

# **PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: AVANÇOS E DESAFIOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ)**

## **PROFESSIONALIZATION IN PUBLIC SERVICE: ADVANCES AND CHALLENGES OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT PLAN AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ)**

Jaquiele Aparecida Geraldo<sup>1</sup>  
Gustavo Melo Silva<sup>2</sup>  
Geraldo Magela Jardim Barra<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar como a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) contribuiu para a profissionalização dos servidores e para a modernização administrativa, no período de 2020 a 2023. A pesquisa buscou compreender de que forma as ações de capacitação promovidas pelo PDP favoreceram o aprimoramento das competências e a qualificação contínua dos servidores, influenciando o desempenho institucional. Os resultados evidenciaram um processo de amadurecimento gradual da política de capacitação, marcado por avanços relevantes, como a ampliação temática e o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento, mas também por desafios persistentes, como a descontinuidade administrativa e as restrições orçamentárias. Os achados evidenciaram que o PDP desempenhou um papel importante no fortalecimento da cultura de desenvolvimento e na adoção de práticas mais integradas de gestão de pessoas, ainda que seus efeitos sobre o alinhamento das competências às demandas organizacionais permaneçam em consolidação. A pesquisa contribui para a gestão universitária ao reforçar a importância de políticas contínuas e estruturadas de capacitação como instrumentos estratégicos de desenvolvimento institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Competências; Desenvolvimento de Pessoas; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; Profissionalização; Serviço Público.

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze how the implementation of the Personnel Development Plan (PDP) at the Federal University of São João del-Rei (UFSJ) between 2020 and 2023 contributed to the professionalization of public servants and to administrative modernization. The research sought to understand how the training actions promoted through the PDP fostered the improvement of competencies and the continuous qualification of staff, influencing institutional performance. The results revealed a gradual process of maturation of the training policy, marked by significant progress — such as thematic expansion and the improvement of planning mechanisms — but also by persistent challenges, including administrative discontinuity and budgetary constraints. The findings

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração Pública (PROFIAP) na Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. Assistente em Administração do quadro técnico administrativo da UFSJ.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia pela UFMG. Professor no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UFSJ.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela UFMG. Professor no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UFSJ.

showed that the PDP played an important role in strengthening the culture of professional development and in adopting more integrated human resource management practices, even though its effects on aligning competencies with organizational demands remain in progress. This research contributes to university management by reinforcing the importance of continuous and structured training policies as strategic instruments for institutional development.

**KEYWORDS:** Competency-Based Management; Personnel Development; National Personnel Development Policy; Professionalization; Public Service.

## **1 INTRODUÇÃO**

O movimento da *New Public Management* (NPM), segundo Abrucio (1997), surge a partir da crise dos modelos tradicionais de administração pública, notadamente o modelo burocrático weberiano, nos anos 1970 e 1980. A reorientação da administração pública rumo a práticas gerenciais começou nos países anglo-saxões, como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, motivada por uma necessidade de controlar o crescimento dos gastos públicos e elevar a eficiência dos serviços oferecidos.

Nesse sentido, Abrucio (1997) complementa que essa transição foi impulsionada por pressões econômicas e ideológicas, como a crise fiscal dos Estados e o avanço do neoliberalismo. O modelo passou a se expandir globalmente com adaptações locais, influenciando também as reformas administrativas no Brasil, para enfrentar a crise fiscal e os impactos da globalização, que reduziram a capacidade do Estado de intervir eficazmente na economia e atender às demandas sociais. (Abrucio, 1997; Bresser-Pereira, 1996).

Assim, a reforma incluiu a descentralização política, com a delegação de recursos e responsabilidades aos níveis locais, e a descentralização administrativa, promovendo a autonomia dos gestores públicos. A administração pública gerencial também introduziu o controle por resultados, priorizando o atendimento ao cidadão e estabelecendo metas quantitativas de desempenho como forma de medir a efetividade dos serviços públicos (Bresser-Pereira, 1996). Nessa perspectiva, um serviço público profissional deve contar com servidores qualificados e motivados, dotados de autonomia e responsabilização, de modo a garantir uma administração pública mais eficiente e alinhada ao interesse público, especialmente em um modelo que privilegia a descentralização e a flexibilidade na gestão (Abrucio, 2007; Bresser-Pereira, 2008).

Nesse contexto de reformas e modernização, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) originalmente instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, representou um marco na busca pela qualificação no serviço público (Brasil, 2006).

## **PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Em 2019, com a publicação do Decreto nº 9.991, o Governo Federal reestruturou a política, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por meio de um planejamento mais eficaz das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Esse decreto regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, relacionados a licenças e afastamentos para ações de qualificação (Brasil, 1990, 2019). Com o intuito de fortalecer ainda mais a política, o Decreto nº 10.506 foi publicado em 2020, ajustando as diretrizes anteriormente estabelecidas (Brasil, 2020).

Dando continuidade ao processo de regulamentação, a PNDP busca alinhar as competências dos servidores às necessidades dos órgãos da administração pública federal, promovendo uma cultura de planejamento e boas práticas de gestão. Para sua efetivação, a PNDP conta com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), elaborado anualmente por cada órgão federal para orientar as ações de desenvolvimento (Brasil, 2024).

Nas universidades federais, especificamente, o desenvolvimento das competências dos servidores, tanto técnicos administrativos quanto docentes, é primordial para fortalecer as atividades-meio e as atividades-fim que sustentam as funções essenciais de ensino, pesquisa e extensão nas instituições federais. Assim, a capacitação desses profissionais, conforme preconiza a PNDP, torna-se fundamental para garantir que os objetivos da administração pública sejam alcançados com eficiência, contribuindo diretamente para o sucesso das atividades-fim nas universidades e em outros órgãos públicos (Caminha; Milagres, 2023).

