

# POLÍTICA EDUCACIONAL PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DA UFRGS COM A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Lúcia Medeiros de Andrade <sup>1</sup>  
Nalu Farenzena<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo apoia-se em pesquisa empírica, inscrita no campo de análise de políticas públicas. O objetivo é o de compreender a interligação entre a política pública, a educação e a profissionalização dos servidores públicos federais. Foram analisadas as ações empreendidas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), e decorrente delas, resultados obtidos e iniciativas com potencial de generalização a outros contextos. Identificou-se robusto aporte financeiro da Universidade para a implementação, emergiram preocupações sobre fatores influenciadores do desenvolvimento dos profissionais, instabilidades governamentais e na gestão interna da Universidade.

**Palavras-chave:** Profissionalização do Servidor Público, PNDP, EDUFRGS, UFRGS, Análise de Políticas Públicas Educacionais.

## EDUCATIONAL POLICY FOR THE PROFESSIONALIZATION IN THE PUBLIC SERVICE: UFRGS EXPERIENCE WITH THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF PEOPLE

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [luppqedu@gmail.com](mailto:luppqedu@gmail.com).  
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8677-9486>.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [nalu.farenzena@gmail.com](mailto:nalu.farenzena@gmail.com). Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3048-3272>.

**Abstract:** This article is based on empirical research in the field of public policy analysis. The aim is to understand the interconnection between public policy, education and the professionalization of federal public servants. The actions undertaken by the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) for the implementation of the National Policy for the Development of People (PNDP) were analyzed, demonstrating the results obtained and initiatives with potential for generalization to other contexts. A robust financial contribution from the University for the implementation was identified, concerns emerged about factors influencing the development of the professionals, governmental instabilities and the internal management of the University

**Keywords:** Professionalization of the Public Servants, PNDP, EDUFRGS, UFRGS, Analysis of Educational Public Policies.

## INTRODUÇÃO

Transformações marcantes no âmbito das organizações ocorreram nas primeiras décadas do século XXI em diversos países do mundo. Diferentes atores sociais estão agora incluídos em decisões coletivas, tornando-se mais exigentes e reativos. Interligado a esse contexto está o mundo do trabalho, parte importante da vida social, e que também teve suas relações complexificadas. Tal conjuntura impõe aos trabalhadores constante revisão de seu pensar e agir. Neste processo, a trajetória do trabalho torna-se obrigatoriamente vinculada ao aprender, unindo-se à formação obtida dentro e fora das escolas, enquanto as organizações demandam profissionais com capacidade de atuação dinâmica e resolução de problemas extemporâneos e de alta complexidade.

Este artigo resulta de pesquisa mais abrangente sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNDP), priorizando sua implementação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com foco nos servidores técnico-administrativos.<sup>3</sup> Foi adotada a perspectiva dos estudos de implementação bottom-up (de baixo para cima), sob a ótica da burocracia de nível de rua, observando sua influência e papel nas decisões e execução das políticas públicas (LOTTA, 2012). Foram realizadas análise de documentos oficiais e legislação, entrevistas com dirigentes, implementadores e coleta de dados via formulário eletrônico enviado a servidores do público-alvo da política.

---

<sup>3</sup> Nota omitida, para fins de avaliação do artigo

O objetivo da pesquisa, e considerado também objetivo deste artigo, é analisar contribuições da PNDP, através da experiência da UFRGS, para a profissionalização da administração pública brasileira. As principais motivações para a realização do estudo referem-se à relevância da discussão sobre a profissionalização do servidor público e os meandros do mundo do trabalho, em sua relação com as políticas públicas e com a educação. Neste contexto, sabendo que as universidades federais são responsáveis por parte importante do funcionamento da engrenagem estatal, o local de observação eleito foi a UFRGS, através do trabalho de sua Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS), considerando a fase de implementação da PNDP, com foco na atuação dos servidores técnico-administrativos em educação. O estudo não teve viés avaliativo, contudo, seus resultados podem contribuir para avaliações, na direção da melhoria da política.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco seções: as percepções e estudos sobre o Novo Serviço Público (NSP), adotado como um modelo norteador; o tema da profissionalização no serviço público em linhas gerais, e a profissionalização nas universidades federais, por tratar-se do ambiente de observação e análise; resultados encontrados no estudo sobre a implementação da PNDP na UFRGS; considerações finais. Cabe salientar o que foi observado por Camões (2013), que são raros os estudos que analisam, sob a ótica da literatura própria de políticas públicas, as políticas de gestão de pessoas. É de sublinhar que a PNDP é política de valor estratégico para o processo de transformação ou de formulação dos perfis emergentes na administração federal, os quais poderão afetar positivamente o perfil de qualificação profissional (BERGUE, 2014).

## O NOVO SERVIÇO PÚBLICO - NSP

Marcadamente a partir da década de 1970, a designação administração pública passou a ser substituída pela denominação gestão pública e, embora ainda não sejam encontradas distinções muito claras entre os termos na literatura, é possível conotar a palavra gestão como sendo especialidade da administração. A gestão pública reflete uma ideia mais avançada de postura institucional, que supera conceitos anteriores vinculados à administração clássica, passando a integrar também da “[...] articulação nas relações das instituições do Estado com

a sociedade e entre as instâncias dos poderes públicos [...]” (MACHADO, 2012, p. 76).

Em período mais recente, especialmente a partir da década de 1990, conforme mencionado por Denhardt e Denhardt (2008), surge uma alternativa, denominada de Novo Serviço Público (NSP), a qual, inspirada na teoria política democrática, preocupa-se com a conexão entre os governos e os cidadãos, conferindo tratamento alternativo à gestão e ao design organizacional, buscando gestar uma herança mais humanística da teoria da administração pública. Sob essa ótica, ao cumprir com suas incumbências para com o cidadão, o governo assegura que existam procedimentos e atividades atrelados a princípios democráticos que ofereçam também proteção aos direitos individuais. Neste marco, existe o papel do cidadão, que será responsável por fazer suas escolhas de acordo com seus interesses, mas sem perder de vista o respeito ao direito do outro. Trata-se de uma filosofia em que o governo pauta sua existência na mediação de interesses individuais e coletivos, dando espaço ao modelo aprimorado de coexistência que os autores afirmam ser o adequado e denominam de economia da public choice e o novo serviço público. (DENHARDT E CATLAW, 2017).

