

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO XXI**

**Tássia Oliveira de Souza**

**ANÁLISE DOS PLANEJAMENTOS DAS AÇÕES DE**  
**CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**  
**GAÚCHAS**

**Porto Alegre**

**2021**

Tássia Oliveira de Souza

**ANÁLISE DOS PLANEJAMENTOS DAS AÇÕES DE  
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS  
GAÚCHAS**

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública no Século XXI.

Orientadora: Christine da Silva Schröder.

**Porto Alegre**

**2021**

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Pranke

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21**

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

## **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

### CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira de Souza, Tássia  
Análise dos planejamentos das ações de capacitação  
de servidores nas universidades federais gaúchas /  
Tássia Oliveira de Souza. -- 2021.  
68 f.  
Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Administração Pública no Século XXI,  
Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. planejamento. 2. capacitação. 3.  
desenvolvimento. 4. universidades federais. 5.  
servidores. I. da Silva Schröder, Christine, orient.  
II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**Escola de Administração da UFRGS**

**Rua Washington Luiz, 855, Bairro**

**Centro Histórico CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS**

**Telefone: 3308-3801**

**E-mail: eadadm@ufrgs.br**

Tássia Oliveira de Souza

**ANÁLISE DOS PLANEJAMENTOS DAS AÇÕES DE  
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS  
GAÚCHAS**

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração Pública no Século XXI.

Aprovado em 19 de outubro de 2021.

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

ESAP/TCE-RS

## RESUMO

As ações de treinamento e desenvolvimento do quadro funcional de uma instituição são fundamentais para que a organização atinja seus objetivos. O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, atualizado pelo Decreto 9.991, instituiu a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, às quais as universidades federais estão submetidas. Assim, este estudo teve o objetivo de analisar o planejamento das ações de capacitação de servidores das sete Universidades Federais localizadas no Rio Grande do Sul. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, com a busca de dados disponibilizados nos próprios *sites* das instituições estudadas, identificando os setores responsáveis pelas atividades de capacitação, quais as principais ações realizadas e verificar se são ações isoladas de capacitação ou se fazem parte de planos de desenvolvimento mais amplos. A partir dessas informações, foi elaborada uma comparação com os dados das universidades estudadas, evidenciando que as instituições possuem níveis diversos de desenvolvimento das atividades de capacitação, bem como levando a inferir que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas não parece ser aplicada da mesma forma nas instituições pesquisadas.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão de Pessoas; Capacitação, Gestão por Competências; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; Universidade Federal.

## ABSTRACT

The training and development actions of an institution's employees are essential for the organization to achieve its goals. Decree n° 5.707, of February 23, 2006, updated by Decree 9,991, established the policy and guidelines for Personnel Development, which federal universities are subject to. Thus, this study aimed to analyze the planning of training actions for public servants of the seven Federal Universities located in Rio Grande do Sul, Brazil. For this, a qualitative exploratory research was carried out, with the search for data available on the *websites* of the researched institutions, identifying the sectors responsible for the training activities, which are the main actions carried out and verifying if they are isolated training actions or if they are part of broader development plans. From this information, a comparison was made with data from the studied universities, demonstrating that the institutions have different levels of development of training activities, as well as leading to the inference that the National Policy for the Personnel Development does not seem to be applied in the same way in the surveyed institutions.

**KEYWORDS: Personnel Management; Training, Management by Competences; National People Development Plan; Federal University.**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Temas predominantes nas ações de capacitação das universidades.....	57
Figura 2 – Competências predominantes nas ações de capacitação das universidades.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados gerais das universidades pesquisadas.....	23
Quadro 2 – Levantamento de Necessidades de Treinamento da UFRGS – 2020 .....	35
Quadro 3 – Capacitações em 2020 da UFCSPA .....	39
Quadro 4 – Cursos mais solicitados em 2019 na UFSM.....	41
Quadro 5 – Metas de formação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas de 2021 UFSM.....	42
Quadro 6 – Cursos com maior participação de funcionários na FURG em 2019.....	47
Quadro 7 – Competências abordadas nos cursos d UFFS em 2021 .....	52
Quadro 8 – Comparativo dos dados das universidades pesquisadas .....	54



## LISTA DE SIGLAS

DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Ensino a Distância
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IES	Instituição de Ensino Superior
OIT	Internacional do Trabalho (OIT)
PAC	Planos Anuais de Capacitação (PAC)
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Sigla utilizada pela UFSM, UFPel e UFFS
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIPAMPA
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas da UFCSPA
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUGESP	Superintendência de Gestão de Pessoas da UFRGS
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre,
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	22
4.2 UNIVERSIDADES QUE FORAM PESQUISADAS .....	22
4.3 COLETA DE DADOS .....	23
4.4 ANÁLISE DE DADOS .....	24
<b>5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO RIO GRANDE DO SUL PESQUISADAS.....</b>	<b>25</b>
5.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) .....	25
5.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA).....	26
5.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM).....	27
5.4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL).....	28
5.5 UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG).....	29
5.6 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA) .....	30
5.7 UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS).....	30
<b>6 AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO RIO GRANDE DO SUL.....</b>	<b>33</b>
6.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) .....	32
6.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA).....	36
6.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM).....	39
6.4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL) .....	43
6.5 UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG) .....	46
6.6 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA) .....	48
6.7 UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) .....	50
6.8 ANÁLISE COMPARATIVA QUANTO A ORGANIZAÇÃO, TEMAS E OBJETIVOS DOS PLANEJAMENTOS .....	53
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade onde a gestão eficiente dos diversos tipos de organizações e instituições se fazem tão necessários, determinados mecanismos são fundamentais para que isso aconteça de forma efetiva. Na esfera pública, diante da escassez de recursos e das demandas da população, é essencial que o planejamento esteja orientado para obtenção de eficiência e qualidade dos serviços prestados (MENDONÇA; MENDES; DEBOÇÃ, 2017).

Para Mizael, Vilas Boas, Pereira e Santos (2013) nas universidades federais o cenário é semelhante. Com o desafio de alcançar inúmeros resultados como qualidade de ensino, qualificar profissionais para o mercado de trabalho, e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, uma nova postura administrativa é exigida dos gestores desses órgãos.

Camões e Meneses (2016) afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas é uma alternativa ao formalismo ligado aos modelos burocráticos de gestão. Ao migrar do modelo focado em ações administrativas e operacionais para um modelo que zele pela interligação com a estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas assume papel de conectar as pessoas e os resultados esperados pelas organizações.

Neste contexto, a Gestão por Competência, que é um modelo que busca conjugar conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para conquista dos objetivos e das estratégias institucionais, vem sendo amplamente utilizada, conforme afirmam Basso, Difini, Vantorini e Damas (2019). Ainda, de acordo com Fonseca, Meneses, Souza e Hollanda (2019), a área de gestão de pessoas necessita possuir competência técnica para interpretar as necessidades organizacionais e traduzi-las em serviços relevantes para gestores e funcionários, sobretudo sob a forma de ações de desenvolvimento de pessoal.

Como destacam Mendonça, Mendes e Deboçã (2017), no setor público brasileiro, a gestão por competências tornou-se referência a partir do decreto lei 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), objetivando maior eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos, partindo da relevância da capacitação de servidores públicos com este fim. Tal decreto, porém, foi revogado pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019, que redefine os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), mas que mantém a orientação no modelo de competências para a PNDP.

Ainda focando no setor público, a gestão por competências pode indicar políticas de gestão de pessoas com a identificação das competências institucionais e individuais, auxiliando sua missão e objetivos estratégicos (SILVA, 2018). Neste sentido, Silva e Dalmau (2015) apontam que é primordial o desenvolvimento permanente dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos e a definição de critérios e estratégias que levem ao desenvolvimento das competências nas organizações públicas.

A implementação da gestão por competências exige a articulação de diversos subsistemas de Recursos Humanos, além do envolvimento e suporte por parte dos gestores da organização. Ao mesmo tempo, a Administração Pública sofre historicamente com mudanças de atores e com a emergência de outras agendas governamentais, de acordo com Camões e Meneses (2016), dificultando a sua aplicação.

Assim, passados quinze anos na implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a pergunta que se apresenta é: **“Como podem ser analisados os planejamentos das ações de capacitação de servidores nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul?”**.

Neste contexto, o presente estudo busca fornecer um panorama das ações de capacitação nas universidades federais localizadas no Rio Grande do Sul, em seus planejamentos à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Constata-se que, aparentemente, ainda são escassos os estudos que demonstrem o contraste da aplicação da política nas universidades federais, principalmente quando se compara a implementação entre as instituições.

Ao se realizar uma pesquisa, em setembro de 2021, no portal Scielo (<https://www.scielo.org/>) com o termo “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas”, foram localizados somente 36 artigos, porém nenhum se relaciona com o tema proposto neste trabalho. Na base de dados da Spell o mesmo termo não retornou resultados. Já no Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>) são retornados 1.140 resultados entre artigos, trabalhos acadêmicos, reportagens e textos diversos. Se refinarmos a busca para o ano de 2021, existem apenas 37 resultados.

Assim, este estudo, além de fornecer um cenário comparativo da situação atual da planificação das ações de treinamento e desenvolvimento e do uso da Gestão por Competências correlacionado com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas universidades

federais localizadas no Rio Grande do Sul, também pode servir de incentivo para que novos estudos sejam realizados e que haja um aprofundamento sobre o tema.

Além disso, também é possível que este mapeamento auxilie outras universidades na implementação da política, trazendo inspiração para a adoção de novas ações, resultando em melhorias na Gestão de Pessoas das instituições.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os planejamentos das ações de capacitação de servidores nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são deste trabalho são:

- Identificar os órgãos responsáveis pelas ações de capacitação de cada universidade federal localizada no Rio Grande do Sul;
- Identificar as principais ações de capacitação de cada universidade federal localizada no Rio Grande do Sul;
- Identificar se as ações constituem ações isoladas de capacitação ou se fazem parte de planos de desenvolvimento mais amplos;
- Comparar, principalmente, aspectos relacionados a organização, temas e objetivos dos planejamentos nas diferentes Universidades estudadas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O funcionário público é um agente público, a serviço do Estado, ocupando cargos na Administração Pública, na qual não prevalecem as vontades e interesses pessoais deste servidor, e sim as prescrições legais e constitucionais, posto que o seu cargo pertence ao Estado, então, o servidor é exigido a fazer tudo o que o Estado requer e o que a lei autoriza, e não aquilo que a lei não proíbe (VIANNA, 2013; GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Conforme Aranha e Salles (2015), a primeira grande mudança no setor de Recursos Humanos na administração pública vem com o nascimento do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) no ano de 1936, com a instituição de um órgão central para a política de pessoas, a criação de novas formas de classificação de cargos, nova estrutura de quadros de pessoal, criação de metas para profissionalização funcional e de um sistema de carreiras meritocrático.

Este modelo estava baseado nos princípios da administração pública burocrática, seguindo os princípios da profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Como recorda Misoczky (2014, p. 19), a burocracia “é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais”, caracterizada pela profissionalização dos seus participantes.

A Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952, com o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, apresentando diretrizes pioneiras no que tange a provimento e a vacância de cargos, direitos, vantagens, deveres, proibições, dentre outros, e a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, organizando cargos e salários, funções gratificadas e escopo de cargos, surgem como primeiros marcadores legais relevantes. Mas foi o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, tratando da organização da administração pública federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa, norteador a modernização do aparelho de Estado e seu incremento de eficiência, com a diferenciação entre administração direta e indireta, flexibilizando a burocracia pública. (ARANHA; SALLES, 2015).

Logo após, possibilitando o avanço da profissionalização pública, surgem os decretos nº 67.326, de 05 de outubro de 1970, instituindo o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para otimização dos serviços ligados à administração de pessoal, e nº 99.328, de 19 de junho de 1990, originando o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), bem como a Lei nº 8.112, ordenando juridicamente o regime de servidores

públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (ARANHA; SALLES, 2015).

Desde a segunda metade da década de 1990, avanços decorrentes da Reforma do Estado e do Aparelho do Estado trazem novas contribuições (BRESSER-PEREIRA, 1995), rumo à administração pública gerencial. No entanto, para Carmo, Assis, Martins, Saldanha e Gomes (2018), ainda hoje é possível identificar na gestão pública de recursos humanos vários traços de todos os modelos de gestão (patrimonialista, burocrático, gerencialista), por isso é mais adequado falar em processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores do que em ruptura de modelos.

Porém, o perfil dos servidores públicos vem evoluindo, acompanhando demanda por relação de desempenho e retorno social nos serviços prestados, alavancando modernização em normas, estrutura organizacional e quadro de pessoal, acarretando, por exemplo, incremento em qualificação no nível superior de ensino dos servidores, em contraste ao aumento das terceirizações de funcionários de nível médio e fundamental (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; PALOTTI; FREIRE, 2015; RANGEL; FREITAS, 2021).

