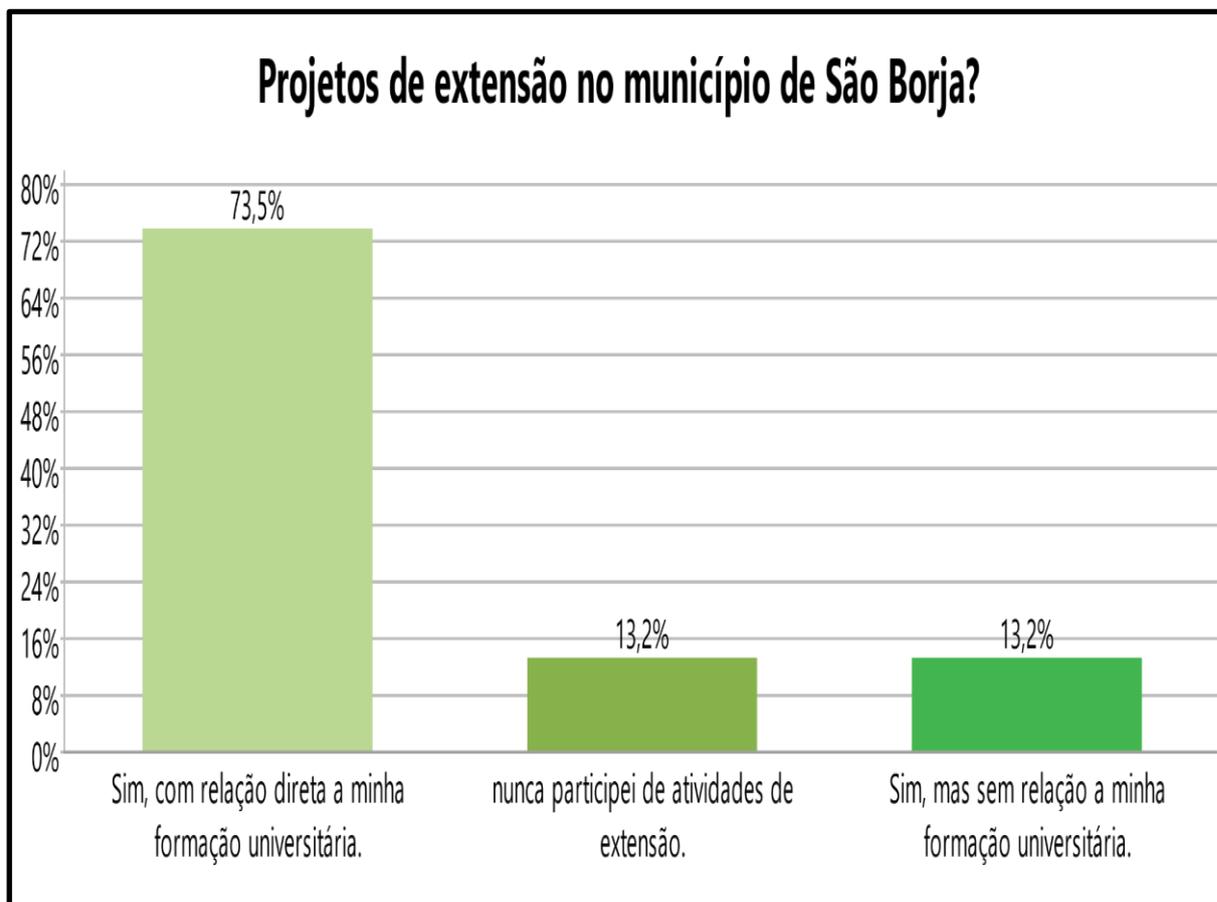


Fonte: elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

O gráfico 6 nos mostra que 86,7% dos servidores do campus já participaram de projetos de extensão no território do Município de São Borja, com destaque para 73,5% que atuaram em ações de relação direta a sua formação. Evidencia que o conhecimento está sendo colocado em prática aprimorando as habilidades necessárias, além de refletir através da motivação para a execução do projeto a atitude deste servidor. Embora a Universidade solicite que seus servidores realizem ações de extensão na comunidade, pela autonomia dada às pessoas estas ações são de livre escolha, projetando assim um índice de 13,2% de servidores que nunca realizaram ações de extensão.

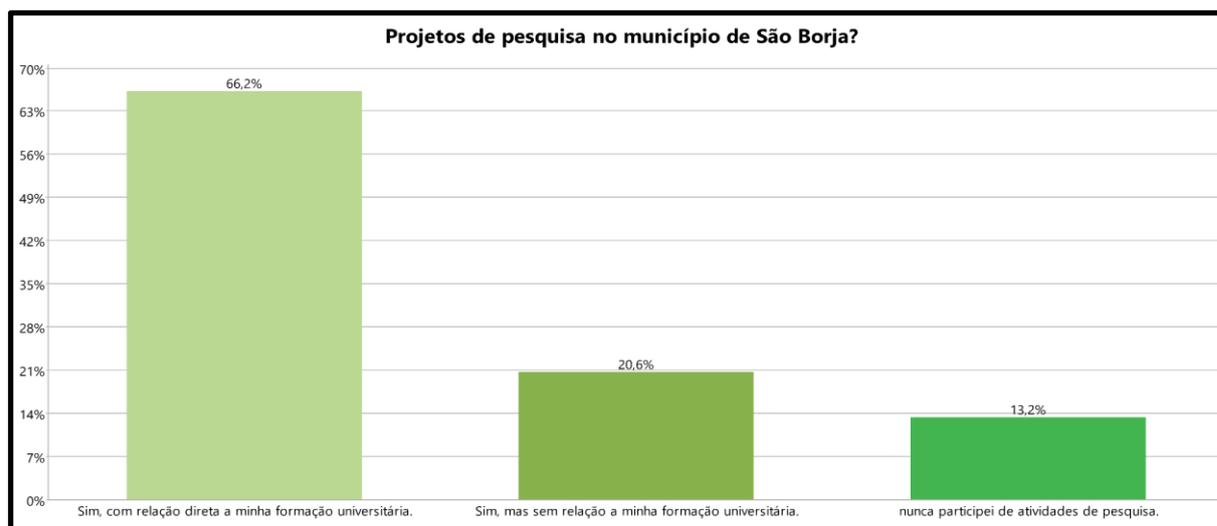
Com relação a projetos de pesquisa, embora 86,8% dos servidores já tenham participado de projetos no território do município de São Borja, índice maior a extensão, apenas 66,2% foram na sua área de formação. Aqui mostra que 20,6% fizeram pesquisas fora da sua área de formação, mostrando uma atitude de inovação e aprimoramento de novos conhecimentos.