Para atuar sobre essa perspectiva, os governos necessitariam de maior aproximação ao posicionamento cívico dos cidadãos e de sua situação social. Para Michael Sandel (1996), a visão de uma cidadania democrática exige o “conhecimento dos problemas públicos e também o senso de pertencimento, interesse pelo todo, laços morais com a comunidade cujo destino está em jogo” (SANDEL, 1996, p. 5-6). Com esta configuração, as decisões poderiam passar a ser compartilhadas, exigindo que os cidadãos estivessem munidos de certas virtudes cívicas ou qualidades de caráter. A participação ativa dos cidadãos e a existência de governos responsivos requer uma gestão pública transparente, fazendo adequado uso de ferramentas de controle que tenham a capacidade de coibir a ação de detentores de poder de decisão, e que façam com que suas ações precisem ser mais transparentes, favorecendo a existência de uma accountability permanente.

Nesta reflexão, que analisa a estreita relação entre o Estado e os cidadãos, foram considerados como basilares os estudos de Robert B. Denhardt (2017), para o exame sobre as organizações, e adotados os conceitos relacionados ao NSP, sob a perspectiva de interesse no cidadão e embasamento na teoria democrática, que foca a igualdade, a liberdade e a justiça (DENHARDT, CATLAW, 2017). Nesta visão, as organizações públicas geram impactos no

desenvolvimento e implementação das políticas públicas, exercendo papel significativo no processo governamental, e interferem na alocação de valores na sociedade, tendo por isso a responsabilidade constante de pensar e repensar a profissionalização dos seus trabalhadores.

O modelo do NSP faz a demarcação das transições historicamente mais recentes, em que se parte de um modelo burocrático, que é superado pelo modelo gerencial, o qual abre espaço para discussão sobre um modelo colaborativo, com a ideia de cidadãos que atuam como “parceiros ou stakeholders, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e de coordenação.” (ANGELIS, 2015, p. 32). É proposta para esse modelo uma visão macrocolaborativa, em que exista uma coprodução do bem público e que o controle possa ser multifacetado para temas como as leis, a supremacia do interesse público, os valores e o conhecimento. Nesta perspectiva, Angelis (2015, p. 34), afirma que “nós precisamos de um renovado sentido de comunidade e o governo pode desempenhar um papel importante e fundamental nisso, facilitando e apoiando as conexões entre os cidadãos e as suas comunidades e destas com o governo.” Ao enfatizar o interesse na abordagem do NSP, algumas especificidades são apontadas, as quais estão sintetizadas na Figura 1.

Figura 1 – Principais características do Novo Serviço Público – NSP

NOVO SERVIÇO PÚBLICO				
Ano de Início	Foco	Objetivos	Princípios	Maiores Críticas sobre essa abordagem
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>interesse público (resultado de um diálogo sobre os valores comuns)</li> <li>um espaço democrático na sociedade</li> <li>a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos e, de fato, totalmente envolvidos com eles (DENHARDT, 2012).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos</li> <li>existência de espaço democrático na sociedade</li> <li>cidadãos mais ativos, cidadãos na prática e não apenas no status (BARNETT, 2002);</li> <li>operar no contexto de uma governança democrática em rede</li> </ul>	7 princípios Denhardt e Denhardt (2003) 1- Servir cidadãos, não consumidores 2- Perseguir o interesse público 3- Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo 4- Pensar estrategicamente e agir democraticamente 5- Reconhecer que a accountability não é simples 6- Servir em vez de dirigir 7- Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>dificuldades em sustentar o envolvimento dos cidadãos ao longo do tempo</li> <li>redução do nível de engajamento cívico mesmo nos países pioneiros</li> <li>perda de interesse pelos grupos e organizações</li> <li>desfiliação em movimentos tem aumentado em sindicatos de trabalhadores, organizações cívicas e fraternas, conexões sociais, associações de pais e mestres, dentre outras. (PUTNAM,1995)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Andrade (2021, p. 30-31)

A Figura 1 apresenta alguns pontos importantes sobre o modelo do NSP, marcadamente sobre seu foco, objetivos, princípios e críticas já identificadas. No modelo, a liderança compartilhada assume o lugar da gerência isolada e a

colaboração assume o lugar da competição. Para Denhardt e Denhardt (2003; 2007), produtividade e eficiência não devem ser valores esquecidos, contudo, precisam estar inseridos no contexto mais amplo do interesse público, da burocracia e da comunidade. Para Angelis (2015 p. 34), “o interesse público é melhor alcançado por servidores públicos e cidadãos comprometidos em fazer contribuições significativas para a sociedade”; neste aspecto, o conceito vincula-se com iniciativas identificadas na UFRGS para implementação da PNDP e com a necessidade da profissionalização; esta última, atrelada à educação, poderá contribuir, via aquisição de conhecimento, para que os burocratas, especialmente aqueles de nível de rua, possam agir na condição de líderes transformacionais no seu cotidiano de trocas com o público alvo das políticas públicas.

## A PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Dwight Waldo (1955) já afirmava que as organizações são o resultado integrado de ações humanas individuais, em que se praticam atos imbuídos de relevância e sentido, especialmente para quem nelas atua. São por suposição impessoais com o objetivo de evitar eventuais excessos e distanciar-se do patrimonialismo, sendo, porém, o pano de fundo de um universo muito pessoal que, de acordo com a vontade individual ou não, é parte do cotidiano da organização social como um todo (DENHARDT, CATLAW, 2017). No cerne das funções das organizações aparece a necessidade da profissionalização, no sentido de qualificar, de forma integrada, suas entregas ao cidadão público-alvo.