Desta forma, a gestão de pessoas passa a ter uma função mais estratégica, ajudando as organizações a alcançarem as metas e resultados esperados (RANGEL; FREITAS, 2021), no entanto, não é raro ainda encontrar setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, conforme expõem Gemelli e Filippim (2010). Pensar em gestão estratégica de recursos humanos, mesmo no âmbito público, assume também reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto (TERABE; BERGUE, 2011).

Um dos desafios importantes neste contexto é manter a estabilidade organizacional, convivendo com as demandas de mudança política, governamental e social, dentre outras, desenvolvendo estratégias de gestão de pessoas mais flexíveis, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes (MARQUES, 2015).

Para Camões, Fonseca e Porto (2014), as diretrizes de aperfeiçoamento dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas implicam, contudo, na superação de desafios institucionais e organizacionais significativos. Na visão de Castelazo (2009), um dos desafios da modernização político-administrativa é a profissionalização dos servidores públicos, com a adoção de novas formas de serviço e o uso de tecnologias de comunicação e informação.

A partir desta perspectiva, os funcionários públicos são os principais agentes de modernização e implementação efetiva de novas práticas de gestão de pessoas (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014). No entanto, conforme Nascimento e Oliveira (2013), se fôssemos



retratar a vida do funcionário público brasileiro, teríamos um início da vida profissional com alta motivação e entusiasmo com as atividades a serem desempenhadas, porém, com o passar do tempo, a motivação cai e chega a atingir níveis de apatia.

Neste aspecto, o investimento em educação, formação profissional e pessoal torna-se primordial, uma vez que prepara os colaboradores para um maior desempenho, maior valorização e mais efetiva cooperação na consecução dos objetivos da organização, requerendo mapeamento e gestão de competências e conhecimentos nos órgãos públicos, em que a dimensão qualitativa da força de trabalho e sua motivação crescem em importância (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; MARQUES, 2015).

Para Mattos, Rodrigues, Digiácomo, Souza (2020), a abordagem que melhor se adapta à instituição deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, e isto engloba também a gestão de recursos humanos, visto que são as pessoas que constroem a cultura das empresas e contribuem para atingir os indicadores de desempenho.

Nesta mesma linha, Basso, Difini, Ventorini e Damas (2019) afirmam que conhecer melhor os servidores da instituição é imprescindível para a adoção de ações mais eficazes em gestão de pessoas e, além disso, situar o servidor como elemento-chave é fundamental para a consolidação da missão e estratégia institucional.

Nas Universidades federais, há o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, correspondente a um período de cinco anos, identificando a instituição em termos de sua filosofia, missão e diretrizes pedagógicas, bem como sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas, além de aspectos atinentes à qualificação e carreira docentes (UFRGS, 2016; BASSO; DIFINI; VENTORINI; DAMAS, 2019).

Consoante com o PDI, em 2005, houve a publicação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que já prevê, em seu artigo 24, um plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dentro do PDI de cada instituição (BRASIL, 2006; BASSO; DIFINI; VENTORINI; DAMAS, 2019).

No contexto específico da administração pública, o surgimento de iniciativas de gestão do conhecimento é permeado por elementos como restrições orçamentárias e reestruturação administrativa, pressionando um aumento da eficiência e da eficácia, com a adoção de melhores práticas e a evitação de perdas de conhecimento que possam ocorrer com a perda de pessoas-chave envolvidas em processos de invenção, captura e transferência de conhecimento (QUANDT; TERRA; BATISTA, 2006).

Contudo, na visão de Carmo, Assis, Martins, Saldanha e Gomes (2018) o setor público, ainda não possuiria cultura e ambiente totalmente propícios à aprendizagem organizacional e à

inovação que fomentem a educação continuada, bem como nem sempre a transposição de ferramentas da gestão privada ao setor público se torna viável, por conta de, principalmente, limitações da própria legislação e da burocracia pública, como reforçam Rangel e Freitas (2021).

A qualificação da força de trabalho é essencial para o desenvolvimento das organizações, devido às novas tecnologias e mudanças no ambiente trabalhista, objetivando desenvolver pessoas com as competências necessárias à organização, ao alcance de metas e ao atingimento de resultados estratégicos, como recordam, por exemplo, Camões, Pantoja e Bergue (2010).

Faz-se necessário também diferenciar o que são ações de treinamento e o que são ações de desenvolvimento, dentro do macroconceito de capacitação. De acordo com Mendes, Franco, Leocádio, Carolino e Viana (2013) o treinamento está dirigido a operações técnicas, enquanto o desenvolvimento se refere aos conceitos educacionais e filosóficos. Assim, esses os treinamentos estão orientados principalmente ao curto prazo e, por sua vez, o desenvolvimento são planejados envolvendo um processo educacional com propósitos a serem alcançados no longo prazo. Já para Costa (2018) o conceito de desenvolvimento se difere da definição da ação de treinamento por apoiar o crescimento pessoal do servidor, sem focar, necessariamente, em sua função atual ou em um caminho específico

Como recordam Oliveira e Medeiros (2016), geralmente treinamentos envolvem as etapas de levantamento de necessidades, planejamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados. E, ainda que esta definição de etapas se aplique a treinamentos, podemos estendê-la, com as devidas adaptações, ao desenvolvimento e à educação, tendo sempre a aprendizagem como processo transversal e como instrumento.

Para Camões e Meneses (2016), o desenvolvimento de competências e habilidades pessoais dos colaboradores é o foco da capacitação do funcionalismo público, que procura, por meio de treinamentos e projetos de desenvolvimento profissional continuado, estimular a produção de conhecimentos. Assim, é necessária uma educação continuada para adquirir as técnicas de aprendizagem para aperfeiçoamento de sistemas e processos, como fator crucial para alcançar os objetivos estratégicos traçados pelas organizações e instituições.

O desenvolvimento amparado por competências pode orientar uma cultura de desenvolvimento contínuo e o próprio planejamento das carreiras de estado, definindo conhecimentos, habilidades e atitudes funcionais, de forma que o servidor, ao ingressar em uma carreira pública, possa ter mensurado seu nível inicial de competências e definir seu plano de desenvolvimento a partir desta mensuração (MARQUES, 2015).

Para a Organização Internacional do Trabalho (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2002, p. 22) a definição de competência é:

capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional.

Nesta perspectiva, o conceito de competência pode ser compreendido como um conjunto complementar e interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de justificar um alto desempenho no trabalho, permite a ação e/ou resolução de problemas profissionais mobilizando diversas capacidades de maneira integrada, bem como agregando valor econômico e social a organizações e instituições (PIRES, 2005; ANTONELLO; PANTOJA, 2010; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014; PANTOJA, 2015).

Ainda, para Silva e Mello (2011) a noção de competência tem uma compreensão difusa e extensiva de acordo com sua compreensão e aplicação, ou, como lembra Pires (2005), uma descrição de competências se dá em razão de seu uso pretendido, em que, em um treinamento, por exemplo, não basta descrever apenas os comportamentos desejados, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes que se presume vinculados a tais comportamentos.

Para Costa (2018), o alinhamento com o planejamento estratégico pode ser feito pelo próprio mapeamento de competências. Como resultado do mapeamento, há a descrição de todas as competências necessárias à instituição para garantir que seus objetivos sejam alcançados. Além disso, o mapeamento apontará que competências devem ser priorizadas por apresentarem menor grau de domínio entre os servidores.

Assim, a Gestão por Competências, segundo Basso, Difini, Ventorini e Damas (2019), se trata de um modelo que possibilita identificar a lacuna de competências existente em uma instituição e planejar, de forma eficiente, a melhor maneira de diminuí-la, de modo a atender às demandas institucionais e resolver eventuais problemas na gestão administrativa e na gestão de pessoas.

A implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados e confluindo para a melhoria dos serviços públicos, na esteira dos movimentos de reforma do Estado e de seus modelos de gestão (PANTOJA, 2015; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Contudo, essa mudança de paradigma é desafiadora ao contexto das próprias organizações públicas, já que, em muitos contextos, para alocar as pessoas nas diferentes áreas da organização, ainda são

considerados apenas os tipos de cargos e a descrição sumária de atribuições destes, em detrimento da visão de competências de forma coerente e coesa em todos os processos de gestão de pessoas (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Nesta perspectiva mais ampla, o desenvolvimento de competências seguiria o conceito de trilhas de aprendizagem (COSTA, 2018), flexibilizando a formação profissional e reconhecendo experiências e conhecimentos adquiridos por cada indivíduo, em que um profissional poderia construir sua própria trilha, em substituição às antigas “grades de treinamento” obrigatórias e apenas baseadas nos cargos.

A adoção do modelo de gestão por competência ocorre cronologicamente no início do Governo de Luiz Inácio Lula da Silva, com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que termina, na esteira do Decreto 5.707/2006 (e depois do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que fez alterações em relação ao Decreto nº 5.707/2006, e posteriormente é alterado pelo Decreto nº 10.506/2020), por atrelar gestão por competência a capacitação, procurando criar uma cultura de planejamento das ações de desenvolvimento em toda a Administração Pública Federal, porém alinhando necessidades específicas de órgãos e entidades, e tendo como metas melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, desenvolvimento permanente, divulgação e gerenciamento de atividades de capacitação e racionalização dos custos envolvidos. As ações de capacitação são classificadas pela PNDP em aprendizagem prática, como a aprendizagem em serviço, intercâmbio e estudo em grupo; eventos de capacitação, como cursos, oficinas, palestras, seminários, fóruns, congressos, entre outros; e a educação formal, como o ensino médio, ensino superior, especialização etc. (BRASIL, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016).

O conceito de competência utilizado pela PNDP se baseia em três dimensões, a saber: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Os conhecimentos se referem a informações estruturadas e armazenadas de forma relevante e impactante; as habilidades, à capacidade de utilizar o conhecimento de forma produtiva, sabendo “fazer algo”; e as atitudes, por sua vez, envolvem a predisposição da pessoa para agir diante de situações, contemplando também aspectos éticos e relacionais, de criatividade e iniciativa (BRASIL, 2020; CAMÕES; MENESES, 2016). Espera-se, também, com as ações da PNDP, desenvolver servidores com perfil pessoal e profissional apto à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Mais recentemente, ainda, a Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021), que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto a prazos, condições, critérios

e procedimentos para a implementação da PNDP, define, como competências transversais de um setor público de alto desempenho, as seguintes: resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica; e, como competências de liderança, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede, em termos de pessoas; geração de valor para o usuário, gestão para resultados e gestão de crises, em termos de resultado; e visão de futuro, inovação e mudança e comunicação estratégica, em termos de estratégia (BRASIL, 2021).

São instrumentos da PNDP o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, o relatório anual de execução do PDP, o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, o relatório consolidado de execução do PDP, bem como os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, de acordo com as diretrizes firmadas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC (BRASIL, 2020).

É possível assumir que a PNDP constitui marco institucional de uma política pública em torno da qual se articulam os órgãos e entidades da administração pública federal (TERABE; BERGUE, 2011). No entanto, segundo Camões e Meneses (2016), em 2011, das 192 organizações vinculadas ao Sistema de Pessoal Civil da União (Sipec), 166 enviaram o relatório dos Planos Anuais de Capacitação (PAC) e dessas, apenas 36 informaram ter realizado o PAC com base no modelo por competências. Para esses autores, apesar de o desenvolvimento de pessoas ser um dos únicos instrumentos de gestão de pessoas com alguma conotação discricionária no setor público brasileiro, em geral não é visto com a relevância necessária para que faça parte da agenda política dos dirigentes nos órgãos. Além disso, como destacam Mello e Silva (2013), persistem barreiras culturais, dificuldades metodológicas para se mapear competências, baixo envolvimento dos altos níveis gerenciais, dificuldades de vinculação das ações aos subsistemas de gestão de pessoas e a carência de corpo qualificado sobre o tema.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo qualitativo e exploratório, onde não se formulam hipóteses, mas sim busca-se descobrir mais sobre determinado assunto (VERGARA, 2007), buscando aproximar-se e aprofundar-se ao objeto pesquisado.

Foi utilizada a técnica de pesquisa de análise documental, com levantamento de dados constantes nos *sites* das Universidades Federais. Assim, focou-se a coleta de dados em documentos importantes fornecidos com acesso aberto pelas próprias Universidades, por exemplo, registros, anais, regulamentos, ofícios e comunicados oficiais, dentre outros (VERGARA, 2007).

Também foi efetuado um levantamento da legislação vigente relacionada aos processos de capacitação dos funcionários públicos lotados nas universidades federais brasileiras.

### 4.2 UNIVERSIDADES QUE FORAM PESQUISADAS

Como mencionado, este trabalho utilizou a técnica de pesquisa de análise documental, com levantamento de dados constantes nos *sites* das Universidades Federais localizadas, ainda que parcialmente, no estado do Rio Grande do Sul, a saber: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal do Rio Grande, Universidade Federal de Pelotas, Universidade Federal do Pampa e Universidade Federal da Fronteira Sul.