Gráfico 6 - Gráfico 6 - Execução de projetos de Extensão no Município de São Borja



Fonte: elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

Gráfico 7 - Execução dos projetos de pesquisa no município de São Borja

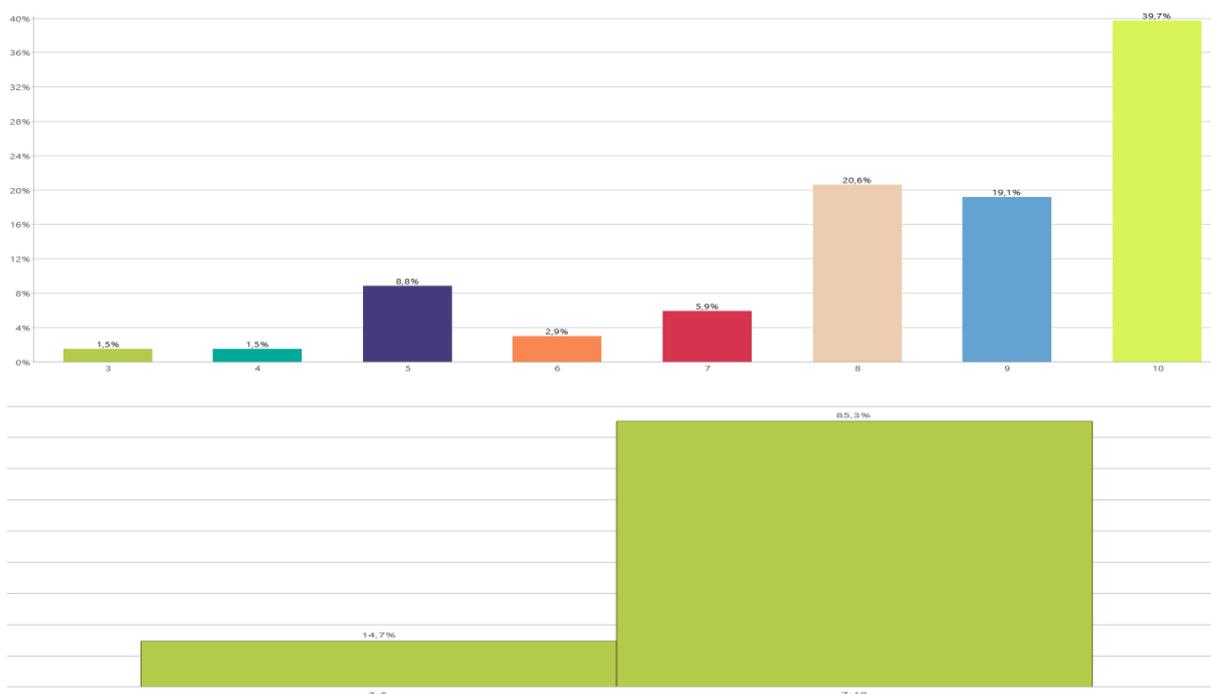


Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

Foi perguntado aos entrevistados se eles acreditavam que o conhecimento adquirido na sua formação acadêmica era aplicado nas atividades do dia a dia.

Também foi aplicado uma escala de 1 a 10 onde: “1” era não utilizo nada deste conhecimento; e “10” aplico todo o conhecimento adquirido, demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 8 - Escala de aplicação do conhecimento nas atividades do dia a dia dos servidores do Campus São Borja



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020.

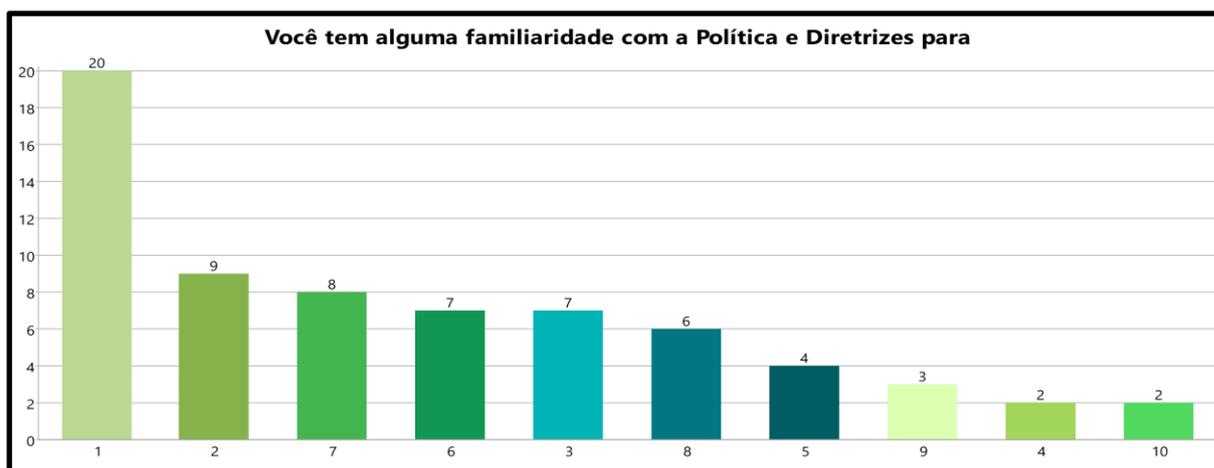
O gráfico 8 nos mostra que para 85,3% dos servidores, seu conhecimento adquirido na formação acadêmica é aplicado no seu dia a dia contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades. A Política define que a gestão de pessoas deve ser voltada pelas competências destes indivíduos. Os participantes da pesquisa como demonstrado anteriormente ingressaram no serviço público através de concurso vinculado a sua formação acadêmica, esta é focada no conhecimento teórico vinculado a área escolhida. Evidenciamos que na sua maioria os servidores aplicam este conhecimento no dia a dia, isto contribui para desenvolvimento de habilidades relacionadas a este conhecimento. Os servidores que atuam na sua área de formação estão alinhados a proposta da política em desenvolver suas competências no cargo.

2.4.3 A Política de Desenvolvimento de Pessoal e os Servidores

A respeito da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, foram elaboradas 3 questões utilizando no formato de escala likert para identificar o nível de conhecimento do quadro de pessoal com o tema proposto.

Na primeira questão foi questionado aos servidores qual seria sua familiaridade com a Política estudada, sendo que os mesmos teriam que mensurar seu conhecimento sobre o tema em uma escala que variava de “ 1 ” para quem nunca teve contato com a política até “10” para quem conhecia a política e todo seu conteúdo. O gráfico 9 a seguir nos mostra a distribuição das respostas considerando a escala de 1 até 10.