Compartilhamos a concepção de que a profissionalização no serviço público é parte decisiva na composição do conjunto de fatores determinantes para a constituição de uma gestão pública eficaz, eficiente e mais responsiva. Especialmente a partir das reformas burocráticas iniciadas na década de 1930, as organizações governamentais no Brasil contam com o trabalho de um significativo número de pessoas, contudo, esses servidores, sobretudo os de execução mais operacional, foram por muito tempo invisibilizados, ainda que todo o atendimento à nação, nas mais diversas áreas, dependa também de seu exercício profissional. São recentes os movimentos que buscam atribuir valor e assegurar reconhecimento a esses profissionais através de suas carreiras; essas lacunas foram também pontos de interesse para a pesquisa que deu origem a este texto.

A atividade do servidor público foi por muito tempo marcada por disfunções da burocracia e por heranças do patrimonialismo, “especialmente por atos como apropriação indébita de recursos públicos, concessões de cargos de confiança e funções gratificadas distribuídas de forma inidônea” (Autora, 2021, xxxx). Havia a necessidade de se enquadrar a burocracia estatal em âmbito profissional e valorizar suas atribuições socialmente relevantes. Foram surgindo, assim, discussões sobre profissionalização nas novas configurações do serviço público, “especialmente pela necessidade de fugir de ideias homogeneizadoras para uma realidade nacional explicitamente heterogênea” (Autora, 2021, xxxx). Esse movimento ficou marcado também pela instituição do concurso público para provimento de parte dos cargos. A partir dessa visão, a “profissionalização precisaria ser vista como uma diretriz com objetivos definidos, para atingir a efetividade e tentar extinguir as práticas patrimonialistas e disfunções burocráticas ainda muito presentes em algumas instituições públicas brasileiras” (Autora, 2021, xxxx).

Dentro da sociologia clássica, Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004, p. 44), fazem a definição de profissão como sendo um processo evolutivo, em que a ocupação precisa superar diferentes níveis para alcançar o status de profissão, passando, por exemplo, pelo estabelecimento de associações para defender interesses profissionais, pela exigência de título que ateste um saber específico, pela instauração de sistemas de formação e capacitação e adoção de um código ético.

Stillman (2017) realiza um estudo aprofundado sobre as contradições relacionadas ao que nomeia “profissionalismo público” apresentando os contrastes dos anos 2000; de um lado, existe um grande interesse das pessoas em fazer parte do serviço público, dado o status profissional almejado, e, por outro lado, e marcadamente nas civilizações ocidentais, existem movimentos de revoltas populistas acirradas que atuam contra os servidores públicos não eleitos. Stillman (2017) discorre sobre a situação em países ocidentais de referência econômica, como os Estados Unidos, onde mais de um terço dos trabalhadores vinculados à esfera governamental são nomeados “profissionais técnicos”. Ressalta que a profissionalização agrega importância tão significativa à atuação desses trabalhadores, que outros termos já foram cunhados, citando em seus estudos, alguns casos como o de Frederick Mosher, que compôs o termo “estado profissional”, Zbigniew Brzezinski, que adotou a nomenclatura “sociedade tecnocrática”, e Don Price, que referiu-se ao governo como “o estado científico”. Seja qual for a denominação, é indubitável que os profissionais públicos acabam

por determinar o funcionamento dos governos modernos, conduzindo conjuntamente o andamento da sociedade contemporânea. Ao mesmo tempo, há forte pressão contra os profissionais não-eleitos do serviço público e sobre sua influência no desenho das políticas públicas, o que cria grandes desafios, pois os profissionais precisam atuar em um universo altamente contraditório, em que são demandados em grande número, ao passo que são rejeitados com veemência.

No que concerne ao profissionalismo público, são muitas as definições encontradas na literatura, quase sempre vinculadas às atribuições e aos valores esperados desta categoria, a começar pelo significado mais antigo, ligado ao termo “professar”, descrito por exemplo no Oxford English Dictionary, em que a profissão se liga às destinações vocacionais, até definições modernas que se vinculam muito mais às habilidades técnicas e de assunção de responsabilidades para solução de problemas complexos. Para Stillman profissionalismo público corresponde a:

[...] um campo de atividade humana com propósito, mais ou menos especializado, que exige alguma formação ou treinamento especializado (embora a expertise possa ser adquirida no trabalho), que oferece uma carreira de trabalho para a vida e goza de um status relativamente alto. Normalmente aspira um propósito social, não egoísta. Geralmente, mas nem sempre, requer um diploma ou certificação e credenciais de algum tipo. (STILLMAN, 2017 p. 919).

A gestão de pessoas do serviço público brasileiro da atualidade, entre outros entraves, enfrenta as consequências das contradições mencionadas acima; embora já tenham sido aplicadas algumas tentativas de modernização, uma dificuldade muito presente para o indivíduo do quadro de pessoal do serviço público é a ascensão profissional, ainda vinculada às progressões limitadas que são previstas para o cargo ou função. A possibilidade de progressão de cargo acontece somente ao prestar novo concurso público, considerando que não acontece dentro da mesma estrutura, e que esta fica atrelada ao modelo relacional, onde não há espaço para a seleção interna de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAULISTA, 2004; SALLES & NOGUEIRA, 2006). Esta e outras restrições condicionam o servidor a vivenciar, em pouco tempo, a estagnação de sua carreira, muitas vezes desmotivadora. Outro ponto é o ingresso de trabalhadores, que precisariam ser oriundos das mais diversas camadas sociais,





os quais, por suas vivências, teriam condições de compreender a realidade nacional para atuar em favor de suas melhorias; na prática, isso não se efetiva.

Em entrevista, Fernando Haddad (2009), então Ministro da Educação, afirmou que a história do Brasil é marcada pelas alternâncias de oligarquias no poder, o que gerou dificuldades para que se criasse uma burocracia profissionalizada. Segundo ele, “Estados oligárquicos podem organizar-se de modo a atender à legitimidade e aos clamores sociais, mas a natureza não segue uma lógica republicana e, sim, contábil, que mede as consequências das políticas públicas à luz do sucesso eleitoral.” Afirma ainda, que a democratização do serviço público depende da facilitação do acesso à educação, principalmente ao ensino superior, e que sem democratizar o serviço público “constituindo-o de pessoas vindas de todas as camadas sociais, jamais será possível a consolidação de uma burocracia estatal capaz de estabelecer processos de tomada de decisão permeáveis às demandas de todos os extratos sociais.” (HADDAD, 2009, p. 309).