O Quadro 1 apresenta os dados gerais das universidades pesquisadas:

Quadro 1 – Dados gerais das universidades pesquisadas

	UFRGS	UFCSPA	UFSM	UFPEL	FURG	UNIPAMPA	UFFS
Sede	Porto Alegre	Porto Alegre	Santa Maria	Pelotas	Rio Grande	Alegrete	Chapecó – SC
Nº de alunos	50.889	5.083	25.783	20.827	11.800	11.748	8.971
Nº de docentes	2.786	370	2.028	1.356	900	983	706
Nº de técnico-administrativos	2.518	209	2.630	1.332	1.200	885	687

Fonte: *sites* das universidades. Elaborado pela autora (2021).

Apenas a Universidade Federal da Fronteira Sul tem sede fora do estado do Rio Grande do Sul, porém como possui *campi* nas cidades gaúchas de Erechim, Passo Fundo e Cerro Largo, foi incluída neste estudo.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Vergara (2007), na coleta de dados deve ser informado como será feita a obtenção dos dados necessários para responder o problema central do trabalho.

Assim, primeiramente foi realizada uma pesquisa inicial com o levantamento de dados de todos os documentos encontrados nos *sites* das universidades que tratavam sobre o tema de gestão de pessoas, capacitação, avaliação de desempenho e gestão de competências.

Em um segundo momento, para delimitar o foco do estudo, decidiu-se focar a pesquisa na análise das políticas de capacitação e na busca de identificar algum modelo de competências utilizado nesses órgãos nas ações de treinamento e desenvolvimento.

Como mencionado, toda a busca de informação e documentos foi realizada por meio de pesquisa nos *sites* das próprias universidades, principalmente nas páginas dos setores de gestão de pessoas. Aragão e Neta (2017) ressaltam o importante papel da internet nos processos de difusão do conhecimento enquanto ferramentas comunicacionais desde a revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Os tipos de documentos analisados foram os documentos oficiais e relatórios das universidades, além da legislação específica sobre o tema coletados, principalmente no *site* Ministério da Educação.

#### 4.4 ANÁLISE DE DADOS

Após o levantamento de dados foi realizada uma parte da técnica de análise de conteúdo nos documentos, considerando, como categorias a priori, os objetivos específicos do estudo.

A análise de conteúdo, de forma geral, e compreendida a partir de Bardin (2009), abrange procedimentos sistemáticos de análise que envolveria etapas como a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Parte-se de uma organização prévia geral do material encontrado, formando o *corpus* da pesquisa, selecionando-se os documentos a partir dos quais se formulam hipóteses e indicadores de análise e, explorando este material, passa-se a agregar os dados em unidades, que, finalmente, são analisadas à luz dos referenciais da própria pesquisa (BARDIN, 2009).

A análise de conteúdo foi feita em todos os documentos, relatórios, programas que tratavam do tema de capacitação, desenvolvimento de pessoal e competências localizados nos *sites* das universidades. Após a identificação desses documentos, foi feita uma categorização buscando verificar os temas presentes nas capacitações, identificar se utilizavam o conceito de competência e se existia relação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.



## 5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO RIO GRANDE DO SUL PESQUISADAS

A seguir, tem-se a descrição de cada uma das Universidades pesquisadas. Cada descrição reúne elementos e detalhes constantes das páginas institucionais das Universidades, referenciadas, em particular, nas notas de rodapé abaixo de cada descrição.<sup>1</sup>

### 5.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

A história da UFRGS inicia quando é fundada a Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, logo após, a Escola de Engenharia. Assim iniciava também a educação superior no Rio Grande do Sul. Em seguida, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito (esta em 1900), marcando o início dos cursos humanísticos no Estado. Mas somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

O terceiro grande momento de transformação da UFRGS foi em 1947, quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a URGS, incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas da URGS, com a criação, da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a UFRGS – Universidade

---

<sup>1</sup> Antes da disponibilização no *Lume*, este trabalho passou por uma verificação antiplágio digital com uso de *software*, que compara o texto com um grande número de fontes da *internet*. O que pode parecer, em um primeiro momento, neste capítulo em particular, é que há vários trechos semelhantes aos de outros trabalhos, por conta de os documentos consultados estarem totalmente disponíveis *online* e, por sua vez, também terem sido replicados em vários outros documentos. Assim, o que ocorre é que vários trechos destas descrições repetem de forma bastante fiel o que está nos documentos consultados, **mas não constituem plágio**, uma vez que não havia como parafrasear tudo que está escrito nos documentos, procurou-se ser fiel às informações encontradas e a fonte original está explicitada **no rodapé abaixo de cada tópico**, pois foi considerado mais produtivo do que citar repetidamente a mesma fonte documental a cada parágrafo.

Federal do Rio Grande do Sul passou a ocupar posição de destaque no cenário nacional em *rankings* de orçamento, produção científica e publicações, dentre outros.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é constituída, de acordo com seu regimento, dos órgãos da administração superior, do Hospital Universitário, das Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas ou Faculdades), de institutos especializados e de centros de estudos interdisciplinares.

Atualmente, a UFRGS conta com uma área de mais de 22 km<sup>2</sup>, distribuídos em diversas regiões do estado.<sup>2</sup>

## 5.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)

O Arcebispo Metropolitano de Porto Alegre, Dom Vicente Scherer, começou a determinar a atenção integral à saúde como um pressuposto quando decretou a criação da Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre, instituição precursora da Universidade. No dia 22 de março de 1961, aconteceu a primeira aula do curso de medicina da faculdade. Essa é a data utilizada como marco histórico da fundação.

A principal característica da Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre foi se desenvolver e se especializar no ensino médico. Através de seu alto nível técnico-científico, tornou-se referência nessa área, legitimada como instituição de ensino superior com importância e relevância, tanto para a formação de médicos-pesquisadores, quanto para o desenvolvimento do campo da saúde em Porto Alegre e região em sua época. Diante desse cenário, o Governo Federal entendeu que a Faculdade, de regime confessional, deveria ser federalizada no intuito de democratizar e ampliar a forma de acesso ao ensino médico nessa região. Em 11 de dezembro de 1980 a Faculdade Católica de Medicina de Porto Alegre passa a ser uma instituição pública, sendo denominada de Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre.

Sua atuação esteve concentrada na oferta única do curso de graduação em Medicina até o ano de 2004. Nesse período, na pós-graduação, consolidou a Residência Médica (1964), implantou cursos de Especialização (1968) e, para qualificar a pesquisa, passou a ofertar cursos

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em 15 de julho de 2021.

de Mestrado (1988) e posteriormente de Doutorado. A Fundação ampliou seu escopo de atuação, ofertando também os cursos de Biomedicina e Nutrição (2004) e sequencialmente, passou a ofertar os cursos de Fonoaudiologia (2007) e Psicologia (2008).

Essa ampliação na oferta de cursos contribuiu para o reconhecimento enquanto Universidade. Em 11 de janeiro de 2008, a Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre tornou-se Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.

Nos anos seguintes, os cursos de Enfermagem e Fisioterapia (2009), Farmácia (2010), Gastronomia e Toxicologia Analítica (2012), Física Médica, Gestão em Saúde e Tecnologia em Alimentos (2014), Informática Biomédica (2015) e Química Medicinal (2016) foram integrados ao quadro de cursos de graduação.<sup>3</sup>

### 5.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Está sediada em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), na Cidade Universitária Prof. José Mariano da Rocha Filho, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três *campi* fora de sede: um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Cachoeira do Sul.

Além dos *campi*, a atual estrutura é composta por doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Colégio Politécnico, Centro de Tecnologia, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins, Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/nossa-historia> . Acesso em 15 de julho de 2021.

No ensino presencial, oferece 131 cursos/habilitações de graduação, sendo 11 cursos superiores de tecnologia, 37 de licenciatura plena e 83 de bacharelado. Além disso, a instituição oferta 106 cursos de pós-graduação, sendo 34 de doutorado, 59 de mestrado, 12 de especialização e um programa de pós-doutorado. Na educação básica e técnica, são 24 cursos técnicos pós-médios, 4 técnicos para ensino médio, um curso de ensino médio e um curso de educação infantil.<sup>4</sup>

#### 5.4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

Localizada no sul do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) foi criada, em 1969. Sua história remonta à Universidade Rural do Sul (URS), cujo surgimento, em 1960, resultou de esforços movidos por professores da Escola de Agronomia Eliseu Maciel, que desde 1957 lutavam por sua criação.

O decreto que criava a Universidade Rural do Sul, vinculada ao Ministério da Agricultura, era composto pela centenária Escola de Agronomia Eliseu Maciel, Escola Superior de Ciências Domésticas, Escola de Veterinária, Escola de Pós-Graduação e pelo Centro de Treinamento e Informação (Cetreisul).

Em 1967, o Decreto nº 60.731 federalizou a Universidade Rural do Sul, sendo transferida para o Ministério da Educação e Cultura, passando a denominar-se Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (UFRRS), e as unidades passaram de cursos a faculdades.

Em 1968, foi criada uma comissão composta por professores e acadêmicos, destinada a estudar e propor a reestruturação da universidade. Assim, em 8 de agosto de 1969, o Presidente da República assinou decreto que transformou a Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul, em Universidade Federal de Pelotas (UFPel), composta pela Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Ciências Domésticas, Faculdade de Direito (fundada em 1912), Faculdade de Odontologia (1911) – as duas últimas pertencentes à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e o Instituto de Sociologia e Política (ISP), fundado em 1958. E outras instituições particulares que existiam em Pelotas foram agregadas à UFPel,

---

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.ufsm.br/historia/> Acesso em 15 de julho de 2021.

como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmen Trápaga Simões e o Curso de Medicina do Instituto Pró-Ensino Superior no Sul do Estado. E, no mesmo ano, o Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça, também passou a fazer parte da UFPel.

Atualmente a Universidade conta com quatro *campi*: Campus Capão do Leão, Campus Porto, Campus Centro, Campus Norte, o Campus Fragata e o Campus Anglo, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas. A UFPEL tem 22 unidades acadêmicas e conta com 96 cursos de Graduação presenciais, sendo 66 bacharelados, 22 licenciaturas, oito tecnólogos e três cursos de graduação a distância, em 117 polos. Na pós-graduação, são 26 doutorados, 50 mestrados, seis cursos de mestrado profissional e 34 cursos de especialização.<sup>5</sup>

## 5.5 UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG)

A história da Universidade do Rio Grande começa com esforços conjuntos de setores da comunidade da cidade que se uniram para viabilizar a implementação do ensino superior na cidade na década de 1950. Essa motivação colaborativa seguiu inspirando a comunidade universitária a se engajar com o desenvolvimento regional e nacional, através da inserção nas demandas de seu entorno. Por isso, desde 1987, a FURG assume como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos. Atualmente, através de sua estrutura *multicampi*, a FURG estende sua atuação para as cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar consolidando-se como um importante dinamizador social do extremo sul do Rio Grande do Sul e do Brasil. A FURG oferece 64 cursos de graduação, 14 cursos de residência, 24 cursos de especialização, 33 cursos de mestrado e 13 cursos de doutorado.<sup>6</sup>

## 5.6 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa) fez parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil. Um Acordo de Cooperação Técnica, firmado entre o

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/>. Acesso em 15 de julho de 2021.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia>. Acesso em 15 de julho de 2021.

Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), previu a ampliação do Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul. A Universidade Federal do Pampa foi criada pelo Governo Federal por meio da Lei nº 11.640, de 11/01/2008, para minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida.

A expansão da educação pública superior, com a criação da Universidade Federal do Pampa, além de concretizar um antigo sonho da população, permite que a população jovem permaneça em sua região de origem e adquira as informações necessárias para impulsionar o progresso de sua região, quando se forma mão de obra qualificada. Atualmente a Unipampa conta com 10 *campi*, 69 cursos de graduação, 04 doutorados, 10 mestrados acadêmicos, 08 mestrados profissionais e 35 especializações.<sup>7</sup>

## 5.7 UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de ensino superior criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009. A UFFS abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul.

O processo de criação da UFFS iniciou com cinco campi: Chapecó (SC) – sede da Instituição, Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). Recentemente a cidade de Passo Fundo também passou a contar com um campus da UFFS, o qual oferece o primeiro curso de Medicina do Brasil, instituído através do programa de expansão das escolas médicas do Governo Federal. Contando com mais de 40 cursos de graduação, os cursos oferecidos privilegiam as vocações da economia regional e estão em consonância com a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação.

Além da graduação, a UFFS oferece oportunidades em cursos de pós-graduação em nível de especialização (*lato sensu*), mestrado e doutorado (*stricto sensu*). Atualmente são

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/acessoainformacao/institucional/>. Acesso em 15 de julho de 2021.

oferecidos 4 cursos de especialização, 11 mestrados e 2 doutorados interinstitucionais, todos com corpo docente composto por mestres e doutores.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/apresentacao](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao). Acesso em 15 de julho de 2021.