Gráfico 9 - Familiaridade com a Política de Desenvolvimento de Pessoal



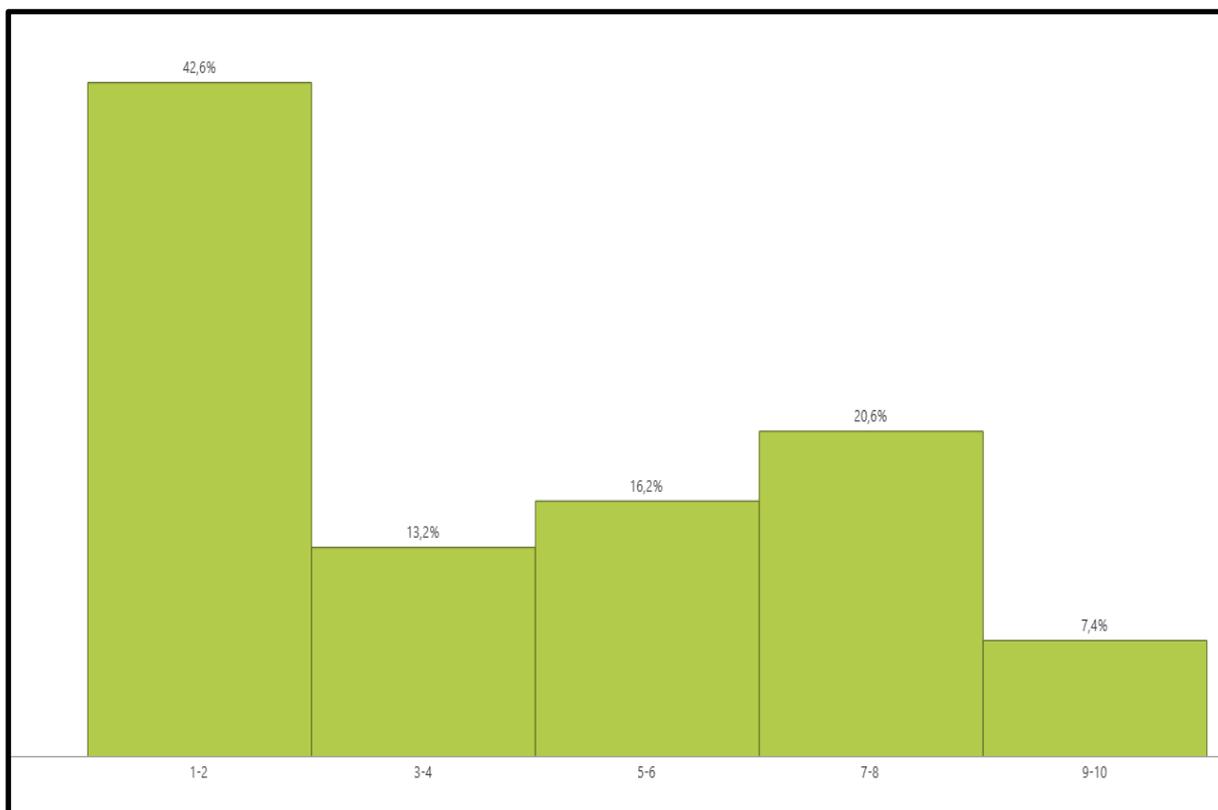
Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA 2020

De acordo com o gráfico 9, das 68 respostas coletadas, aparece uma média para a escala no valor de 4,12. Para uma análise das respostas foi dividido as escalas em 5 segmentos de resposta:

- De 1 a 2 não tem nenhum conhecimento da Política;
- De 3 a 4 tem pouco conhecimento sobre a política;
- De 5 a 6 tem algum entendimento sobre a política;
- De 7 a 8 conhece a política;
- De 9 a 10 conhece a política e suas diretrizes.

Esta análise apresenta a seguinte distribuição demonstrada no gráfico 10 :

Gráfico 10 - Escala segmentada sobre a Familiaridade dos servidores com a Política



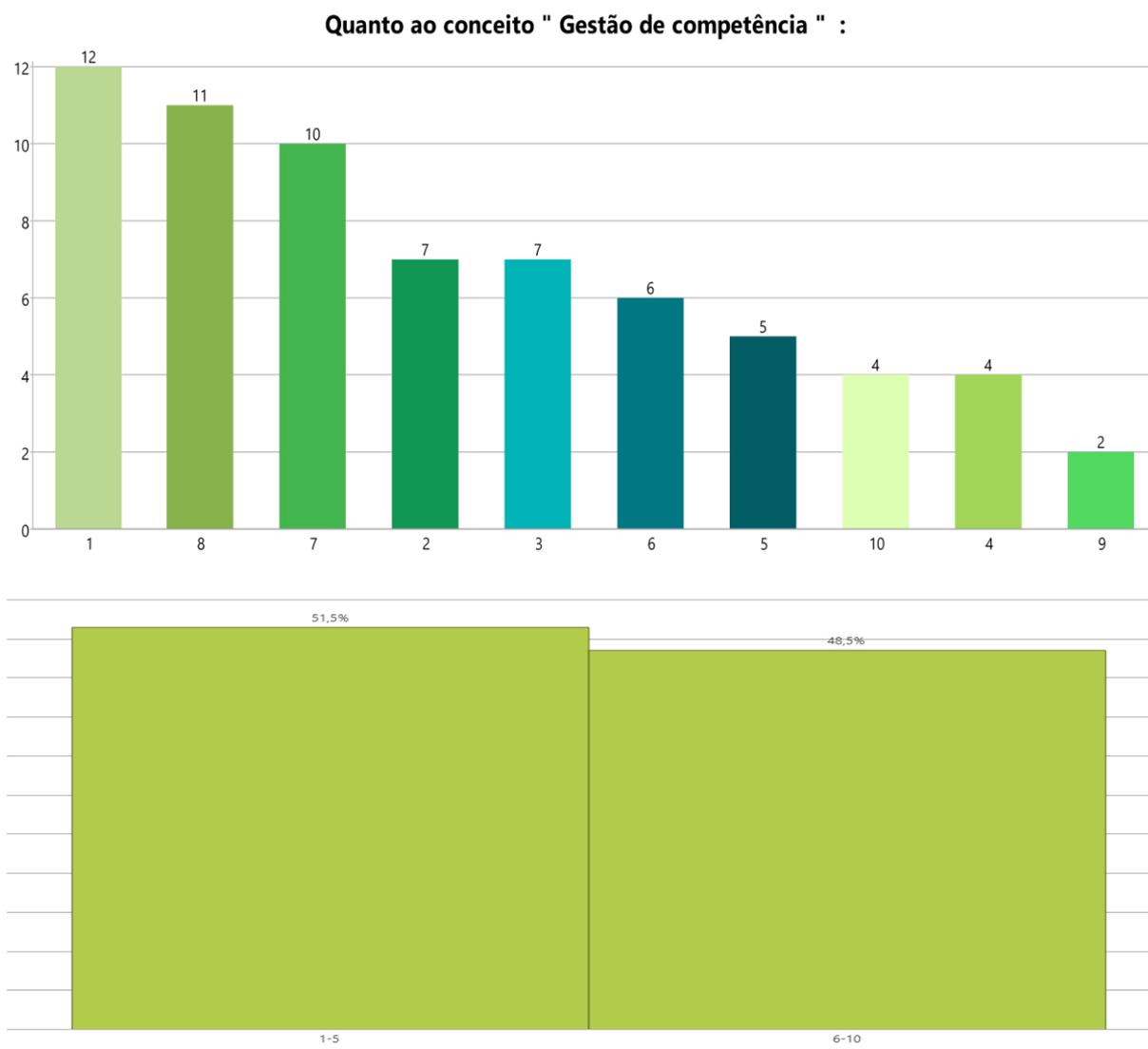
Fonte: elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

Existe uma grande concentração de resposta aos que não sabem nada sobre política ou tem pouco conhecimento sobre ela que somam 55,8% dos entrevistados. O fato que a Universidade está bem alinhada com a legislação vigente sobre política de Pessoal em seus regulamentos e normativas, não está se refletindo na percepção dos servidores.