O processo de profissionalização passa em grande parte pela aquisição e pelo aprimoramento do conhecimento, adquirido em momentos de aprendizagem diversos, dentro e fora dos ambientes escolares, que irão oferecer condições de atuação aos sujeitos e, como resultado, poderá ser obtido desenvolvimento para a organização e para o indivíduo.

## **A PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

No grande grupo de servidores atuantes no poder executivo da estrutura brasileira, mais de 375 mil estão vinculados ao Ministério da Educação (MEC), conforme dados do Portal da Transparência (2021). Neste subgrupo estão os profissionais trabalhadores das universidades federais, as quais desempenham suas funções na condição de autarquias, com a incumbência de atender parte da demanda da educação constitucionalmente prevista. Esta categoria inclui os profissionais docentes, os técnico-administrativos em educação e os que exercem suas funções através de empresas terceirizadas, todos com incumbências nas instituições. Neste texto, devido à pesquisa à qual se relaciona, é focado o grupo dos profissionais técnico-administrativos em educação.

A carreira do profissional técnico-administrativo é presente dentro de toda a estrutura governamental, especialmente no atendimento à execução de políticas públicas, e dentro das universidades não é diferente. A execução se dá pela atuação desse profissional, também chamado burocrata de nível de rua, para o qual, mediação, tradução e interpretação, são funções e práticas observadas em sua interação com os beneficiários de políticas e programas (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014). Lipsky (1980) define burocracias de nível de rua - street level bureaucracy - como sendo o segmento das agências que fazem sua interação direta com os cidadãos no decorrer de suas atividades de trabalho. Lima e D’Ascenzi (2013) acrescentam, sobre a influência e autonomia deste ator, que “as decisões tomadas pelos burocratas de nível de rua, as rotinas que estabelecem e os dispositivos que criam para lidar com as incertezas e pressões do trabalho efetivamente tornam-se as políticas públicas que implementam” (LIMA, D’ASCENZI, 2013, p. 104).

Dentro das universidades federais, este profissional esteve por longo tempo invisibilizado e sem voz de decisão, apontado inclusive, em registros literários da década de 1960, como desnecessário no espaço universitário, o qual deveria valorizar apenas a existência de docentes e discentes, evidenciando, entre outras disfunções, a falta de democratização daquele momento. Contudo, as discussões contemporâneas trouxeram à tona temas como a valorização do trabalho e dos trabalhadores em âmbito geral; as modernas políticas de gestão de pessoas consideram que “o capital humano, na atualidade, representa uma vantagem competitiva e o trabalho deixou de ser um instrumento ou meio de subsistência para tornar-se um processo multifatorial” (COUTINHO; ALMEIDA e ALMEIDA, 2016). Recentes determinações globais passaram a obrigar os gestores a perceber mais a atuação de todos os atores em sua organização. Dentro das universidades, é possível perceber que o quadro técnico se empenha em própria qualificação, como é o caso da UFRGS, em que, conforme seu Painel de Dados (2021), mais de 60% do corpo técnico está na condição de possuir a formação em nível superior à exigida por seu cargo de ingresso.

Muitos dos resultados obtidos ao longo do tempo são fruto dos esforços dos profissionais, das intervenções de órgãos de classe, e do estabelecimento de uma carreira, que consolidou a existência dos profissionais técnicos atuantes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao MEC, como parte importante da engrenagem. A legislação basilar sobre o desenvolvimento desse grupo de servidores tornou-se mais robusta a partir dos anos 2000 e,

marcadamente, o surgimento do Plano de Cargos e Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), através da Lei nº 11.091/2005, ofereceu força e estabilidade; após esta Lei, uma sequência de normas modificativas para a gestão da carreira colaborou para sua evolução. Como exemplo, o estabelecimento de “programas de capacitação e a vinculação ao planejamento estratégico das IFES buscam promover o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e alinhá-los ao que busca a instituição como um todo” (SCHMITZ JUNIOR, 2015, p. 46). Além de outras definições, como incentivos à qualificação, progressões e outras possibilidades advindas da educação, a proposta de desenvolvimento individual pode gerar resultados positivos ao desenvolvimento institucional, colaborando para a formação de uma identidade profissional para esse grupo de trabalhadores. É uma iniciativa ampla da “gestão de pessoas, que, voltada à profissionalização e reconhecimento de uma categoria, passou a indicar novos caminhos para a condução do trabalho e a ressignificar a atuação desses trabalhadores, com a proposta de melhorias para a gestão pública.” (Autora, 2021, p. 99).

As universidades federais, como cenário de atuação do profissional técnico-administrativo, apresentam grandes desafios, bastante influenciados ainda pelas prerrogativas da burocracia. Para Mendonça (2017), a universidade está caracterizada por uma pirâmide hierárquica, com regulamentação escrita, divisão de trabalho conferindo grande importância a técnicos e especialistas, mantendo controles sofisticados e centralizados, com autonomia relativamente escassa para patamares inferiores, mantendo direito de expressão limitado para alguns atores.

Nos dias atuais, a instituição universitária precisa observar com mais afinco sua área de gestão de pessoas, atentando-se nisso ao desenvolvimento profissional das carreiras que compõe seu quadro de pessoal. Conforme Ferreira (1975) desde seu surgimento, a palavra carreira carrega em si a ideia de trajetória ou percurso e, mais recentemente, estudiosos concluíram que a carreira, o indivíduo e o bom desempenho estão diretamente relacionados ao grau de comprometimento da organização com o indivíduo e vice-versa (OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999). Ainda, segundo Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2012, p.3), “os melhores preditores do comprometimento organizacional estão relacionados a aspectos macroorganizacionais, como a existência de políticas justas para a gestão de pessoas e imagem organizacional”. Dantas (2015) resume pontos principais do arcabouço legal em vigência, relacionado à carreira do servidor técnico-administrativo. O autor menciona, além da Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº

5.707/2006, “que institui a Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990” Também o Decreto n° 5.824/2006, “que estabelece os procedimentos para concessão de Incentivo à Qualificação e para efetivação do enquadramento dos servidores integrantes do PCCTAE” e o Decreto n° 5.825/2006, “que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos (PDIT) dos integrantes do PCCTAE [plano de carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação]”. (DANTAS, 2015, p. 43).