## 6 AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO RIO GRANDE DO SUL

A seguir, tem-se a descrição de órgãos e ações que envolvem treinamento e desenvolvimento nas Universidades pesquisadas, atendendo aos objetivos específicos do estudo. Cada descrição reúne elementos e detalhes constantes das páginas institucionais das Universidades, referenciadas, em particular, nas notas de rodapé abaixo de cada descrição.<sup>9</sup>

### 6.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Conforme consta no *site* inicial da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 2021a)<sup>10</sup>, o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de Gestão de Pessoas que abrangem os servidores docentes e técnico-administrativos em educação é a Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGESP). Assim, de acordo com a página *web* da SUGESP (UFRGS, 2021b)<sup>11</sup>, compete a esta superintendência as atividades relacionadas a procedimentos e controles da vida funcional dos servidores e pensionistas da Universidade, o ingresso, o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores, bem como a realização de ações de atenção à saúde e de segurança do trabalho.

A SUGESP conta com uma estrutura organizacional dividida em uma gerência administrativa, uma secretaria, um núcleo de assuntos disciplinares e quatro departamentos.

A Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS), que está inserida na estrutura do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, como indica o *site* da EDUFRGS<sup>12</sup> (UFRGS, 2021c), tem o objetivo de promover a capacitação de servidores, por meio da promoção e da orientação de um conjunto de atividades

---

<sup>9</sup> Antes da disponibilização no *Lume*, este trabalho passou por uma verificação antiplágio digital com uso de *software*, que compara o texto com um grande número de fontes da *internet*. O que pode parecer, em um primeiro momento, neste capítulo em particular, é que há vários trechos semelhantes aos de outros trabalhos, por conta de os documentos consultados estarem totalmente disponíveis *online* e, por sua vez, também terem sido replicados em vários outros documentos. Assim, o que ocorre é que vários trechos destas descrições repetem de forma bastante fiel o que está nos documentos consultados, **mas não constituem plágio**, uma vez que não havia como parafrasear tudo que está escrito nos documentos, procurou-se ser fiel às informações encontradas e a fonte original está explicitada **no rodapé abaixo de cada tópico**, pois foi considerado mais produtivo do que citar repetidamente a mesma fonte documental a cada parágrafo.

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>. Acesso em: 8 set. 2021.

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/progesp/>. Acesso em: 8 set. 2021.

<sup>12</sup><https://www.ufrgs.br/edufrgs/>. Acesso em: 8 set. 2021.



de aprendizagem interdependentes, que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor. Essas atividades têm o propósito de desenvolver competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais, através da realização de trilhas de aprendizagem, que visam o desenvolvimento do servidor na carreira ou em atividades gerenciais.

É também competência da EDUFRGS a análise e a emissão de pareceres e portarias nos processos administrativos relativos ao desenvolvimento na carreira do servidor técnico-administrativo, bem como nos processos associados aos afastamentos e liberações do trabalho que estejam relacionados ao aperfeiçoamento à qualificação de servidores.

Verificada a composição atual da equipe da Escola de Desenvolvimento de Servidores no endereço <https://www.ufrgs.br/edufrgs/equipe/>, e confirmando os dados dos currículos na base de currículos *Lattes* (<http://lattes.cnpq.br>), obtém-se a informação de que a equipe é multidisciplinar, formada majoritariamente por administradores e pedagogos, mas também por funcionários com formação em Letras, Fisioterapia, Direito e Políticas Públicas. Ao total são doze funcionários técnico-administrativos, sendo três lotados na EDUFRGS, cinco na Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento e quatro na Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira (UFRGS, 2021c).

A Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento, consultando o *site* da EDUFRGS, na aba “Divisões”<sup>13</sup>, é responsável pela gestão do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, do Plano de Capacitação Formação Integral de Servidores e do Programa de Incentivo Educacional. A gestão das ações de aperfeiçoamento inclui a identificação de demandas individuais e institucionais, planejamento, comunicação, execução e avaliação dessas ações, as quais são disponibilizadas a todos os servidores da UFRGS (UFRGS, 2021c).

Já o Programa de Incentivo Educacional estimula os servidores da universidade a ampliarem sua qualificação a partir da realização de cursos de educação formal por meio de incentivo educacional, oferecidos em editais, para as modalidades educação básica, graduação e pós-graduação (*strictu sensu*), conforme consta na página *web*<sup>14</sup> da instituição (UFRGS, 2021c).

Por sua vez, a Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira<sup>15</sup> é responsável por divulgar, analisar e orientar sobre as possibilidades de desenvolvimento presentes no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, bem como por difundir informações sobre o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico voltadas aos servidores docentes e demais legislações pertinentes ao desenvolvimento de

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/edufrgs/divisoes/>. Acesso em: 8 setembro 2021.

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/edufrgs/incentivo-a-qualificacao/>. Acesso em: 8 setembro 2021.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/edufrgs/divisoes/>. Acesso em: 8 setembro 2021.

pessoal. Esta divisão também é responsável pelo Programa de Desenvolvimento de Gestores, que é voltado, prioritariamente, para servidores UFRGS que exercem função de chefia na Universidade<sup>16</sup>. Este programa se propõe a contribuir com o desenvolvimento de competências essenciais ao serviço público, institucionais e, principalmente, gerenciais – com foco em pessoas e em gestão administrativa.

A Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira tem como competência sensibilizar e desenvolver os servidores do quadro de pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em relação à composição de trilhas de aprendizagem voltadas ao trabalho, incentivando a elevação do nível de capacitação e de escolaridade daqueles.

Além do assessoramento ao servidor quanto ao desenvolvimento na carreira, a Divisão está incumbida de analisar os processos relacionados à progressão por capacitação profissional, incentivo à qualificação, afastamento no e do país, isenção de taxa em curso de especialização, horário especial para o servidor estudante e licença para capacitação, cômputo da carga horária de capacitação no Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico.

A UFRGS realizou o trabalho de mapeamento de competências relacionadas ao trabalho dos servidores da universidade.<sup>17</sup> As competências apresentadas foram propostas pelo Grupo de Trabalho “Gestão por Competências” na UFRGS e sua relevância foi validada pelos servidores da Universidade a partir das participações no Censo de Desenvolvimento de Servidores. As competências são organizadas em grupos, de acordo com sua natureza e objetivo:

- Essenciais ao serviço público: relacionam-se com competências transversais ao serviço público;
- Institucionais: relacionam-se com os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026.
- Gerenciais: consideram aspectos importantes para a atuação dos gestores da Universidade, com foco em pessoas.
- Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação: foram elaboradas considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 para esses quatro pilares.
- Técnicas: foram definidas, considerando as áreas de conhecimento e de atuação na Universidade e as atribuições dos cargos;
- Universitárias complementares: relacionadas à comunicação (línguas), gestão administrativa, sistemas, *softwares* e aplicativos.

---

<sup>16</sup><https://www.ufrgs.br/desenvolvimentogestores/> . Acesso em: 8 setembro 2021

<sup>17</sup>[https://www.ufrgs.br/progesp/?page\\_id=23918](https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=23918). cesso em: 8 setembro de 2021.

Já o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, desenvolvido pela Escola de Servidores da UFRGS, tem vigência anual, e é um instrumento-chave para organização de todo o processo de planejamento, execução e avaliação da capacitação. O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFRGS – 2021 iniciou em julho de 2020 com o levantamento interno de necessidades de desenvolvimento ((BASSO, DIFINI, VENTORINI, DAMAS, 2019). Nas consultas às Unidades Administrativas, foram identificadas quais capacitações seriam desenvolvidas e ofertadas por elas, via EDUFRGS, para os demais servidores da UFRGS e as necessidades de desenvolvimento das equipes de trabalho a serem atendidas por instituições externas. Esse levantamento foi encaminhado ao Governo Federal, que analisou quais necessidades poderiam ser supridas junto às escolas de governos. Assim, verificou-se que as demandas comuns, ou transversais, poderiam ser atendidas pelas diversas escolas de governo, enquanto aquelas que não puderem ser atendidas, poderão envolver a contratação de cursos externos, desde que haja previsão orçamentária no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

O levantamento de necessidades realizado em 2020 na UFRGS indicou os *gaps* e as horas de treinamento necessárias para a capacitação dessas competências (BASSO, DIFINI, VENTORINI, DAMAS, 2019) Os dados estão compilados no Quadro 2:

Quadro 2 – Levantamento de Necessidades de Treinamento da UFRGS – 2020

Grupos de competências pesquisadas no Censo de Desenvolvimento de Servidores	Indicações do Censo de Desenvolvimento de Servidores para 2021		Plano de Desenvolvimento de Pessoas UFRGS 2021 Carga horária (horas) planejada em Ações de Desenvolvimento		
	Localização dos <i>Gaps</i> de Competência	Carga Horária Mínima (horas) de capacitação para cada grupo de competência	Promoção Interna (EDUFRGS, LUMINA etc.)	Promoção Externa (ENAP)	Promoção Interna + Externa (TOTAL)
Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação	24%	446	894	231	1125
Gerencial	20%	364	342	101	443
Institucional	19%	344	1998	562	2560
Técnica	17%	318	516	1696	2212
Essenciais ao Serviço Público	8%	148	263	452	715
Sistemas, <i>Softwares</i> , Aplicativos e Informática	5%	87	640	40	680
Gestão Universitária	4%	74	821	414	1235
Idiomas	3%	63	540	-	540
Totais	100%	1845 h	5874	3496	9370

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Assim, de acordo com essa análise, as necessidades de capacitação identificadas no levantamento de necessidades podem ser supridas utilizando-se as ferramentas internas da UFRGS e as escolas de governo, como a ENAP.

Por fim, a universidade também possui uma trilha de aprendizagem visando integrar os servidores recém-ingressados na UFRGS no contexto universitário, a partir da realização de ações de capacitação que abordem a história da Universidade e sua atual estrutura e funcionamento, cultura organizacional e relações de trabalho, estrutura da administração pública, bem como questões relativas ao acompanhamento do estágio probatório e estabilidade na carreira.

Compõem essa trilha os seguintes treinamentos: Bem-Vindos à UFRGS, Conecte-se: Treinamento sobre o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) Módulo I, Integração Institucional, Estágio Probatório na UFRGS, Estrutura e Funcionamento da UFRGS, Princípios administrativos e estrutura jurídica da administração pública, Visita guiada aos prédios históricos da UFRGS e Pensando sobre a carreira de vida e de trabalho.

## 6.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)

A Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas (Progesp) é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações institucionais voltadas para a valorização das pessoas que atuam como servidores na universidade<sup>18</sup>. Cabe a essa Pró-reitoria planejar, implantar e supervisionar a política de saúde integral dos servidores, com foco no bem-estar, no desenvolvimento e no florescimento dos servidores, baseado em processos de aprendizagem organizacional e de participação colaborativa. A atual Pró-Reitora tem formação em Psicologia e mestrado e doutorado em Administração de Empresas e percebe-se que entre os demais funcionários técnico-administrativos, também há predominância nessas duas áreas de conhecimento.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/reitoria-e-pro-reitorias>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

A Progesp é dividida nos seguintes setores: Coordenação de Estratégia e Inovação em Gestão com Pessoas, Departamento de Bem-Estar, Saúde e Segurança no Trabalho, Departamento de Administração de Pessoas, Coordenação de Concursos Públicos e Normas de Pessoal e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas<sup>20</sup>, competem o planejamento e a implantação de políticas e ações de desenvolvimento profissional dos servidores na UFCSPA, por meio do mapeamento e da gestão por competências. Fazem parte do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas a Divisão de Desenvolvimento de Carreira, que tem como missão planejar as ações voltadas à orientação na carreira do servidor, o acolhimento de novos servidores, as movimentações internas e a avaliação de desempenho, e a Divisão de Desenvolvimento de Competências, que é responsável pelo mapeamento de competências e a elaboração de programas, ações, cursos, capacitações, treinamentos e qualificações voltadas para o desenvolvimento dos servidores.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas também é elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Esse instrumento objetiva promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência e da melhoria da qualidade e dos serviços ofertados à sociedade.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas deve conter três programas: o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da Instituição; o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho.<sup>21</sup>

Por sua vez, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento tem por objetivos:

- Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública, e
- Capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da UFCSPA.

A elaboração do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá considerar as necessidades de capacitação encaminhadas pelos Departamentos, tendo em vista o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Avaliação de Desempenho. Além disso, os programas são elaborados por uma equipe multidisciplinar, composta no mínimo por representantes da área

---

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/capacitacoese-desenvolvimento-de-competencias>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/capacitacoese-desenvolvimento-de-competencias>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

de Recursos Humanos, Pró-Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Comissão Interna de Supervisão.