Nos processo seletivos, bem como nos concursos públicos, não é identificado nos conteúdos programáticos para realização das provas nenhuma necessidade dos candidatos conhecerem políticas que dizem respeito a carreira e que servirão de base para sua vida pública, tal fato pode ser justificado se considerarmos que o processo seletivo e concurso é apenas a forma de ingresso no serviço público e não diz respeito a sua vida funcional, a gestão de pessoal neste sentido deveria orientar e capacitar os servidores sobre as normas e condutas propostas nestas políticas e regulamentos normativos.

Servidores em funções mais administrativas como é o caso dos técnicos demonstram maior familiaridade com a Política.

Gráfico 11 - Conceitos de gestão de competência

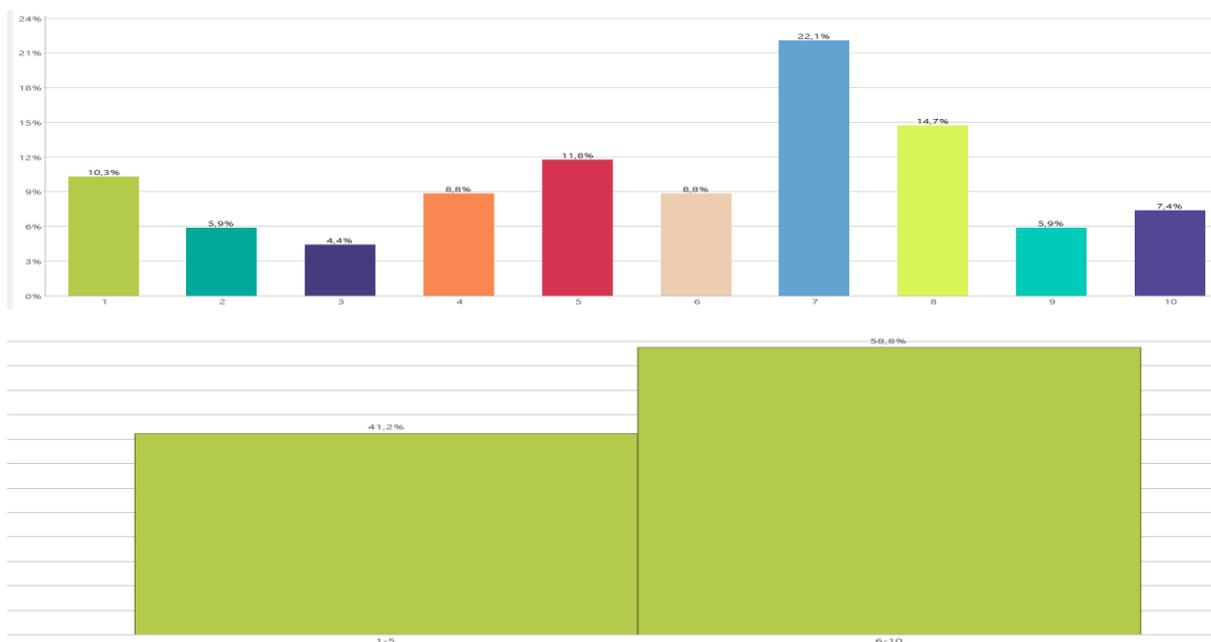


Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

No que diz respeito ao conceito de Gestão de competências foi questionado através de uma escala likert de 1 a 10, sendo que “1” o entrevistado não sabe nada a respeito do tema e “10” ele tem total familiaridade com o conceito evidenciamos um equilíbrio demonstrado nas respostas conforme apresenta o gráfico 11.

Os dados coletados mostram que o conceito de Gestão de Competência dentro da perspectiva que uma competência é a junção de um conhecimento, habilidade e atitude para realizar determinada função, não são aprofundados e trabalhados junto quadro de servidores. O estudo de competências, bem como a definição das competências necessárias para realização das tarefas, poderia ajudar a melhor aproveitar estes recursos humanos junto a universidade.

Gráfico 12 - Entendimento quanto ao termo desenvolvimento de Pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

No que diz respeito ao conceito “ Desenvolvimento de Pessoal” foi questionado através de uma escala likert de 1 a 10, sendo que “1” o entrevistado não sabe nada a respeito do tema e “10” ele tem total familiaridade com o conceito evidenciamos um maior entendimento do tema por parte dos entrevistados, conforme apresenta o gráfico 12.

O Desenvolvimento de Pessoas conforme o Decreto 9.991 (2019) implica em distribuição das atividades de elaboração, de contratação, de oferta, de administração e de coordenação de ações de desenvolvimento das competências transversais às escolas de governo do Poder Executivo Federal e aos órgãos e entidades que manifestarem interesse. Os órgãos devem promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais ao funcionamento do serviço público.

2.4.4 A contribuição do Servidor para o desenvolvimento da cidade.

Após identificarmos o perfil deste servidor e seu grau de conhecimento sobre a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), instituída pelo decreto nº 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal, e sua contribuição para que a Universidade Federal do Pampa, Campus São Borja auxilie o desenvolvimento local e regional, foi aplicado a seguinte pergunta:

“Considerando o cargo que você está lotado na Universidade Federal do Pampa, relacionado aos conhecimentos da sua formação acadêmica e as atividades que você desenvolve junto a instituição, de que maneira isto contribui para o desenvolvimento da cidade ?”

Esta questão teve o propósito de verificar como este servidor que está sujeito às aplicações da Política de Pessoal, se reconhece como um ator contribuinte para o desenvolvimento da cidade de São Borja. Sendo uma pergunta aberta foi dada a escolha do entrevistado em responder ou não a questão, com isto o número de respostas foi 52. Com base nas respostas foi elaborada uma nuvem de palavras que representa a consolidação das mesmas, demonstrada a seguir na Figura 10.