Ao pensar a profissionalização destes atores, estão interconectados aspectos como as determinações legais, a carreira, a educação, a gestão de pessoas, o desenvolvimento e a cultura de um pensamento e agir democrático nas ações cotidianas, em que os setores de capacitação também estão sendo desafiados. Mesmo em contextos governamentais com momentos de grandes instabilidades, ou com as pressões ambíguas sobre o trabalho administrativo no setor público, é necessário manter o foco na qualificação permanente e na educação continuada.

## **A IMPLEMENTAÇÃO DA PNDP NA UFRGS E SEUS RESULTADOS NA BUSCA PELA PROFISSIONALIZAÇÃO**

Ao final da década de 1990, dentro do contexto nacional da reforma administrativa chamada “reforma do aparelho do Estado”, a publicação de uma Política Nacional de Capacitação, instituída através do Decreto n° 2.794/1998, causou repercussões nas ações da gestão administrativa das universidades federais, conseqüentemente, também na UFRGS. Alguns autores consideram que “a promulgação desse Decreto foi a primeira iniciativa efetiva do governo federal brasileiro em investir, de forma sistêmica, em capacitação” (DEMARCO; BARRETO; DONAZAR, 2014, p. 72). No contexto nacional acompanhava-se propostas de transição do modelo burocrático ao modelo gerencial, e, conforme publicação de gestores e pesquisadores da UFRGS à época, “nesse mesmo período, a área de desenvolvimento de pessoas da UFRGS sofreu mudanças substanciais em sua estrutura de pessoal, em suas competências e em suas atividades” (DEMARCO; BARRETO; DONAZAR, 2014, p. 72). Dentro da Universidade ficou marcada também uma transição na estruturação da administração central, passando de uma visão clássica a uma mais vinculada à

Escola de Relações Humanas, lançando olhar a um levantamento de necessidades mais participativo, convidando os servidores a opinar sobre as escolhas relacionadas a sua formação.

No contexto nacional se apontava a mudança procurada no perfil do servidor público que se buscava formar, mudança esta que se direcionava para a profissionalização do trabalhador. E conforme Demarco; Barreto; Donazar (2014, p. 73) “[...] o perfil buscado passou a ser de um servidor com maiores responsabilidades e maior autonomia para eleger suas capacitações. O servidor público passou a ser reconhecido como agente de sua própria capacitação [...]”; segundo os mesmos autores, os órgãos deveriam oportunizar pelo menos uma capacitação anual por servidor e as capacitações passaram a ser recomendadas para a promoção nas carreiras, ou seja, consideradas na avaliação de desempenho.

No âmbito da UFRGS, no mesmo ano, foi desenvolvido o seu primeiro Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento, o qual propunha ações de escopo abrangente, conforme seu texto de apresentação: “a formação profissional proposta caracteriza-se como integral, voltada a aspectos gerais e técnicos e integrada à educação básica, rejeitando ações que se possam caracterizar como adestramento ou treinamento de pessoas” (UFRGS, 1998, p. 2). Uma visão mais sistêmica começou a ser desenvolvida aos poucos na Universidade, juntamente com a tentativa de aproximar a atualização profissional às necessidades institucionais, incluindo na discussão necessidades individuais. Mais tarde, no ano de 2005, foi aprovado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei 11.091, que previa princípios e diretrizes como:

[...] qualidade do processo de trabalho; reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal [...] (BRASIL, 2005).

No ano seguinte, com a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a Universidade, que já contava com um departamento de capacitação existente desde a década de 1970, viu-se impelida

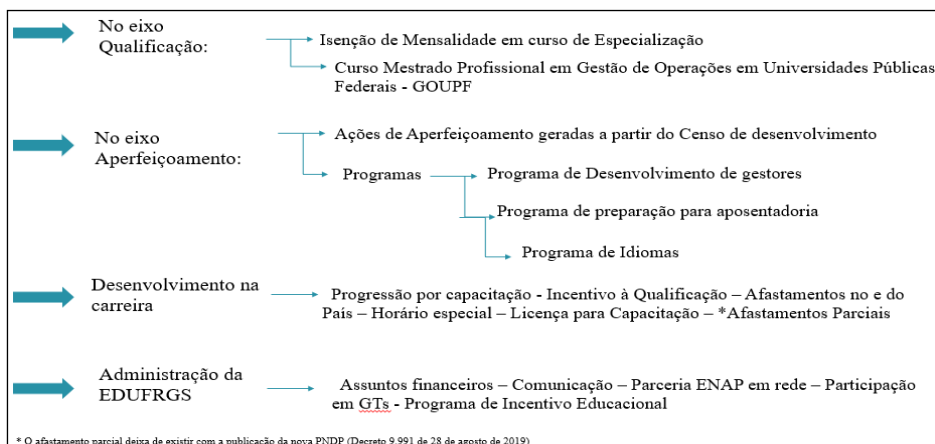
a iniciar a implementação de mudanças mais significativas, tanto pelas exigências legais quanto pela necessidade de acompanhar a modernização da gestão de pessoas local e nacional, que a cada dia passavam a buscar a formação de um quadro de pessoal que tivesse uma atuação mais profissionalizada. Nessa trajetória, a implementação da PNDP na UFRGS se inicia pela criação da Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS), vinculada à Pró Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), instituída no ano de 2013, após consulta ao MEC, a qual passou a atuar de forma análoga às Escolas de Governo, tendo como incumbência a capacitação dos servidores da instituição e seu desenvolvimento de forma ampla, inclusive no que diz respeito à educação formal.