De acordo com o último levantamento de necessidade publicado pela universidade no Relatório de Gestão de 2020, foram identificadas 45 necessidades a serem atendidas por ações de capacitação e desenvolvimento.<sup>22</sup> As necessidades estão vinculadas a pelo menos um Programa. Programas são conjuntos de ações que visam a formação, o desenvolvimento e a consolidação das capacidades mapeadas para cada uma das competências definidas, que atendam às políticas institucionais e que tenham como base o mapa de risco, custos e benefícios realizados pela PROGESP. Os programas estão definidos em uma das trilhas seguintes:

- Programa de Desenvolvimento de Gestores;
- Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento na área de atuação;
- Programa juntos somos melhores;
- Programa de formação em ética e integridade;
- Programa de preparação para aposentadoria;
- Programa de acolhimento e valorização do servidor.

As estratégias para consolidação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas envolvem a oferta gratuita de cursos por escolas de governo como ENAP, instrutoria interna e Edital para contratação de cursos específicos não ofertados pela Escola de Governo, turmas exclusivas em conjunto com a ENAP e a parceria com a EDUFRGS.

Os dados divulgados de 2020 demonstram que foram registrados 152 servidores, estagiários e bolsistas capacitados por ações de desenvolvimento promovidas pela PROGESP<sup>23</sup>. Ao total, foram 423 vagas de capacitação preenchidas durante o ano de 2020. As ações podem ser visualizadas no Quadro 3:

---

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/DocumentosReitoria/RelatorioGestao/relatorio-gestao-20202.pdf> Acesso em 30 de agosto de 2021.

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/DocumentosReitoria/RelatorioGestao/relatorio-gestao-20202.pdf> Acesso em 30 de agosto de 2021.

Quadro 3 – Capacitações em 2020 da UFCSPA

Semana Nacional de Arquivo	287
Capacitação em Excel	30
Capacitação em Gestão de Riscos na UFCSPA	20
Capacitação no Sistema Eletrônico de Informação	36
Capacitação para comissões de avaliação de desempenho	13
Capacitação para membros das comissões administrativas nos processos seletivos da UFCSPA	7
Programa de Formação Docente: Curso de Ambientação Acadêmica	18
Cursos EDURGS UFRGS	12

Fonte: elaborado pela autora (2021).

### 6.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria conta com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), ao qual compete o planejamento, implementação, coordenação e avaliação das atividades que envolvem os servidores docentes e técnico-administrativos da universidade.<sup>24</sup>

A PROGEP é composta pelo Gabinete da Pró-Reitoria, Secretaria Administrativa, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Coordenadoria de Concessões e Registros, Coordenadoria do Sistema de Pagamentos, Coordenadoria de Concursos, Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor.

O Núcleo de Educação e Desenvolvimento, que integra a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) é responsável, dentre outras atribuições, pelo planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFSM.<sup>25</sup> Além dos cursos e eventos, o Núcleo de Educação e Desenvolvimento promove ou apoia ações de reconhecimento e valorização dos servidores e é responsável pela análise e emissão de portarias de progressão por capacitação e de incentivo à qualificação dos servidores técnico-

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/coordenadoria-de-ingresso-mobilidade-e-desenvolvimento-cimde/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

administrativos em educação. Também realiza a análise e concessão de afastamentos e licença capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

A equipe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento é formada por sete técnicos administrativos, sendo quase todos com formação em Administração. Também existem os Agentes de Desenvolvimento que atuam nos campi fora da sede, na condição de intermediadores entre os servidores lotados nos campi e a PROGEP, principalmente nos assuntos relacionados à capacitação de servidores e à saúde e qualidade de vida do servidor. No *campus* de Cachoeira do Sul e Frederico Westphalen são quatro agentes em cada localidade e no *campus* Palmeira das Missões são três servidores exercendo essa função.<sup>26</sup>

De acordo com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas possui a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais da Universidade Federal de Santa Maria <sup>27</sup>. Este instrumento de planejamento substitui o antigo Plano Anual de Capacitação. O Núcleo de Educação e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) é o setor responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFSM.

As ações propostas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021 foram elaboradas considerando:

- Os resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação realizado em 2019 com os servidores Docentes e Técnico Administrativos em Educação;<sup>28</sup>
- As demandas institucionais consideradas estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano de Gestão; e
- A análise dos dados históricos relacionados a ações de capacitação, educação formal, afastamentos e taxas de inscrição para capacitações externas.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/agentes-de-desenvolvimento/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

<sup>27</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/planos-de-capacitacao/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/levantamento-de-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.



O último levantamento de necessidades<sup>29</sup> foi realizado no segundo semestre de 2019 e foi preenchido por 692 servidores, totalizando 15,12% de participação. Os cursos mais solicitados foram, de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 – Cursos mais solicitados em 2019 na UFSM

Línguas Inglês	126
Outro	67
Saúde e Qualidade de Vida – Saúde Mental	56
Aplicativos e Sistemas Microsoft Excel	55
Administração Pública – Empreendedorismo e Inovação na Administração Pública	52
Ensino – Metodologias de Ensino e Aprendizagem	49
Comunicação – Dicção e Oratória	42
Administração Pública – Direito Administrativo	41
Gestão de Pessoas – Liderança e Desenvolvimento de Equipes	38
Línguas – Francês	38
Administração Pública – Elaboração e Execução de Projetos	36
Administração Pública-Gestão de Processos	34
Administração Pública – Legislação e Normativas Internas da UFSM	34
Saúde e Qualidade de Vida – Educação Financeira	34
Administração Pública – Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho	33
Administração Pública – Planejamento Estratégico	32
Administração Pública – Legislação de Pessoal (Lei 8.112/90 e Legislação Complementar)	32
Administração Pública – Ética no serviço público	32
Línguas – Espanhol	30
Línguas – Língua Brasileira de Sinais LIBRAS	29

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Em 2021 até o momento, já foram realizados na UFSM quinze cursos, um encontro e onze palestras, totalizando mais de mil servidores capacitados.

Os servidores que atuam como instrutores dos cursos oferecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 2021 são selecionados dentre os que já atuam como instrutores ou prospectados pelo conhecimento comprovado que possuem nas respectivas áreas.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/levantamento-de-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

Por sua vez, todos os cursos possuem uma avaliação de reação, por meio de instrumento proposto pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento, a ser respondida pelos participantes, ao término dos cursos. Essas informações são utilizadas na análise da atividade para eventuais alterações em próximas edições.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas de 2021<sup>30</sup> estabeleceu algumas metas de formação que incluem (Quadro 5):

Quadro 5 –Metas de formação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas de 2021 UFSM

<b>Descrição</b>	<b>Meta</b>
Eventos de capacitação internos promovidos pela PROGEP em 2021	53
Percentual de concluintes em relação ao número de servidores matriculados em ações de capacitação internas	70%
Percentual de participação dos novos servidores no Curso de Recepção e Integração Institucional	70%
Número de servidores capacitados em curso de formação gerencial promovido internamente	40
Número de servidores participantes das atividades da Semana do Servidor Público 2021;	300
Média geral dos critérios mensurados pela Avaliação de Reação	8,0
Afastamentos para Pós-Graduação	150
Afastamentos para Treinamento Regularmente Instituído	1640
Licenças para Capacitação	20

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Cabe destacar que todas as ações previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) estão alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 e ao Plano de Gestão 2018 – 2021. Também se ressalta que o levantamento de necessidades de capacitação é realizado por meio de questionário eletrônico disponibilizado a todos os servidores da instituição (Docentes e Técnico-Administrativos em Educação). Os objetivos desse levantamento são o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade universitária, o aumento da satisfação e comprometimento dos servidores e a ampliação da participação dos servidores lotados em outros *campi* em ações de capacitação, por meio da promoção de cursos à distância.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/planos-de-capacitacao/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

A UFSM adota a trilha de Iniciação ao Serviço Público<sup>31</sup>, que tem como objetivo acolher, ambientar e integrar os servidores ingressantes na universidade e fornecer a estes as informações relevantes para que possam iniciar o desenvolvimento de suas atividades na Instituição. Essa trilha de aprendizagem compreende quatro etapas: reunião de orientações após o ingresso, curso de recepção institucional, encontro de integração dos novos servidores e curso sobre a carreira. Atualmente todas essas fases estão sendo feita em modo EAD, seja por videoconferência ou por cursos autoinstrucionais.

Também há a trilha de Desenvolvimento de Gestores<sup>32</sup>, que tem como objetivo desenvolver nos servidores da instituição as competências gerenciais desejadas para atuais e futuros gestores da UFSM, assim como a Trilha de Gestão de Cursos de Pós-Graduação, com a meta de fornecer uma formação básica para atuação nas funções de Coordenador e de Secretário dos Cursos de Pós-Graduação na universidade.

A Universidade Federal de Santa Maria<sup>33</sup> também apoia a realização de cursos de educação continuada oferecidos de forma gratuita, na modalidade a distância, por escolas de governo, instituições públicas ou sem fins lucrativos, como alternativa ao desenvolvimento do servidor, por isso divulga em seu *site* uma lista de instituições, públicas e privadas, que fornecem gratuitamente cursos *online*.

#### 6.4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)<sup>34</sup> planeja e executa as estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade, bem como coordena e acompanha a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional e das deliberações dos Conselhos Superiores da UFPEL, no que se refere à Gestão de Pessoas. A PROGEP é formada pela Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Concursos, Coordenação de

---

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/trilhas-de-aprendizagem>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

<sup>32</sup> Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/07/Trilha-Gestores-VF.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

<sup>33</sup> Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/05/Programacao-de-Cursos2021\\_ok.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/05/Programacao-de-Cursos2021_ok.pdf). Acesso em 16 de agosto de 2021.

<sup>34</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

Desenvolvimento de Pessoal, Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida e o Núcleo de Atendimento aos Órgãos de Controle.

Por sua vez, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal é dividida em Seção de Ações em Educação e a Seção de Sistematização de Processos, contando no total com uma equipe de oito pessoas.<sup>35</sup>

A Seção de Ações em Educação planeja, implanta e coordena políticas e ações contínuas de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFPel, visando à melhoria do desempenho, o atendimento das necessidades institucionais e à valorização do servidor. É nesta seção que são feitas as ações de levantamento de necessidades de capacitação, cadastro de instrutores e as ações de treinamento para os servidores da universidade. A equipe desta seção é composta por apenas três funcionárias técnico-administrativas, sendo uma com formação em Arquitetura e Urbanismo, outra com formação em Educação Física e Ciências Sociais, e, por fim, uma com formação em Direito.<sup>36</sup>

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal apresenta anualmente o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, elaborado a partir do Levantamento de Necessidades conforme orienta o artigo 5º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.<sup>37</sup> Essas ações devem estar associadas a uma das competências indicadas abaixo:

- Gestão do desenvolvimento de pessoas;
- Gestão da qualidade;
- Liderança eficaz;
- Gerenciamento de recursos;
- Planejamento;
- Relacionamento com dirigentes;
- Resolução de problemas;
- Tomada de decisão para gestores;
- Comunicação interpessoal;
- Gestão da participação cidadã;
- Negociação;
- Orientação ao cidadão;
- Relações institucionais;
- Trabalho em equipe;

---

<sup>35</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

<sup>36</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

<sup>37</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/levantamento-de-necessidades-de-capacitacao-2/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

- Gerenciamento de políticas;
- Construção de Redes;
- Gerenciamento da mudança;
- Gerenciamento digital;
- Inovação;
- Proatividade;
- Trabalho sobre pressão;
- Visão estratégica;
- Contribuição técnico-profissional;
- Comunicação efetiva;
- Organização da rotina;
- Resolutividade;
- Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Análise de problemas;
- Criatividade;
- Melhoria contínua de processos;
- Tomada de decisão;
- Controle emocional.

Conforme o último relatório de gestão de 2020, referente a 2019, foram capacitados 1030 servidores, dentre os quais 970 através de ações internas e 60 através de ações externas à UFPel.<sup>38</sup> Além disso, houve o aumento de oferta de apoio financeiro para realização de eventos de capacitações externos à UFPel através de Editais, o que deu maior transparência e isonomia na seleção de servidores com o intuito de se capacitarem, isso porque os editais de apoio estabelecem critérios objetivos que são analisados por uma comissão constituída por um servidor da PROGEP, um servidor docente e um técnico-administrativo, ambos de outras unidades da Universidade.

As atuais ações de desenvolvimento que a universidade está realizando em 2021 são rodas de conversas virtuais, em um projeto denominado “Capacita na Web”, utilizando a plataforma *Webconf* da UFPel, e abordando temas diversos, desde trabalho em *home office*, saúde mental e temas acadêmicos/pedagógicos.

Outra ação da universidade é de incentivar os funcionários a serem instrutores internos. Para isso é necessário cumprir alguns requisitos, como:

---

<sup>38</sup> Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relatorio-de-Gestao-2020-UFPel.pdf>  
Acesso em 16 de agosto de 2021.

- Ser servidor técnico-administrativo ou docente da UFPEL;
- Estar ativo no cargo;
- Possuir formação acadêmica e/ou experiência profissional requerida para a área em que se propõe atuar;
- Não ser ocupante de função de Direção.