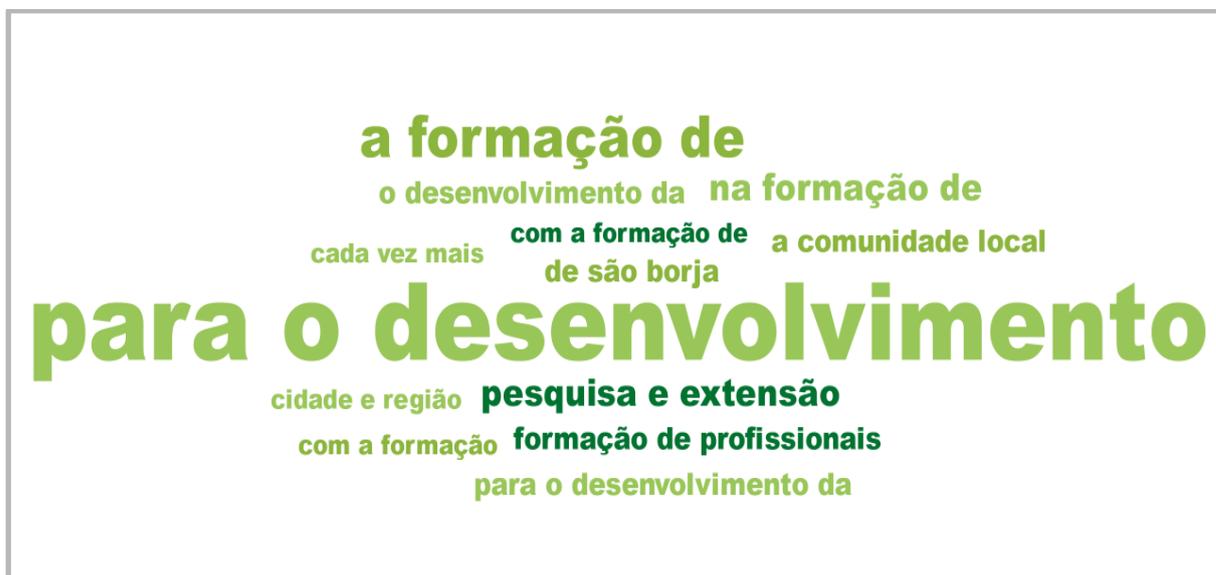
Figura 10 - Nuvem de Palavras com base nas respostas sobre contribuição para o Desenvolvimento do Município



Fonte: Elaborado pelo auto com dados MAXQDA2020.

Na sequência, foi feita uma busca pela combinação de 3 para 5 palavras, buscando identificar a ideia apresentada pelo entrevistado.

Figura 11 - Combinação de palavras contribuição para o Desenvolvimento do Município

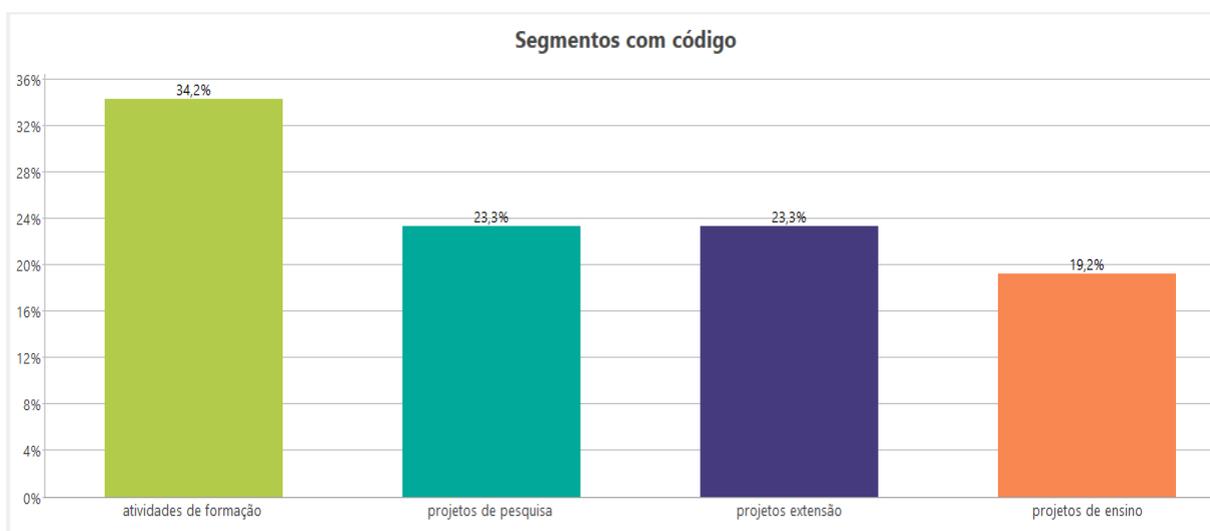


Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

Com base nestas informações foi realizado uma análise de conteúdo que gerou os seguintes códigos :

- Atividades de Formação;
- Projetos de pesquisa;
- Projetos de Ensino;
- Projetos de extensão.

Gráfico 13 - Gráfico 13 - Frequência dos códigos nas respostas dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020

Dentro das respostas o código com maior frequência nas respostas foi “ atividades de formação”, que neste contexto se referia em ações realizadas pelos servidores com a comunidade externa, estas podendo ser tanto como atividades de ensino ou de extensão.

Abaixo é apresentado excertos extraídos dos questionários respondidos representando o que os servidores consideram como atividade de formação:

Contribuo com a formação de discentes que atuaram em diversas áreas como profissionais na área de políticas públicas, direito e afins.(E1)¹⁸

A formação, neste sentido, por auxiliar porque preocupa-se com o caráter inovador e empreendedor - mesmo que ainda existam barreiras nas instituições locais. (E2)

Contribui para a área da educação básica pois atuo na formação de professores. (E3)

A formação de profissionais de nível superior é sempre uma contribuição para o desenvolvimento humano e social de indivíduos e de coletividades.(E4).

Projetos de extensão e projetos de pesquisa aparecem com a mesma frequência nas respostas representadas nos excertos a seguir:

As atividades de ensino, pesquisa e extensão das quais participei geralmente contribuem com a formação de recursos humanos com capacidade de intervenção na cidade e região ou com a difusão do conhecimento produzido na universidade para a comunidade externa.(E5)

Além das ações de ensino, os eixos de pesquisa e extensão que tenho proposto, tem como principal foco, além, da comunidade acadêmica, a comunidade em geral são-borjense, que pode e poderão se beneficiar dos resultados das atividades propostas.(E6)