Apoiando-se em ferramentais disponíveis na legislação em vigência, nas pesquisas realizadas e na experiência cotidiana, foram adotados, pela EDUFRGS, conceitos como o da Gestão por Competências, a qual, para Zarifian (2003), é considerada como um braço de apoio da moderna gestão do conhecimento, vinculando-se à profissionalização no sentido de auxiliar os trabalhadores sob a perspectiva do desenvolvimento humano. Também, a Escola adotou as Trilhas de Aprendizagem como caminhos flexíveis e estratégicos que proporcionariam alternativas para o desenvolvimento profissional e pessoal. (SILVA, 2016). Para colocar em prática a implementação da PNDP, o trabalho interno da EDUFRGS foi organizado em divisões distintas: uma focada na elaboração e promoção de programas e ações de aperfeiçoamento e qualificação; outra dedicada às orientações do desenvolvimento na carreira e análise processual de possibilidades legais com vistas à capacitação; uma subdivisão administrativa, atuando com assuntos financeiros, comunicação, parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). É de destacar também a criação do Programa Incentivo Educacional, com o qual passou a publicar editais semestrais para auxílio, via reembolso de mensalidades, aos servidores com educação formal em curso em instituições privadas.

As atividades relacionadas ao desenvolvimento permanente do servidor, que antes já existiam, foram aprimoradas, e outras incluídas a partir da legislação. No ano de 2017 foi lançado o primeiro Censo de Desenvolvimento, encaminhado a todos os servidores da Universidade, no intuito de dar-lhes voz quanto às suas percepções sobre as necessidades de capacitação e desenvolvimento de forma geral, a fim de aplicar os resultados do mapeamento no planejamento de ações futuras. Tal intenção foi registrada no livro “Conhecer para Desenvolver” (2019). Além disso, as demais atividades relacionadas ao

desenvolvimento ficaram sob responsabilidade da EDUFRGS, com as atribuições registradas na Figura 2.

Figura 2 - Atividades atribuídas à EDUFRGS



Fonte: Elaboração das autoras.

Na Figura 2 estão sintetizadas as principais atividades atribuídas à EDUFRGS na intenção de atender às necessidades de desenvolvimento dos servidores. No desenvolvimento da pesquisa, foi apurado que, para a execução das ações foram realizados trabalhos constantes com análise de processos administrativos e atividades oneradas do orçamento geral da universidade e, além disso, um aporte financeiro considerável respaldou a execução do Programa de Incentivo Educacional e remuneração de ministrantes para as capacitações, como apresentado nas tabelas 1 e 2.



Tabela 1 - Aporte financeiro na execução da PNDP na UFRGS - 2013-2019

Ano	Incentivo Educacional		Gratificação por Encargo de Cursos	
	Servidores Contemplados	Valor Executado	Servidores Contemplados	Valor Executado
2013	108	R\$ 329.785,20	100	R\$ 322.451,33
2014	204	R\$ 1.112.735,70	322	R\$ 350.039,67
2015	433	R\$ 1.423.290,71	135	R\$ 270.160,41
2016	376	R\$ 1.240.583,24	314	R\$ 323.427,34
2017	331	R\$ 1.013.128,82	239	R\$ 354.937,87
2018	232	R\$ 669.099,83	191	R\$ 237.816,61
2019	129	R\$ 371.552,65	143	R\$ 156.978,07
<b>Total</b>	<b>1.813</b>	<b>R\$ 6.160.176,15</b>	<b>1.444</b>	<b>R\$ 2.015.811,30</b>

Fonte: Elaboração das autoras com base no levantamento de dados oficiais da instituição (Ufrgs/Edufrgs)

Nota: os valores foram atualizados pelo IPCA/IBGE, de dezembro de cada ano para dezembro de 2019

Na Tabela 1 consta o aporte financeiro para as ações com maior dispêndio, o Programa de Incentivo Educacional que, via edital de seleção, reembolsa aos servidores as mensalidades pagas na realização de educação formal, e que, em quatro dos sete anos mencionados, teve um aporte financeiro com valor superior a R\$1.000.000,00, totalizando R\$6.160.176,15 no período demonstrado, e contemplando 1.813 servidores. Além disso, a gratificação paga aos que são selecionados e atuam como ministrantes em capacitações, contemplou 1.444 servidores, com um gasto total de R\$2.015.811,30.





Tabela 2 - Volume de atividades/Análise de processos administrativos - EDUFRGS - 2013-2019

Ano	Servidores contemplados no Mestrado Interinstitucional em Gestão de Operações	Isenção de mensalidades em curso de especialização	Progressão por capacitação	Incentivo a qualificação Servidores contemplados para concessão	Incentivo a qualificação Servidores contemplados para alteração de percentual	Afastamentos parciais	Afastamentos no/do país	Horário especial para servidor estudante	Licença para capacitação	Total Geral
2013	*	NL	**NL	**NL	**NL	*	**NL	**NL	**NL	*
2014	*	5	162	114	41	*	37	36	11	406
2015	*	39	581	218	95	*	56	133	26	1148
2016	12	37	554	202	123	27	71	425	48	1499
2017	12	37	611	231	133	58	56	485	62	1685
2018	12	17	535	166	145	39	53	329	47	1343
2019	12	39	528	188	147	40	56	316	61	1387
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>174</b>	<b>2971</b>	<b>1119</b>	<b>684</b>	<b>164</b>	<b>329</b>	<b>1724</b>	<b>255</b>	<b>7468</b>

Fonte: Elaboração das autoras com base no levantamento de dados oficiais da instituição (UFRGS/EDUFRGS)

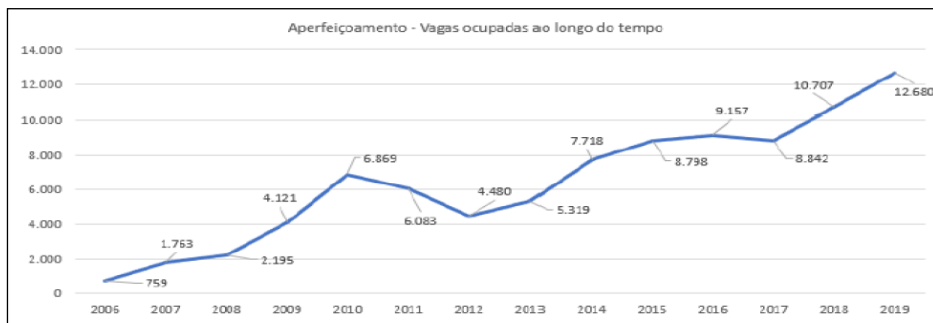
\*O programa foi gerado no ano de 2016, quando foi publicado o primeiro edital.