Somente servidores cadastrados poderão atuar como instrutores internos no Programa de Capacitação e ter direito à gratificação por Encargo de Cursos e Concursos.

A UFPEL também incentiva o autodesenvolvimento de seus servidores, desta forma disponibiliza *links* de diversas escolas de governo, como ENAP, Escola de Administração Fazendária, entre outras, para que o funcionário possa buscar a formação desejada.<sup>39</sup>

## 6.5 UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) atua desenvolvendo ações na área de recursos humanos. A pró-Reitoria atua na acolhida dos recém-chegados, com atividades de integração, acompanhamento de estágio probatório, avaliação de desempenho e desenvolvimento da vida funcional dos servidores, além de promover cursos e atividades na área da formação continuada e capacitação<sup>40</sup>. A PROGEP também trabalha buscando proporcionar ambientes de trabalho saudáveis, distribuindo equipamentos de segurança e dando orientações e atendimentos que promovam a saúde física e mental, seu objetivo é buscar desenvolver ações que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores e reafirmem a importância de seu trabalho para a sociedade.

Este setor é dividido em Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, Diretoria de Atenção à Saúde e o Núcleo de Psicologia Organizacional e Serviço Social.<sup>41</sup>

À Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, compete promover em conjunto com o Núcleo de Psicologia Organizacional e Serviço Social o planejamento, a coordenação e a

---

<sup>39</sup> Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/acao-de-desenvolvimento-em-servico/>. Acesso em 15 de Agosto de 2021.

<sup>40</sup> Disponível em: <https://progep.furg.br/> Acesso em 15 de Agosto de 2021.

<sup>41</sup> Disponível em: <https://progep.furg.br/bin/organograma/index.php> . Acesso em 15 de Agosto de 2021.

execução de atividades relacionadas à política de capacitação e qualificação de servidores. Essa diretoria é formada por uma equipe de oito funcionários técnico-administrativos, os quais majoritariamente possuem formação em Administração de Empresas, embora ainda haja profissionais com instrução em Pedagogia.

Os últimos dados sobre capacitação dos funcionários da FURG estão presentes no anuário de prestação de contas, publicado em 2020 referente ao ano de 2019 (FURG, 2020). De acordo com esse documento, no ano de 2019 foram oferecidos 48 cursos de capacitação que contemplaram a formação de 751 servidores técnico-administrativos, não sendo localizada esta informação relativa aos docentes. Conforme consta em seu *site*, o Plano de Desenvolvimento de Pessoal 2021 está em fase de aprovação. Em 2019, os cursos com maior participação de funcionários foram (Quadro 6):

Quadro 6 – Cursos com maior participação de funcionários na FURG em 2019

Pedagogia Universitária e Rotas Pedagógicas: experiências e reflexões	52
Capacitação para prevenção do mosquito <i>aedes aegypti</i> – palestra 02	51
Rotas pedagógicas: sujeitos em construção	46
Reflexões sobre gestão de pessoas na FURG	45
Capacitação para prevenção do mosquito <i>aedes aegypti</i> – palestra 03	42
Pedagogia universitária e rotas pedagógicas – diálogos sobre inclusão	34
Gestão socioambiental na FURG	31
Treinamento de prevenção e combate a princípio de incêndios – turma 04	25
Políticas de ações afirmativas e as comissões de heteroidentificação na FURG	20
A comunicação no serviço público: a interconectividade como mecanismo chave no desenvolvimento saudável das relações	20

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Infelizmente não foi possível identificar como esses treinamentos foram realizados, se a distância ou presencialmente, se com instrutores internos ou externos, ou se via alguma escola de governo.

Os eventos de treinamento e desenvolvimento que estão sendo realizados na universidade durante o ano de 2021 são executados via plataformas virtuais, como *teams*, *webconf*, *zoom* e *MConf* e abordam temas como saúde mental, reflexões sobre gestão, aspectos pedagógicos, além de cursos de idiomas.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Disponível em: <https://progep.furg.br/bin/curso/index.php> . Acesso em 15 de Agosto de 2021

Em julho de 202, iniciou-se um treinamento de agentes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), com a finalidade de qualificar os servidores que atuarão na identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores, em conjunto com todas as unidades acadêmicas e administrativas, com a finalidade de, no exercício seguinte, proporcionar ações de desenvolvimento que atendam aos objetivos institucionais.<sup>43</sup>

## 6.6 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é o setor responsável pelo planejamento e execução das políticas de Recursos Humanos na Unipampa. Esta pró-reitoria está dividida em Coordenadoria de Administração de Pessoal e a Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal<sup>42</sup>.

Na Coordenadoria de Qualidade de Vida são executadas as ações para atender as demandas na área da saúde e segurança do trabalho, com a atenção ao bem-estar físico, social e mental dos servidores, bem como o ingresso à instituição, através de concursos públicos ou processos seletivos simplificados. Também é encarregada da avaliação do estágio probatório e do desempenho dos servidores técnicos, além da coordenação das ações do Programa de Capacitação dos Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação.<sup>44</sup> Esta coordenadoria é dividida em Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, Divisão de Concursos e Seleção de Pessoal, Divisão de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho e Divisão de Perícias.

A Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal é a responsável institucional por implantar e coordenar as ações do Programa de Capacitação dos Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação. Esta equipe é ainda fragmentada em Avaliação de Desempenho e Capacitação de Pessoal, sendo esta última formada por uma profissional técnico-administrativa graduada em Letras e outra em Engenharia Química.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Disponível em: [https://progep.furg.br/bin/rh\\_informativo/index.php](https://progep.furg.br/bin/rh_informativo/index.php). Acesso em 15 de agosto de 2021.

<sup>42</sup> Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/progepe/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

<sup>44</sup> Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cqvs/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

<sup>45</sup> Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cqvs/divisao-de-avaliacao-desenvolvimento-e-capacitacao-de-pessoal-dadcp/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.



A UNIPAMPA possui um programa de capacitação dos integrantes da carreira do magistério público superior e do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação aprovado em 2010 e permanece em vigor atualmente<sup>46</sup>.

Este programa prevê que processo de capacitação deve prover dados para o diagnóstico dos efeitos das ações de capacitação desenvolvidas, tendo em vista as demandas institucionais, em articulação com os Programas de Avaliação de Desempenho e de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal. Além disso, as necessidades de capacitação são diagnosticadas, de forma articulada com os demais programas do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (UNIPAMPA, 2020), a partir dos objetivos e das metas de cada Unidade ou setor de trabalho e mediante o planejamento participativo.

O Programa de Capacitação deve ser desenvolvido nas seguintes linhas:

- Iniciação ao serviço público: visa o conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão e dos objetivos da Universidade e da conduta e da integração do servidor público no ambiente institucional;
- Formação geral: visa a oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- Educação formal: visa a implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;
- Gestão: visa a preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deve se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- Inter-relação entre ambientes: visa a capacitação do servidor para o exercício de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional;
- Específica: visa a capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa;
- Formação pedagógica: visa o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que aprimorem o processo de trabalho educativo.

Além disso, toda ação de capacitação deve ser avaliada em seu conteúdo programático, instrutória, metodologia, material didático e estrutura de funcionamento. Adicionalmente, os instrutores, monitores e/ou facilitadores devem obter avaliação positiva para continuarem atuando nos Programas de Capacitação da UNIPAMPA.

---

<sup>46</sup> Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/> Acesso em 13 de agosto de 2021.

O levantamento de necessidades realizados em 2020 para o ano de 2021 (UNIPAMPA, 2021) indicou como prioritários os cursos que contemplem os seguintes temas:

- Criar inclusão e acessibilidade no ensino superior;
- Aplicar conhecimentos em Comunicação e Marketing Digital; Comunicação nas Mídias e Redes Sociais;
- Gestão de riscos e crises em comunicação e a Comunicação organizacional nas atividades da Assessoria de Comunicação Social;
- Entender e aplicar os conhecimentos sobre os sistemas eletrônicos institucionais;
- Entender e aplicar o conhecimento básico dos documentos/normas institucionais nas atividades administrativas;
- Aplicar boas práticas no gerenciamento e na utilização de recursos públicos, sejam eles financeiros ou materiais, entre outros;
- Criar ações afirmativas na instituição;
- Aplicar a ética e a transparência no serviço público;
- Criar Cursos no *Mooc* Unipampa;
- Aplicar conhecimentos para melhor realização do trabalho remoto;
- Entender o papel e as atribuições do cargo de coordenador de curso;

Foram, ao total, indicados 119 temas onde há necessidade de capacitação e, embora não conste no programa de capacitação a priorização da realização dos treinamentos pelas Escolas de Governo, a UNIPAMPA divulgou em seu *site* a programação do ano 2021 da ENAP abrangendo diversas áreas temáticas.

## 6.7 UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

A universidade Federal da Fronteira Sul também possui uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) que é vinculada diretamente à Reitoria, órgão executivo da Administração Superior<sup>47</sup>. É responsabilidade da PROGESP executar as políticas definidas pelo Conselho Universitário, coordenar o provimento e a movimentação de pessoas no âmbito da Universidade, administrar a folha de pagamento, aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios, licenças e afastamentos, gerenciar o cadastro e arquivo do pessoal da UFFS,

---

<sup>47</sup> Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/apresentacao>  
Acesso em 10 de agosto de 2021.

acompanhar o exercício funcional, a formação, a avaliação, o dimensionamento e o desenvolvimento das carreiras no âmbito da Universidade, viabilizar perícias oficiais em saúde, promover ações de promoção e prevenção da saúde e qualidade de vida, assessorar e orientar ações relacionadas à segurança no trabalho, gerir ações referentes ao ambiente organizacional da Universidade e representar a instituição junto aos fóruns de gestão de pessoas.

A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal atua na organização, planejamento, controle, execução, definição e construção de políticas de gestão de pessoas, na área de Desenvolvimento de Pessoal, gerindo as atividades e equipes do Departamento de Capacitação e da Divisão de Avaliação de Carreira.<sup>48</sup>

O Departamento de Capacitação<sup>49</sup> faz a gestão do Programa/Plano de Capacitação dos Servidores da UFFS, pela operacionalização dos processos de licença para capacitação, tanto para docentes quanto para técnicos administrativos, bem como pelo plano de educação formal dos técnicos administrativos e pelo afastamento para capacitação docente. A equipe deste departamento<sup>50</sup> é formada por quatro funcionários técnico-administrativos, cuja formação predominante é em Administração de Empresas. O objetivo deste setor é contribuir para o aperfeiçoamento permanente dos saberes dos servidores da UFFS.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFFS, 2021) traz as diretrizes no processo de desenvolvimento, qualificação e requalificação dos servidores. Em 2020, as Unidades Organizacionais da UFFS informaram/levantaram as necessidades de desenvolvimento para o ano de 2021, assim cada ação de capacitação no ano de 2021 deveria estar vinculada a este plano e ao levantamento de necessidades realizadas no ano anterior.

Este levantamento de necessidades de capacitação de 2020 indicou as seguintes competências (conforme Quadro 7) como prioritárias para 2021: análise de problemas, comunicação efetiva, comunicação interpessoal, construção de redes, contribuição técnico-profissional, controle emocional, criatividade, gerenciamento da mudança, gerenciamento de recursos, gerenciamento de políticas, gestão do desenvolvimento de pessoas, gestão da qualidade, inovação, liderança eficaz, melhoria contínua de processo, negociação, orientação ao cidadão, organização da rotina, planejamento, relacionamento com dirigentes, relações institucionais, resolução de problemas, tomada de decisão, tomada de decisão para gestores, uso de TICs e visão estratégica.

---

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/diretoria-desenvolvimento-de-pessoal>. Acesso em 10 de agosto de 2021.

<sup>49</sup> Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dosservidores>. Acesso em 10 de agosto de 2021.

<sup>50</sup> Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/quadro-de-pessoal/cargos-ocupados-e-vagos>. Acesso em 10 de agosto de 2021.

Ao total, em 2021, foram solicitadas 4567 inscrições em cursos, sendo que a maioria desses treinamentos atendem a mais de uma competência. Destas 4567 inscrições, 32 não estavam vinculadas a nenhuma das competências e sim relacionadas com temas específicos de saúde, legislação e educação. As competências e o número de solicitações de inscrição estão no Quadro 7.

Quadro 7 – Competências abordadas nos cursos da UFFS em 2021

Análise de problemas	378
Comunicação efetiva	516
Comunicação interpessoal	818
Construção de Redes	196
Contribuição técnico-profissional	1127
Controle emocional	62
Criatividade	36
Gerenciamento da mudança	682
Gerenciamento de recursos	825
Gerenciamento de políticas	480
Gestão do desenvolvimento de pessoas	1307
Gestão da qualidade	630
Inovação	1656
Liderança eficaz	371
Melhoria contínua de Processo	2724
Negociação	291
Orientação ao cidadão	159
Organização da Rotina	274
Planejamento	966
Relacionamento com dirigentes	111
Relações institucionais	418
Resolução de Problemas	120
Tomada de Decisão	84
Tomada de Decisão para gestores	180
Uso de TIC	623
Visão Estratégica	952

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFFS, 2021) estabelece a priorização dos cursos promovidos pelas Escolas de Governo, caso existam escolas que tratam de capacitações na área requisitada, com destaque para a ENAP, e a execução de capacitações no ambiente da universidade para abranger um número maior de servidores. Um dado importante é que, das 4567 solicitações de cursos listadas acima, 3179 eram ofertados pelas escolas de governo.