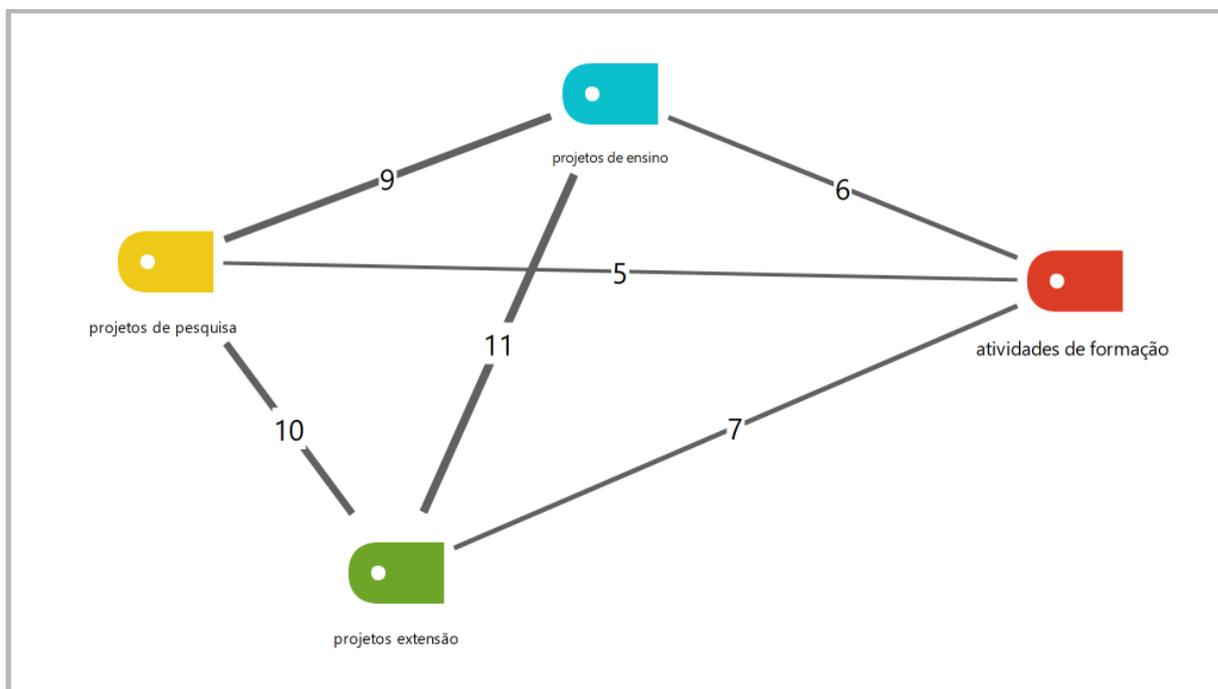
Por fim, mas não menos importante, a referência a atividades de ensino desenvolvidas principalmente por docentes.

No ensino contribui para formação de profissionais na graduação e de qualificação de profissionais na pós-graduação.(E7)

Apesar da distância entre minha formação acadêmica e o trabalho desenvolvido na Unipampa, penso que as atividades de ensino - principalmente aquelas desenvolvidas junto às empresas locais - colaboram para o desenvolvimento de São Borja.(E8)

¹⁸ A vogal E acompanhada do numeral representa os excertos utilizados para evidenciar os dados dispostos nos gráficos.

Figura 12 - Ocorrência dos códigos sobre contribuição para o Desenvolvimento do Município



Fonte: Elaborado pelo autor com dados MAXQDA2020.

A figura 12 mostra a ocorrência dos códigos nas respostas e como estes se relacionam no contexto das falas.

O ensino, a pesquisa e a extensão contribuem para dar maior qualidade de vida à população.(E9)

As atividades de ensino, pesquisa e extensão das quais participei geralmente contribuem com a formação de recursos humanos com capacidade de intervenção na cidade e região ou com a difusão do conhecimento produzido na universidade para a comunidade externa. (E10)

Além das ações de ensino, os eixos de pesquisa e extensão que tenho proposto, têm como principal foco, além, da comunidade acadêmica, a comunidade em geral são-borjense, que pode e poderão se beneficiar dos resultados das atividades propostas. (E11)

O plano de trabalho docente inclui integrar ensino, pesquisa e extensão e focamos nossas ações na comunidade local- com diagnóstico participativo e atuação dentro das demandas da comunidade.(E12)

Penso que por meio de ações de ensino, pesquisa e, principalmente, de extensão a comunidade local é beneficiada e convidada a participar da vida universitária, o que a longo prazo pode contribuir para o desenvolvimento da cidade.(E13)

Projetos de Ensino ligados as escolas, extensão ligados a sociedade e a Pesquisa com objetivos de possibilitar aos órgãos públicos e privados um outro olhar sobre o momento.(E14)

Fica claro na visão dos entrevistados que a grande contribuição dos servidores para o desenvolvimento do município é a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão em prol da comunidade, isto mais uma vez é evidenciado e reforça o apresentado nos gráficos 6 e 7 que nos mostram as varias ações desenvolvidas pelos servidores no Município de São Borja.

3 Considerações Finais

Para avaliar a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), instituída pelo decreto nº 9.991/2019, com foco na gestão de competência e desenvolvimento de pessoal, e sua contribuição para que a Universidade Federal do Pampa, Campus São Borja auxilie o desenvolvimento local e regional, este estudo foi distribuído em 4 partes, sendo que cada uma buscou trabalhar com um objetivo específico da proposta.

O item 2.1 buscou identificar estudos recentes (2015 a 2021) vinculados à temática Gestão de Competências e Gestão Pública relacionados com Instituições de Ensino. Os textos analisados subsidiam elementos apontados na proposta de pesquisa, tais como uma análise de como a política de gestão de competências vem sendo implementada no setor público brasileiro, em específico, na educação e no ensino superior por meio das universidades brasileiras, seguindo modelos internacionais, estes, sendo adaptados para a realidade do mesmo.

O modelo de gestão de competências, por fatores vinculados a exigências de modernização em processos de gestão, vem sendo cada vez mais implementado na gestão educacional, em todos os níveis, destacando-se para fins de pesquisa a adoção do mesmo na gestão das Universidades Federais. Neste capítulo através da análise bibliográfica pode-se identificar a produção científica brasileira sobre gestão de pessoas no setor público, associando a este tema uma visão estratégica que busca dar significado efetivo à temática.

O item 2.1 deste estudo mostra também uma reflexão sobre a viabilidade da introdução da gestão por competências no âmbito da gerência educacional muito em razão de novas exigências trazidas pela globalização, focando como está o estágio de adoção do modelo em universidades federais. Mostrou-nos exemplos de países avançados que já adotam o modelo de gestão por competências no seu processo de governança pública.

No item 2.2 buscou-se apresentar a política de expansão das Universidades Federais o “REUNI” e o processo da implementação da Universidade Federal do Pampa, tendo por referência a teoria da capacidade estatal. Aqui é apresentado o conceito de capacidade estatal para identificar como o estado pode implementar

uma política pública, no caso o REUNI, e como foi o processo de planejamento, organização e distribuição de pessoal para implementação desta política, destacando como esta política contribuiu para a criação da Universidade Federal do Pampa, implementada na metade sul do Rio Grande do Sul.

O REUNI criou condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais. Como resultados, a criação da Universidade Federal do Pampa composta de docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo em educação, que com a finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão, que vem contribuindo para o desenvolvimento local e regional da metade sul do Rio Grande do Sul.

No item 2.3 buscou-se apresentar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal focada na gestão de competência e como essa está alinhada aos processos de gestão da Unipampa, realizado através da análise documental entre a legislação vigente vinculada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e a produção de regimentos e resoluções internas da Universidade Federal do Pampa.

Através de um estudo aprofundado de vinte e um documentos distribuídos entre legislação Federal, Regimentos, regulamentos e dados administrativos da Universidade Federal do Pampa, pode-se identificar que a Universidade está totalmente alinhada à legislação federal que regulamenta a gestão de pessoal, contudo a questão era apurar como isto é visto pela comunidade acadêmica, e para isto foi aplicado um questionário junto aos servidores de São Borja, para identificar sua familiaridade com a Política e principalmente ter a percepção deste servidor sobre o retorno que ele dá a esta sociedade no caso o Município de São Borja.