\*\*NL: Informação não localizada em função de limitação sistêmica. Dados registrados somente a partir de 2014/2.

Os dados da Tabela 2 foram obtidos via registros sistêmicos, publicações oficiais e relatos dos implementadores.

As ações empreendidas resultaram também num aumento exponencial da participação dos servidores nas ações de capacitação ao longo do tempo, conforme consta no Gráfico 1.

Gráfico 1- Número de servidores em atividades de capacitação - UFRGS - 2006-2019



Fonte: Levantamento de dados em publicação oficial (UFRGS/EDUFRGS, 2019)

O Gráfico 1 revela o interesse dos servidores pela participação nas atividades de capacitação ao longo do tempo, as quais foram sendo modificadas e aprimoradas em sua temática, além de, a partir de 2017, possuírem o subsídio do mapeamento realizado via Censo de Desenvolvimento.

Todas as ações até aqui elencadas, juntamente com o cotidiano de contato com o público, foram consideradas na pesquisa como sendo, além de parte integrante do processo de implementação da política, também importantes iniciativas que podem ser generalizadas para outros contextos da administração pública, principalmente órgãos que ainda não contam com unidades de desenvolvimento dentro da gestão de pessoas.

Com os dados levantados junto a gestores, implementadores e público-alvo, via entrevistas e questionários, foram recebidas opiniões, as quais expressaram o ponto de vista destes atores, incluindo preocupações e lacunas percebidas. Nas entrevistas com gestores e implementadores apareceram inquietações com a implementação da gestão por competências, que foi orientada via legislação, contudo, sem que houvesse diretrizes bem definidas para a operacionalização. Reside aí sua desconfiança com a possibilidade da adoção de aspectos puramente mecanicistas, o que causaria um afastamento dos objetivos de uma aproximação com a Escola de Relações Humanas, o que vem sendo perseguido como objetivo da EDUFRGS.

Os servidores do público-alvo registraram sua insatisfação com trâmites burocráticos dos processos administrativos, que por muitas vezes acabam por enrijecer em demasia os prazos e o bom andamento das solicitações. Também sinalizaram dificuldades de comunicação que ocorrem dentro da Universidade, dada a diversidade de unidades e mesmo as distâncias geográficas e a pluralidade

de público atendido pela EDUFRGS. Em sua grande maioria informaram não ter conhecimento da legislação que atende aos aspectos relacionados ao seu desenvolvimento na carreira, apontando para lacunas que precisam ser observadas dentro da instituição, mas que são também presentes dentro de muitos órgãos da administração pública. Unânime a todos, foi constatada grande apreensão após o novo mandato governamental federal ocorrido no ano de 2019, o qual, inclusive, acarretou mudanças de gestão dentro da Universidade, as quais foram consideradas, por todas as pessoas ouvidas, como controversas, em função da não escolha do candidato mais votado para assunção da Reitoria da universidade. Nesse contexto, as instabilidades foram apontadas como preocupantes, tanto para o âmbito interno da UFRGS como para o contexto geral da gestão de pessoas no setor público.

Apesar de suas preocupações, os servidores mostraram-se satisfeitos com a atuação da EDUFRGS, apontando-a como sendo um ponto de referência em seu objetivo dentro da Universidade; a maior parte dos entrevistados afirmou ter obtido resultados positivos em seu desenvolvimento profissional a partir do trabalho que vem sendo executado pela Escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta reflexão foi abordada a atuação de uma universidade federal na implementação de uma política voltada ao desenvolvimento dos profissionais que compõem seu quadro técnico-administrativo, por meio da educação e valorização de saberes, além da abordagem sobre a área de gestão e capacitação de pessoas, que ganham novas dimensões e atribuições dentro da reconfiguração das práticas de trabalho. Os novos modelos e práticas de revisão do trabalho requerem que o servidor adquira novas competências ao longo da carreira, conforme vão sendo apresentadas as necessidades do cargo. Também são necessários complementos para a dimensão atitudinal, neste caso, principalmente relacionados aos objetivos principais de existir da administração pública, da postura e do caráter esperado do servidor.

No contexto da UFRGS, na observação da fase de implementação da política, a análise possibilitou a ampliação da visão sobre a relevância do trabalho dos implementadores, especialmente os de nível de rua, que exige execução de maneira eficiente e eficaz, e sobretudo, precisa levar em conta os interesses comuns aos atores envolvidos no processo. A análise, que se restringiu às atividades da UFRGS, através da EDUFRGS, é correspondente ao nível micro,

mas as atividades são atingidas e regidas pelas determinações nacionais e com interligação ao Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e à ENAP, ambos atuantes em âmbito nacional. Foi possível identificar um trabalho com grande complexidade de formulações e adequações e alto volume de atividades cotidianamente desenvolvidas.

São numerosos e de grandes dimensões os desafios que ainda existem dentro do processo de implementação, que está em constante modificação. Foi constatado que a EDUFRGS precisa aprimorar seu processo de prestação de contas, dadas as exigências atuais da legislação, sua comunicação na difusão de informações relevantes, sua avaliação de resultados, que é muito complexa, pela abrangência da política e pela diversidade do público-alvo. Também precisa continuar tentando combinar os interesses institucionais e pessoais, em contexto de ajuste orçamentário, e procurar o apoio institucional em contexto de grandes mudanças, dificuldades logísticas e de pessoal para a realização do trabalho em função do não ingresso de novos servidores. Nota-se, no decorrer dos anos, uma busca, ainda que a passos lentos, pela humanização do trabalho como um todo dentro da organização. Este movimento se revela no aprimoramento das temáticas das capacitações que chamaram mais servidores à participação; também, no Censo de Desenvolvimento como uma ferramenta concreta, que conecta as aspirações do Novo Serviço Público à execução do trabalho da EDUFRGS, quando passa a dar voz aos servidores e tenta contemplar também seus anseios sobre as necessidades de desenvolvimento, além de ouvir sua opinião sobre as oportunidades que lhe estão sendo concedidas ou às dificuldades enfrentadas nesse sentido.