Se os cursos pela Escola Nacional de Administração Pública, ofertados ou em desenvolvimento, não atenderem por completo a necessidade, o órgão pode proceder com a

contratação do curso fazendo a devida justificativa no processo. E, se a necessidade identificada não estiver relacionada no documento “Necessidades de Desenvolvimento que poderão ser atendidas pela ENAP em 2021”, o órgão poderá proceder com a contratação direta do curso com outras instituições seguindo a legislação e rubrica específica de ações de desenvolvimento de pessoas, devendo incluir no processo as informações relativas à ausência de ações da ENAP.

Por fim, a UFFS também promove e incentiva o desenvolvimento dos servidores Técnico-administrativos em Educação também por meio do Plano de Educação Formal<sup>51</sup>. O plano visa atender especificamente a Educação Formal, por meio de duas modalidades: o afastamento integral para a participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*; ou então, a concessão de horas para participação em ação de desenvolvimento em serviço, regularmente instituída para curso de Educação Formal. Por sua vez, nesta mesma linha, os servidores pertencentes à carreira do Magistério Superior são atendidos, para a participação em programas de pós-graduação e pós-doutoramento, por meio do Plano Institucional de Afastamento para Capacitação Docente.

## 6.8 ANÁLISE COMPARATIVA QUANTO A ORGANIZAÇÃO, TEMAS E OBJETIVOS DOS PLANEJAMENTOS

Finalmente, a partir do quarto e último objetivo específico “comparar, principalmente, aspectos relacionados a organização, temas e objetivos dos planejamentos nas diferentes Universidades estudadas”, é apresentado este tópico.

O Quadro 8 mostra a síntese das informações relativas aos objetivos anteriores.

---

<sup>51</sup> Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dosservidores/pleduca/> Acesso em 10 de agosto de 2021.

Quadro 8 – Comparativo dos dados das universidades pesquisadas

	UFRGS	UFCSPA	UFSM	UFPEL	FURG	UNIPAMPA	UFFS
<b>Órgão principal responsável pelas capacitações</b>	Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGESP)	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas (PROGESP)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<b>Estrutura básica de equipe do órgão</b>	A SUGESP possui uma gerência administrativa, uma secretaria, um núcleo de assuntos disciplinares e quatro departamentos, sendo Departamento Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Departamento de Atenção à Saúde, Departamento de Administração de Pessoal e Departamento de Serviços Terceirizados	A PROGESP é formada por uma coordenação de Estratégia e Inovação em Gestão com Pessoas, Departamento de Bem-Estar, Saúde e Segurança no Trabalho, Departamento de Administração de Pessoas, Coordenação de Concursos Públicos e Normas de Pessoal e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	A PROGEP é composta pelo Gabinete da Pró-Reitoria, Secretaria Administrativa, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Coordenadoria de Concessões e Registros, Coordenadoria do Sistema de Pagamentos, Coordenadoria de Concursos, Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor	A PROGEP é formada pela Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Concursos, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal, Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida e o Núcleo de Atendimento aos Órgãos de Controle	A PROGEP é dividida em Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, Diretoria de Atenção à Saúde e o Núcleo de Psicologia Organizacional e Serviço Social	A pró-reitoria está dividida em Coordenadoria de Administração de Pessoal e a Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal	A PROGESP possui uma Superintendência de Gestão de Pessoas, uma superintendência de Administração de Pessoal e um Departamento de Atenção à Saúde do Servidor
<b>Principais assuntos/temas das capacitações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação</li> <li>• Gerencial</li> <li>• Institucional</li> <li>• Técnica</li> <li>• Essenciais ao Serviço Público</li> <li>• Sistemas, Softwares, Aplicativos e Informática</li> <li>• Gestão Universitária</li> <li>• Idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana Nacional de Arquivo</li> <li>• Sistemas, Softwares, Aplicativos e Informática</li> <li>• Capacitação em Gestão de Riscos</li> <li>• Capacitação para comissões de avaliação de desempenho</li> <li>• Capacitação para membros das comissões administrativas nos processos seletivos da UFCSPA</li> <li>• Programa de Formação Docente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Ambientação Acadêmica</li> <li>• Cursos da EDUFRGS</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idiomas</li> <li>• Saúde e Qualidade de Vida</li> <li>• Sistemas, Softwares, Aplicativos e Informática</li> <li>• Administração Pública</li> <li>• Ensino – Metodologias de Ensino e Aprendizagem</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Gestão de Pessoas</li> </ul>	Não foram informados os temas das capacitações, mas sim as competências a serem desenvolvidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogia Universitária e</li> <li>• Capacitação para prevenção do mosquito <i>aedes aegypti</i></li> <li>• Gestão de pessoas</li> <li>• Gestão socioambiental</li> <li>• Treinamento de prevenção e combate a princípio de incêndios</li> <li>• Políticas de ações afirmativas</li> <li>• A comunicação no serviço público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidade no ensino superior</li> <li>• Comunicação e Marketing</li> <li>• Gestão de riscos e crises</li> <li>• Sistemas, Softwares, Aplicativos e Informática</li> <li>• Normas institucionais nas atividades administrativas</li> <li>• Gerenciamento e na utilização de recursos públicos</li> <li>• Ações afirmativas na instituição</li> <li>• Ética e a transparência no serviço público</li> <li>• Trabalho remoto</li> <li>• Gestão Universitária</li> </ul>	Não foram informados os temas das capacitações, mas sim as competências a serem desenvolvidas.

<b>Relação com Planos e Trilhas de Desenvolvimento (se houver)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trilha de Iniciação ao Serviço Público</li> <li>Programa de Desenvolvimento de Gestores</li> <li>Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Desenvolvimento de Gestores</li> <li>Programa de Qualificação e Aperfeiçoamento na área de atuação</li> <li>Programa “juntos somos melhores”</li> <li>Programa de formação em ética e integridade</li> <li>Programa de preparação para aposentadoria</li> <li>Programa de acolhimento e valorização do servidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trilha de Iniciação ao Serviço Público</li> <li>Trilha de Desenvolvimento de Gestores</li> <li>Trilha de Gestão de Cursos de Pós-Graduação</li> </ul>	Não foram identificadas trilhas ou planos/programas de desenvolvimento	Não foram identificadas trilhas ou planos/programas de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Iniciação ao serviço público</li> <li>Formação geral</li> <li>Educação formal</li> <li>Gestão: interação entre ambientes</li> <li>Específica: formação pedagógica</li> </ul>	Não foram identificadas trilhas ou planos/programas de desenvolvimento
<b>Há menção explícita à PNDP e à gestão por competências? Aparecem relações?</b>	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Também foi realizado o mapeamento de competências	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Também foi realizado o mapeamento de competências	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Não menciona mapeamento de competências, embora utilize o termo	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Não menciona mapeamento de competências, embora utilize o termo	Não menciona explicitamente o Plano de Desenvolvimento Pessoal, tampouco o mapeamento de competências	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Não menciona mapeamento de competências, embora utilize o termo	Faz menção ao Plano de Desenvolvimento Pessoal, documento integrante ao PNDP. Não menciona mapeamento de competências, embora utilize o termo
<b>Objetivos de capacitação e desenvolvimento apresentados pelas instituições</b>	Desenvolver competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais, através da realização de trilhas de aprendizagem, que visam o desenvolvimento do servidor na carreira ou em atividades gerenciais.	Desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência e da melhoria da qualidade e dos serviços ofertados à sociedade	Desenvolvimento dos servidores públicos para a consecução dos objetivos institucionais da Universidade Federal de Santa Maria	Melhoria do desempenho, atendimento das necessidades institucionais e valorização do servidor	Desenvolver ações que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores e reafirmem a importância de seu trabalho para a sociedade	Desenvolvimento dos servidores e que as ações de desenvolvimento devem estar relacionadas as estratégias da universidade	Contribuir para o aperfeiçoamento permanente dos saberes dos servidores da UFFS

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com exceção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que possui uma Superintendência de Gestão de Pessoas, todas as demais universidades federais localizadas no estado possuem uma Pró-Reitoria sobre o tema, ligadas diretamente ao órgão diretivo máximo da organização.

Possivelmente, houve uma mudança recente na nomenclatura do setor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, visto que em partes do seu *site* oficial e inclusive no organograma localizado está mencionado como PROGESP. No entanto, no organograma do setor de Gestão de Pessoas, cuja última atualização ocorreu em junho de 2021,

confirma que o setor se trata de uma superintendência, ou seja, um nível abaixo de Pró-Reitoria.

Percebe-se que há uma estrutura semelhante nos departamentos entre as universidades federais localizadas no Rio Grande do Sul, normalmente constando uma seção de Administração de Pessoal, uma que trata de temas como Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida e outra focada nos temas de Capacitação. Um ponto em comum entre os setores responsáveis pela Gestão de Pessoa das diversas universidades, é serem formados por equipes multidisciplinares, ainda que Psicologia e Administração de Empresas sejam as formações predominantes.

Nota-se que ainda há uma ênfase da estrutura desses setores voltada a temas de registro, cadastro e controle de dados e não tanto em temas estratégicos de Gestão de Pessoas. Na contramão dessa observação, ressalta-se que a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre é a única que possui um departamento específico para tratar temas de Estratégia e Inovação em Gestão de Pessoas e utiliza conceitos como “florescimento”, que são provenientes da Psicologia Positiva.

Em relação a planos, programas e trilhas de aprendizagem somente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) afirmam ter, conforme informação disponibilizada em suas respectivas páginas *web*. Novamente destacam-se a UFCSPA e a UNIPAMPA, que possuem diversos programas de capacitação com objetivos e públicos específicos.

No entanto, ainda sobre o tema, cabe ressaltar que, mesmo que algumas universidades indiquem haver trilhas de aprendizagem – e retomando o conceito como a “disponibilização de um conjunto variado de possibilidades de desenvolvimento e o assessoramento do aprendiz em escolher o caminho que melhor atenda suas expectativas e necessidades” (COSTA, 2018, p. 23), ou seja, uma metodologia de desenvolvimento que varia de acordo com cada indivíduo – não existem elementos para se comprovar de que se tratam realmente de trilhas ou se são somente programas específicos para determinados cargos. E, ainda retomando Costa (2018), a metodologia de trilhas de aprendizagem vem exatamente para substituir às grades de treinamento que eram definidos de acordo com seus cargos.

Com exceção da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), todas as demais universidades mencionam o Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP), documento que integra a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). No entanto, recentemente, foi



divulgada a formação de agentes do Plano de Desenvolvimento Pessoal da FURG, realizada por meio de encontros virtuais, para a elaboração do PDP 2022.

Somente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade de Ciências da Saúde de Porto Alegre mencionam explicitamente a realização de mapeamento de competências, ainda que o termo competências seja utilizada pelas demais universidades ao mencionar as ações de capacitação, com exceção da FURG. Reforça-se que o mapeamento de competências é a ferramenta que indicará quais as competências devem ser priorizadas para o atingimento das metas organizacionais (COSTA, 2018).

Quanto aos temas nas ações de capacitação das universidades pesquisadas, a nuvem de palavras a seguir (Figura 1) pode ajudar a evidenciar quais são predominantes:

Figura 1: Temas predominantes nas ações de capacitação das universidades



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Percebe-se que ações de capacitação voltadas à gestão prevalecem em relação aos demais temas, com destaque também aos tópicos que envolvem tecnologias, como sistemas, *softwares*, aplicativos e informática. Resgatando o conceito de competência, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (FEVORINI, SILVA E CREPALDI, 2014), para aquelas universidades que não informaram os principais assuntos dos cursos, mas sim quais as competências principais, é possível utilizar a mesma ferramenta para verificar quais são as predominantes (Figura 2):

Figura 2: Competências predominantes nas ações de capacitação das universidades



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Novamente existe o predomínio de palavras como “gestão” e “gerenciamento”, indicando similaridade com a nuvem de palavras anterior, ou seja, as ações de capacitação das universidades pesquisadas estão voltadas para as competências de cunho gerencial.

Finalizando, é possível observar semelhanças entre os objetivos propostos pelas diversas instituições para as ações de capacitação, pois na maioria delas, o desenvolvimento do servidor para a consecução de objetivos institucionais destaca-se como o principal, o que está de acordo com os conceitos abordados pela academia, como o de Camões, Pantoja e Bergue (2010), que aborda a intencionalidade do desenvolvimento orientado a competências.