Como resultado o item 2.4 nos mostra o perfil do servidor do campus São Borja, qual a expertise deste campus, que é demonstrada pela grande articulação em execução de projetos de Extensão e Pesquisa. Neste item também conseguimos visualizar o grau de entendimento dos servidores de São Borja sobre a política de Gestão de Pessoal do Governo Federal, além do conceito sobre gestão de competências e desenvolvimento de pessoal, mostrando que embora a Universidade através de seus regimentos internos e regulamentos está totalmente alinhada às

normas do Governo Federal, seus servidores tem um conhecimento limitado sobre a legislação.

O item 2.4 também nos mostra visão deste servidor quanto sua contribuição para o desenvolvimento do município de São Borja, onde isto se apresenta nas ações desenvolvidas por estes em projetos de formação, extensão e pesquisa, contudo, vale lembrar que estas ações são de iniciativa exclusiva dos servidores, e não sofrem influência da gestão da Universidade. A autonomia universitária em propor ações não se comunica com a proposta de gestão de competência trazida pela política, com isto, evidencia-se o não gerenciamento da Universidade sobre seu quadro de pessoal, dando a este quadro uma autogestão de competências.

Este estudo nos sugere um maior aprofundamento nas questões de perfil a ponto de verificarmos através de uma análise individual destes servidores, suas características pessoais quanto a sua formação e ações desenvolvidas, isto, poderia ser feito por uma análise mais aprofundada de curriculum lattes.

A contribuição para o desenvolvimento do Município diz respeito a manter as atividades da instituição ativas de forma que a esta possa dar oportunidade de estudos para a comunidade local e da região, contribuindo no desenvolvimento regional por meio da integração com a sociedade, participando das atividades locais e se fazendo presente. A produção de conhecimento, contribuí para o aprimoramento de Políticas Públicas voltadas a consolidação de direitos fundamentais, direitos de desenvolvimento social e humano dentre outros, pois todas as áreas são importantes e complementares para desenvolver uma cidade e região, por isso a riqueza de possuímos um Campus Universitário com vários cursos e servidores com diferentes formações, pode e deve ser cada vez mais desenvolvida e incentivada.

Os aspectos técnicos e teóricos, no que tange à transmissão dos conhecimentos atrelados as competências desenvolvidas pelos servidores, aprimoram a formação humana e cidadã, cuja qualificação reverte em indivíduos mais cientes de seus direitos e de suas obrigações. Nesse sentido, a formação de discentes com um ensino de qualidade, além de propiciar a formação de indivíduos habilitados para intervir nas demandas sociais, estes auxiliam no desenvolvimento das empresas e organizações locais, estimulando as conexões e os negócios, além de darem mais visibilidade ao município, valorizando as suas potencialidades locais.

Por meio de ações de ensino, pesquisa e, principalmente, de extensão a comunidade local é beneficiada e convidada a participar da vida universitária, o que em longo prazo pode contribuir para o desenvolvimento da cidade. Um destes exemplos é o Mestrado Profissional de Políticas Públicas do Campus São Borja, que vem contribuindo para os processos de formação de servidores e para os processos de desenvolvimento regional, uma vez que em suas linhas de pesquisa define ações que visem contribuir para o desenvolvimento do Município e da região.

Deste modo a resposta para nossa questão norteadora da pesquisa evidenciada no item 1 deste estudo é:

A Política de Desenvolvimento de Pessoal é implementada na Unipampa através de seus regimentos e normas institucionais, sua relação com a gestão de competências não vem de forma linear partindo das chefias para os subordinados, mas sim de um processo inverso onde o servidor executa sua gestão de competência, gestão individual que através da proposição de ações de formação, pesquisa e extensão estão contribuindo para o desenvolvimento local e regional. Complementando, a Universidade deve pensar cada vez mais em uma lógica transdisciplinar e transversal, ou seja, um atravessamento de temas, teorias e métodos, que enriquecerá cada vez mais as formações de base, os processos de trabalho nos cursos e a relação e a participação de servidores com competências alinhadas ao desenvolvimento do município.

Referências

AMARAL, Helena; **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, 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 nov. 2020.

BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair; **O modelo multicampi de Universidades e suas relações com a sociedade**; XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. 2013; disponível em [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114920/2013281%20-%20O%20modelo%20Multicampi%20de%20universidade.pdf?sequence=1#:~:text=O%20conceito%20de%20universidade%20multicampi,JIN%3B%20WANG%2C%202010\);](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114920/2013281%20-%20O%20modelo%20Multicampi%20de%20universidade.pdf?sequence=1#:~:text=O%20conceito%20de%20universidade%20multicampi,JIN%3B%20WANG%2C%202010);); acesso em 20 outubro 2021.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria; **Panorama da gestão de pessoas no setor público**; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2017-10-20, Vol.11 (4), p.86-103; disponível em <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326/pdf>; acesso em 01/09/2021.

BERGUE, Sandro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396 p. disponível em: <https://admin-planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/202010/28125600-gestao-estrategica-pessoas.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BIANCHI, Alvaro. **O conceito de estado em Max Weber**. Lua Nova (92). Ago 2014. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-64452014000200004> acesso em 01 jun 2022.

BIZERRIL, Marcelo. A interiorização das Universidades Federais foi um acerto estratégico para o Brasil. **Unb Notícias**, Brasília, 24 out. 2018. Disponível em: <https://noticias.unb.br/artigos-main/2580-a-interiorizacao-das-universidades-federais-foi-um-acerto-estrategico-para-o-brasil> . Acesso em: 01 dez. 2021.

BRANDÃO, Hugo; BAHRY, Carla.; **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n 2. P. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**; Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BRASIL, 1938. **Decreto nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>; acesso em 01/09/2021.

BRASIL, 1967. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 27 fev. 1967 (suplemento). Retificado em 08 de março de 1967, 30 de março de 1967 e 17 de julho de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm; Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL, 1988 . **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. acesso em 15 dez. 2021.

BRASIL, 1990. Casa Civil. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm; Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL, 1994. **Decreto nº 1.171, de 22 de Junho de 1994**: Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm Acesso em 03 Ago 2022.

BRASIL, 1995. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>; Acesso em: 24, jan de 2021.

BRASIL, 1998. Casa Civil. **Decreto-lei nº 2.794, de 1º 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 (Revogado). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 02 out. 1998. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm; Acesso em: Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL, 1999. **Lei nº 9.784, de 29 de Janeiro de 1999**: Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm Acesso em 01 Dez 2021.

BRASIL, 2005. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005**: Dispõe sobre uma 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/l11091.htm Acesso em 03 Ago 2022.

BRASIL, 2006 Casa Civil. **Decreto nº 5707, 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 23 fev.2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm; Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL, 2006. **Decreto nº 5.824, de 29 de Junho de 2006**: Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instruído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm . Acesso em 20 Dez 2021.

BRASIL, 2006. **Decreto nº 5.825, de 29 de Junho de 2006**: Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n o 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm . Acesso em 12 Dez 2021.