O estudo aqui apresentado foi apoiado por embasamento teórico, estruturado por questionamentos, análise detalhada, escuta ativa e atuação prática. Após discorrer sobre o que foi possível identificar, defende-se que é presente e importante a vinculação da profissionalização com a educação, e que se mantenha o incentivo à aprendizagem permanente e uma atitude preenchida de “espírito democrático”, com pensamento favorável à justiça em âmbito público.

## **REFERÊNCIAS**

ANGELIS, C. T. de. **A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. Planejamento e**

**Políticas Públicas**, n. 45 jul./dez. 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6639/1/PPP\\_n45\\_Emerg%C3%AAncia.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6639/1/PPP_n45_Emerg%C3%AAncia.pdf)>. Acesso em 15 mar. 2021.

BERGUE, Sandro. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Portal da Transparência. Controladoria-geral da União. **Servidores Públicos**. Disponível em: <<http://transparencia.gov.br/servidores/>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. Decreto 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**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm). Acesso em: 20 de mar. de 2021.

\_\_\_\_\_. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 17 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. 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**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 18 de fev. de 2021

\_\_\_\_\_. Casa Civil. 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**. Disponível em:

<<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/750028498/decreto-9991-19>> . Acesso em: 18 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.506, 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.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.506-de-2-de-outubro-de-2020-281071682>>. Acesso em: 05 fev. 2021

BRESSER PEREIRA, L. C. (1996). **Da administração pública burocrática à gerencial.** *Revista do Serviço Público*, 47(1). Recuperado de <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 05 ago. 2019.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

COUTINHO, J.K. F.; ALMEIDA, D. de; ALMEIDA, F.K. **Qualidade de vida no trabalho: a perspectiva dos TAE do IFSC da região Oeste de Santa Catarina.** *Revista Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, Volume 3 [Livro eletrônico] / Jacqueline de Castro Rimá (Org.) [et al.]*. - São Carlos, SP: Pedro e João Editores, 2016. Volume 3 ISBN 978-85-7993-379-0.

DANTAS, E. L. Bertolossi. **Política de Gestão de Pessoas Em Universidades Federais: A Percepção Dos Técnicos-Administrativos Sobre o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - Pdicpctae - Na Universidade Federal do Tocantins.** Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Tocantins, Campus universitário de Palmas. Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas. Palmas, 2015.

DEMARCO, J. D. **Políticas de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores: O caso da Ufrgs.** In: CALVETE, C. S; GOSMANN, M. C. (Org.). *Políticas de Emprego, Trabalho e Previdência.* Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

DENHARDT, J. V. & DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering.** New York: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral de Administração Pública.** 5. ed. Thomson/Hadswort, 2008.

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, R.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública.** 7ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FERREIRA, A. B. de H.. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

HADDAD, F. **Brasil e França debatem a profissionalização do serviço público.** Revista do Serviço Público. Brasília 60 (3): 307-312 jul/set 2009. Disponível em: < Vista do v. 60 n. 3 (2009) (enap.gov.br)> Acesso em 18 mar. 2021.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service.** 1st ed. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LIMA L. L; D'ASCENZI L. **Implementação de políticas públicas: Perspectivas Analíticas.** Revista de Sociologia e Política, v. 21, n. 48: 101-110 Dez/2013.

LOTTA, G. S. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade.** In: FARIA, C. A. (Org). Implementação de Políticas Públicas. Teoria e Prática. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

LOTTA, G. S.; PIRES, R.; OLIVEIRA, V. E. **Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas.** Revista do Serviço Público, v. 64, p. 463-492, 2014.

MACHADO, M. G. F. **A promoção da accountability na fiscalização de municípios do Rio Grande do Sul: a atuação do TCE na implementação do Fundeb de 2007 a 2009.** Tese (Doutorado Programa de Pós-Graduação em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MENDONÇA, R. **Gestão de pessoas no setor público: a percepção de servidores técnico-administrativos sobre os programas de desenvolvimento de pessoas em**

**instituições federais de ensino superior.** Dissertação de mestrado - Universidade Federal Fluminense Faculdade De Ciências Contábeis E Administração. Niterói, RJ, 2017.

NASCIMENTO, A. de L. do; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. **Antecedentes do comprometimento no trabalho: a percepção de um grupo de gestores públicos sobre o papel da justiça organizacional, do suporte organizacional e social.** XXXVI Encontro da Anpad: Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, M. A. P. S., LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros.** Revista de Administração, n.34, p. 12-20, 1999. RAMALHO, B. L.; NUÑES, I. B.; GAUTHIER, C. **Formar o Professor, profissionalizar o ensino.** 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SANDEL, M. J. **Democracy's discontents.** Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

SCHMITZ JUNIOR, S. **O Impacto de Políticas de Gestão de Pessoas no Perfil Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração (CPGA) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.**

STILLMAN II, R. **Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento.** Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, p. 917-926, .7 nov. 2017.

UFRGS. **Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento da UFRGS, 1998.** Documento interno que está arquivado na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS, não gerou uma Decisão do CONSUN e não está disponível em meio eletrônico.

UFRGS. **Conhecer para desenvolver: resultados do 1.º Censo de Desenvolvimento de Servidores / organizado por Cristiane Basso et al. - Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019. Disponível em <https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/DesenvolvimentoServidores/Gest%C3%A3oCompet%C3%AAncias/Vers%C3%A3o-Digital-Livro-Conhecer-para-Desenvolver.pdf>. Acesso em 05 fev. 2021.**





UFRGS. **Painel de Dados Gestão de Pessoas.** Disponível em <<https://www1.ufrgs.br/paineldedados/gestaoPessoas/telaGeral>>. Acesso em 19 mar. 2021.

WALDO, Dwight. **Public administration - Study and teaching.** Garden City, NY: Doubleday, 1955.

*Recebido em 16/03/2023*

*Aprovado em 31/03/2023*