Ainda assim, é possível fazer uma importante diferenciação em relação à utilização do conceito de competência, que está explícito somente nos objetivos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), o que pode sugerir que haveria um alinhamento maior destas universidades à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar o planejamento das ações de capacitação dos servidores nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul, para isso foi efetuada uma pesquisa nos dados e documentos disponibilizados nas páginas *web* das próprias instituições.

Percebeu-se que as universidades possuem estruturas semelhantes, em que a maioria conta com uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com departamentos específicos para o planejamento das ações de capacitação de seus servidores e, normalmente, formada por equipes multidisciplinares. É importante mencionar, porém, que somente uma universidade, a UFCSPA, possui um departamento específico para trabalhar a estratégia e inovação em Gestão de Pessoas.

No entanto, os dados comparativos entre as ações de capacitação das universidades federais localizadas no estado do Rio Grande do Sul demonstram que existem certas discrepâncias significativas entre as instituições pesquisadas. Ainda que o termo “competências” seja amplamente utilizado, poucas instituições utilizam o mapeamento de competências para planificar as ações de capacitação. Da mesma forma, a existência de planos e trilhas de aprendizagem específicas ainda é tímida nas universidades participantes deste estudo, sendo que apenas quatro das sete instituições pesquisadas indicam possuir algum programa estruturado de capacitação, mesmo que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal já esteja consolidada há pelo menos quinze anos.

Foi elaborado um quadro-resumo comparativo, em atendimento, especialmente, ao último objetivo desta pesquisa, onde se evidencia essas diferenças, e que cujas possíveis causas podem ser cogitadas a seguir.

Primeiramente, há de se ressaltar que as universidades possuem tempos de existências diversos, pois, enquanto a história da Universidade Federal do Rio Grande do Sul teve início em 1895, a Universidade da Federal do Pampa e a Universidade Federal da Fronteira Sul foram criadas recentemente, em 2008 e 2009, respectivamente. Assim é possível presumir que existem naturalmente estágios diferentes de desenvolvimento institucional, assim como de gestão de pessoas, entre as instituições pesquisadas.

Também se destaca que algumas universidades, desde a sua criação, possuem *campi* geograficamente distantes, em diversos municípios e até mesmo em estados diferentes, o que também pode levar a uma dificuldade maior na gestão de pessoas, especificamente em ações de capacitação, do que em unidades centralizadas. A partir desse cenário, reforça-se a

importância de agentes de desenvolvimento, dos quais, por exemplo, se utiliza a UFSM, para aproximar os servidores lotados nos *campi* da sede da universidade em assuntos de Gestão de Pessoas.

Por sua vez, não se pode omitir que o momento de crise econômica que o país vem passando nos últimos anos gerou impactos nas organizações públicas por meio de restrições orçamentárias, que atingem diretamente o investimento nas ações de recursos humanos e capacitação dos servidores públicos. Assim, pode se dizer que os dados de capacitação recentes podem ter sofrido variações se comparados com anos anteriores, prejudicando a análise que se pretendeu realizar nesta pesquisa. A indicação pela capacitação via Escolas de Governo, conforme indica o Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, pode ser uma iniciativa que, além de padronizar a capacitação nas diversas instituições, também auxilia na redução de custos.

Cabe dizer que o estudo sofreu certas limitações e uma das principais certamente foi em decorrência do surto de COVID-19. Visto que a pandemia alterou a rotina de trabalho das instituições e que o prazo de realização da pesquisa era de poucos meses, decidiu-se que as informações para a realização deste estudo seriam obtidas somente pelos *sites* das universidades. Com este fato, decorre outro obstáculo, o de que nem todas as universidades disponibilizam a integralidade dos dados necessários para análise em suas páginas *web* e, em alguns casos, estes não estavam atualizados, causando dificuldades no momento da comparação de resultados entre as instituições.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se o aprofundamento do tema a partir de contato direto com as universidades estudadas, com entrevistas com os responsáveis de Gestão de Pessoas e a análise dos dados históricos de capacitação. Da mesma forma, é possível ampliar o estudo por meio de comparativo com as universidades federais localizadas em outras regiões do país.

Por fim, salienta-se mais uma vez que a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população perpassa pelo investimento de políticas públicas voltadas para garantir a modernização da Gestão de Pessoas das instituições públicas, através da readequação dos seus processos de trabalho, bem como da informatização de suas rotinas e, principalmente, pela capacitação permanente de seus servidores.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. *In*: CAMÕES; Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

ARAGÃO, José W. M. de; NETA, Maria Adelina H. M. **Metodologia Científica**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, 2017.

ARANHA, João Gilberto T.; SALLES, Denise M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. *In*: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2015. Mar del Plata. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Argentina, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASSO, Cristiane (org.); DIFINI, Cristiane D. R. (org.); VENTORINI, Eliana (org.); DAMAS, Inajara (org.). **Conhecer para desenvolver: resultados do 1º Censo de Desenvolvimento de Servidores**. Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019.

BRASIL **Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970**. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1970. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/19701979/d67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/19701979/d67326.htm). Acesso em: 9 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.991/2019 alterado pelo Decreto nº 10.506/2020**. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP). Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990**. Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.

BRASIL. **Decreto-lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1967.

BRASIL. **Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Brasília, DF: Presidência da República, 1952.

BRASIL. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1960.

BRASIL. **Lei 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 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 9 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021.

BRASIL. **Resolução nº 10, do Conselho Nacional de Educação, de 11 de março de 2002.** Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

CAMÕES, Marizaura R. de S.; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão pessoas no serviço público.** Brasília: ENAP, 2014.

CAMÕES, Marizaura R. de S.; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.** Brasília: ENAP, 2016.

CAMÕES, Marizaura R. de S.; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARMO, Luana Jéssica O.; ASSIS, Lilian B. de; MARTINS, Mariana G.; SALDANHA, Cristina Camila T.; GOMES, Patrícia A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr/jun 2018.

CASTELAZO, José Roberto. La Modernización de la Administración Pública en México. Reflexiones sobre modernización y modernidade políticoadministrativa. **Revista de Administración Pública**, México, v. 45, n. 3, p. 13-33, set./dez 2009.

COSTA, Thiago Dias. Trilhas de Aprendizagem por Competências / Thiago Dias Costa, Camila Carvalho Ramos. **Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências**. Salvador: UFBA, 2018

FEVORINI, Fabiana B., SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 128-142, mai/jun/jul/ago. 2014.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M.. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 34-70, 2019.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)**, Unoesc, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MATTOS, Luísa K. de; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; DIGIÁCOMO, Anderson; SOUZA, Irineu Manoel. O Processo do Conhecimento sobre a Gestão Estratégica de Pessoas no Contexto das Universidades. **Connection Scientific Journal**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 1-21, 2020.

MELLO, Simone P. T. de; SILVA, Francielle M. da. **A gestão por competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro.

MENDES, Aline M.; FRANCO, Luciano José V.; LEOCÁDIO, Luis Guilherme; CAROLINO, Sônia M. B.; VIANA, Wellerson D. Capacitação e desenvolvimento de pessoas: o treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações. **Revista Eletrônica das Faculdades Sudamérica**, Cataguases/MG, v. 5, 2013.

MENDONÇA, Ionice O.; MENDES, Cristiane Aline S.; DEBOÇÃ, Leonardo P. **Gestão por competências nas universidades federais mineiras: uma análise a partir dos planos de desenvolvimento institucional**. XX SEMEAD: Viçosa, 2017.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo. **Administração pública contemporânea**. Porto Alegre: Ministério da Cultura/UFRGS/EA, 2014.

MIZAEEL, Glener A.; VILAS BOAS, Ana Alice; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de S. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, out. 2013.

NASCIMENTO, Talita A.; DE OLIVEIRA, Sidinei R. **Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional**. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Brasília: CAPES UAB, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Certificação de Competências Profissionais** – Glossário de Termos Técnicos. Brasília: OIT, 2002.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. **Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observada**. In: VIII Congresso de Administração Pública, 2015, Brasília.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2015.

PIRES, Alexandre. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

QUANDT, Carlos; TERRA, José Cláudio; BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública: estágio de implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro**. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador.

RANGEL, Tuanny da Silva; FREITAS, Priscila Moret de. A evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, ano 6, n. 3, v. 8, p. 151-164, mar. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-publico>. Acesso em: 9 set. 2021.

SILVA, Narbal. Gestão de pessoas por competências: ideias norteadoras, limites e possibilidades. In: **FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE GESTÃO DE PESSOAS**, 1. 2018. Livro. Florianópolis: UFSC, 2018. v. 1, p. 45 -62. Disponível em: <http://www.forgepe.ufsc.br/livro>.

SILVA, Francielle M. da; MELLO, Simone P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr/jun 2011.

SILVA, Marcelo Dias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Critérios para a ampliação da equipe de mapeadores como subsídio ao mapeamento de competências das unidades administrativas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In.: HULSE, Wanderley Horn; OLIVO, Luis Carlos Cancelier de (org.). **Gestão por competências e ambiente de trabalho**. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2015. p. 17-49

TERABE, Carla Patricia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência e Tecnologia**. In: XXXV Encontro da ANPAD, set. 2011, Rio de Janeiro.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026** – Construa o futuro da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Disponível em: < <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dosservidores/pleduca> /> Acesso em: 10 de agosto de 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Disponível em:< <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/apresentacao>> Acesso em: 10 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Disponível em:< <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/diretoria-dedesenvolvimento-de-pessoal>> Acesso em: 10 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Disponível em:< <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dosservidores>> Acesso em: 10 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Disponível em:< <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/quadro-depessoal/cargos-ocupados-e-vagos>> Acesso em: 10 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). Chapecó: **UFFS**. Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/institucional/proreitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos>> Acesso em: 10 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS MÉDICAS. Porto Alegre: **UFCPA**. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/nossa-historia> . Acesso em 15 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS MÉDICAS. Porto Alegre: **UFCPA**. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS MÉDICAS. Porto Alegre: **UFCPA**. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/reitoria-e-pro-reitorias>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS MÉDICAS. Porto Alegre: **UFCPA**. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/capacitacoes-edesenvolvimento-de-competencias>. Acesso em 30 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS MÉDICAS. Porto Alegre: **UFCPA**. Relatório de Gestão 2020. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/documentos/DocumentosReitoria/RelatorioGestao/relatoriogestao-20202.pdf> . Acesso em 30 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/> Acesso em 15 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/> Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Levantamento das necessidades de Capacitação. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/levantamento-deneecessidades-de-capacitacao-2/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Relatório de Gestão 2020. Disponível em <https://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relatorio-deGestao-2020-UFPel.pdf>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pelotas: **UFPEL**. Disponível em <https://wp.ufpel.edu.br/progep/acao-de-desenvolvimento-em-servico/>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/historia/> Acesso em 15 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/coordenadoria-de-ingressomobilidade-e-desenvolvimento-cimde/> Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/agentes-de-desenvolvimento/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/planos-de-capacitacao/>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/trilhas-de-aprendizagem>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/07/Trilha-Gestores-VF.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). Santa Maria: **UFSM**. Disponível em [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/05/Programacao-de-Cursos2021\\_ok.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2021/05/Programacao-de-Cursos2021_ok.pdf). Acesso em 22 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Disponível

em: <https://sites.unipampa.edu.br/acessoainformacao/institucional/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/progepe/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cqvs/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/cqvs/divisao-de-avaliacao-desenvolvimento-e-capacitacaode-pessoal-dadcp/> Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/> Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Bagé: **UNIPAMPA**. Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/nudepe/politicanacional-de-desenvolvimento-de-pessoas-pndp-e-plano-nacional-de-desenvolvimento-depessoas-pdp/>. Acesso em 13 de agosto de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia>. Acesso em 15 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. Disponível em: <https://progep.furg.br/> Acesso em 15 de Agosto de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. Disponível em: <https://progep.furg.br/bin/organograma/index.php> .Acesso em 15 de Agosto de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. Disponível em: <https://progep.furg.br/bin/curso/index.php>. Acesso em 15 de Agosto de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. Disponível em: [https://progep.furg.br/bin/rh\\_informativo/index.php](https://progep.furg.br/bin/rh_informativo/index.php). Acesso em 15 de Agosto de 2021.

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (FURG). Rio Grande: **FURG**. **Anuário de Prestação de Contas**. Disponível em: <https://acessoainformacao.furg.br/images/dadosabertos/PDA20192021.pdf> .Acesso em 15 de Agosto de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Porto Alegre: **UFRGS**, 2021a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>. Acesso em: 15 de julho de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Porto Alegre: **UFRGS**, 2021a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>>. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Porto Alegre: **Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGESP)**, 2021b. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/progesp/>>. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Porto Alegre: **Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS)**, 2021c. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/edufrgs/>>. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VIANNA, Vania Alves. **Módulo 5 – Gestão de pessoas**. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais (DGO). Brasília: ENAP/DDG, 2013.