BRASIL, 2006. Ministério do Planejamento. **Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006**. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>; Acesso em: 31 jan. 2021.

BRASIL, 2007. **Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>; Acesso em: 12/01/2021.

BRASIL, 2008. **Lei nº 11.640, de 11 de Janeiro de 2008**. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL, 2008. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2069-reuni-relatorio-pdf&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192. Acesso em 23 mai. 2021.

BRASIL, 2009. Ministério da Educação. Reuni : **Universidades federais criam 15 mil novas vagas no primeiro ano do programa**. Disponível em <http://reuni.mec.gov.br/noticias/36-outras-noticias/49-universidades-federais-criam-15-mil-novas-vagas-no-primeiro-ano-do-programa>. Acesso em 01 dezembro 2021.

BRASIL, 2019. **Decreto nº 9.739 de 28 DE março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Disponível em <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9739&ano=2019&ato=66foXU65keZpWT657>. Acesso em 20 dez. 2021.

BRASIL, 2020. **Decreto nº 10.516, de 2 de Outubro de 2020**: Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1 Acesso em 03 Ago. 2022.

BRASIL, 2022. **Página da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy_of_pndp Acesso em 03 Ago 2022.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO INSTITUCIONAL COORDENAÇÃO-GERAL DE POLÍTICAS DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias2.pdf>; Acesso em: 12 jan. 2019. Pp.06-08.

BRASIL, 1967. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm; acesso em 01/09/2021

BRASIL, 2008. **Lei nº 11.784, de 22 de Setembro de 2008**: Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm Acesso em 03 Ago 2022.

BRASIL, 2006. **Portaria nº 9, de 29 de Junho de 2006**: Define os cursos de capacitação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada as atividades afins ou complementares. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09_2006.pdf. Acesso em 03 Ago 2022.

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, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

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, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.640, de 11 de Janeiro de 2008**. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9810.htm. Acesso em: 01 jan. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos Bresser, **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, ano 49, n. 1, Jan- Mar, 1998.

BRITES, Carla; CLEMENTE, Augusto. **Implementação de políticas públicas; breve revisão da literatura**. In: COLVERO, Ronaldo; JOVINO, Danilo; CEOLIN, Lisianne (org.). Relações de Fronteira e Interdisciplinaridades. 3 ed. Assis, SP: Triunfal Gráfica e Editora, 2019. p 43-56.

CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 371 - 394, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v66i3.574. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>; Acesso em: 27 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. rev. E atual.- Barueri, SP: Manole, 2009. – (Série recursos humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2º edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2012. 522 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

FERREIRA, Mário; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, vol.25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

GAMA, Vanessa Lemos Duarte de Castro; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza; **A modernização da educação pública brasileira e a necessidade de uma gestão educacional por competência**; Revista Educação por escrito, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-8, jul.-dez. 2020. DOI:10.15448/2179-8435.2020.2. disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/32233/26332>. acesso em 20 Set. 2021.

GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Expansão da Rede Federal**. Brasília, 2018. disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-aco-es/expansao-da-rede-federal> acesso em 06 jun. 2022

MOREIRA, Antônio. **Metodologias de pesquisa em ensino**. 1ª edição. São Paulo: Livraria da Física. 2011.

PEDRO, Wilson. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Revista Brasileira Multidisciplinar – ReBraM, v. 9 n. 2 p. 81-86, 2006. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>. Acesso em: 25 nov. 2020.

PEREIRA, Bresser. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Cadernos MARE, v. 1, 58 p., 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2020.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves; **Análise crítica da gestão de competências em universidades federais**; Revista Tecnologia e Sociedade, v. 13, n. 29, p.22-44, set./dez. 2017. disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>; acesso em: 01/09/2021.

RUA, Maria. **Especialização em Gestão Pública: módulo básico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014. 130p. Disponível em

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401260/1/PNAP%20%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20Políticas%20Publicas%20-%203ed%202014%20-%20GRAFICA%20atualizado.pdf>. Acesso em 26 nov. 2020.

SECCHI, Leonardo. **Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de problemas e recomendações de soluções**. São Paulo. Cengage learning. 2021.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, Francielle; MELLO, Simone. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT, vol. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/26138316.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>. Acesso 26 nov. 2020.

UNIPAMPA, 2010. **Resolução nº 23, de 16 Dezembro de 2010**: Aprova o Plano de Desenvolvimento de Pessoal para os Cargos Integrantes da Carreira do Magistério Público Superior e para os Ocupantes de Cargos Técnicos-Administrativos em Educação. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/progepe/files/2010/08/res--23_2010-plano-de-desenvolvimento-de-pessoal.pdf Acesso em 03 Ago. 2022.

UNIPAMPA, 2010. **Resolução nº 5, de 17 Junho de 2010**: Aprova o Regimento Geral da Universidade . Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2017/12/3-regimento-geral-nova-versao.pdf> Acesso em 03 Ago. 2022.

UNIPAMPA, 2019. **Anexos do Pdi 2019-2023**. Disponível em : <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/11/anexos-pdi-2019-2023.pdf>. Acesso em 03 Ago. 2022.

UNIPAMPA, 2019. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023**. Bagé. Disponível em <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/09/pdi-2019-2023-publicacao.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

UNIPAMPA, 2019. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 . Disponível em : <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/11/pdi-2019-2023.pdf>. Acesso em 03 Ago 2022

UNIPAMPA, 2019. **Relatório integrado de gestão 2019**. Bagé. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2020/09/1relatorio-integrado-de-gestao-2019-c.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

UNIPAMPA, 2020. **Plano de Dados Abertos**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/dadosabertos/files/2020/08/pda-unipampa-2020.pdf>. Acesso em 03 Ago. 2022.

UNIPAMPA, 2020. **Relatório integrado de gestão 2020**. Bagé. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2021/04/rji-2020-final.pdf>. Acesso em 20 dez. 2021.

UNIPAMPA, 2022. **Estatuto**. Disponível em : <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2017/12/estatuto-nova-versaodocx.pdf> Acesso em 03 Ago 2022.

UNIPAMPA, 2022. **Necessidades de Desenvolvimento cadastradas no PDP 2022 da Unipampa**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/files/2022/01/pdp-2022.pdf>. Acesso em 03 Ago 2022.

UNIPAMPA, 2022. **Pagina web da Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal da Unipampa**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/>. Acesso em 03 Ago 2022.

UNIPAMPA. 2019. **Planejamento estratégico 2019-2023**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/11/planejamento-estrategico-2019-2023.pdf>. Acesso em 03 Ago 2022.

UNIPAMPA. 2022. **Pagina web da Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cqvs/divisao-de-avaliacao-desenvolvimento-e-capacitacao-de-pessoal-dadcp/>. Acesso em 03 Ago 2022.

UNIPAMPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023**. Bagé. Disponível em <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/09/pdi-2019-2023-publicacao.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

UNIPAMPA. **Relatório integrado de gestão 2019**. Bagé. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2020/09/1relatorio-integrado-de-gestao-2019-c.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.