Nesse cenário de transformação institucional, considerando que o PDP é uma ferramenta para planejar e orientar a execução da PNDP, esta pesquisa teve por objetivo analisar como a implementação do PDP contribuiu para a profissionalização dos servidores da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), no período de 2020 a 2023. Especificamente, buscou-se compreender como as ações de capacitação influenciaram a qualificação dos servidores, a eficiência administrativa e a adequação das competências institucionais às demandas organizacionais. Além disso, analisaram-se desafios enfrentados na execução do PDP, como restrições orçamentárias e descontinuidade administrativa, bem como os avanços na formação profissional e no desenvolvimento de competências estratégicas.

Diante disso, este estudo buscou responder à seguinte questão: como a implementação do PDP contribuiu para a profissionalização dos servidores da UFSJ e para a modernização da administração pública brasileira? A partir desse questionamento,

pretendeu-se identificar os principais avanços e desafios relacionados à sua implementação, bem como analisar como essa política tem contribuído para o desenvolvimento das carreiras e para o fortalecimento institucional.

Embora o PDP seja amplamente utilizado, sua aplicação em instituições federais de ensino superior, ainda carece de estudos mais detalhados e sistemáticos. Esta análise buscou preencher essa lacuna ao investigar, de forma inédita, como a implementação do PDP tem contribuído para a profissionalização dos servidores e para os processos de modernização administrativa. Com essa abordagem, o trabalho oferece novas perspectivas sobre a profissionalização no serviço público, ao evidenciar como as ações de capacitação podem contribuir para a melhoria da gestão universitária e para a efetividade das políticas públicas de desenvolvimento de pessoas, com ênfase nas instituições educacionais.

Por fim, este estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção trata do referencial teórico sobre a profissionalização do serviço público e a PNDP. A segunda seção expõe a metodologia, com a descrição da instituição objeto de estudo e dos métodos de coleta e análise de dados. A terceira seção contempla a análise dos dados da pesquisa, e a última seção reúne as considerações finais e as limitações do estudo.

## **2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Este referencial teórico está organizado em três subseções. A primeira apresenta um breve histórico da modernização da administração pública; a segunda aborda a modernização e profissionalização do serviço público no Brasil, destacando as transformações na gestão pública brasileira. Por fim, a terceira subseção caracteriza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

### **2.1 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM BREVE HISTÓRICO**

A administração pública moderna encontra suas bases em dois modelos fundamentais: a Administração Burocrática e a Administração Científica. Max Weber delineou o modelo burocrático como a forma racional-legal mais desenvolvida de organização administrativa, caracterizado pela divisão clara de competências, hierarquia formal de autoridade e aplicação de regras abstratas, assegurando eficiência, previsibilidade e imparcialidade (Weber, 1999). Por outro lado, Frederick Taylor, por meio da Administração Científica, complementa essa visão ao enfatizar a racionalização do trabalho por meio da análise científica de processos e da especialização funcional, buscando

maximizar a produtividade e eliminar desperdícios (Taylor, 1990). Juntos, esses paradigmas moldaram as bases da modernização administrativa no setor público e privado, orientando práticas e reformas subsequentes.

Entretanto, de acordo com Barzelay (2001), a crise fiscal e a estagnação econômica no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 geraram altos índices de desemprego e inflação, o que levou a uma visão negativa da burocracia, considerada lenta e ineficiente. Nesse contexto, emergiu a *New Public Management* (NPM), uma abordagem gerencial que buscava responder às demandas de modernização política e econômica, propondo a incorporação de práticas do setor privado e estabelecendo uma nova lógica orientada por resultados e eficiência (Hood, 1991).

A NPM propunha mudanças estruturais na administração pública, como a redução de custos, maior controle sobre resultados e uso de indicadores de desempenho, promovendo descentralização administrativa e competição (Hood, 1991). A ideia central era alinhar a prestação de serviços públicos às expectativas dos cidadãos, buscando maior transparência e flexibilidade organizacional.

Ainda assim, as reformas gerenciais adotadas internacionalmente apresentaram resultados variados, dependendo das peculiaridades culturais e institucionais de cada país (Pollitt; Bouckaert, 2004). Segundo Abrucio (1997), enquanto países anglo-saxões, como Reino Unido e Estados Unidos, lideraram a implementação com foco em descentralização e prestação de contas, outras regiões, como América Latina e Europa Continental, enfrentaram maior resistência. Apesar dessas diferenças, a NPM trouxe uma transformação significativa ao setor público, promovendo debates sobre a qualidade dos serviços e a relação entre Estado e cidadão.

No Brasil, a modernização administrativa teve início com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na década de 1930, que introduziu o modelo burocrático para combater o patrimonialismo e fortalecer a profissionalização do serviço público (Bresser-Pereira, 1996). No entanto, esse modelo mostrou-se inadequado para as demandas contemporâneas de eficiência, levando à Reforma Gerencial nos anos 1990. Assim, o conceito de *New Public Management* (NPM) ficou conhecido no país como Administração Pública Gerencial e foi implementado em 1995 com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (Bresser-Pereira, 1995, 1998). Embora as reformas tenham promovido

avanços, enfrentaram desafios como a fragmentação institucional e a consolidação de práticas gerenciais focadas em resultados (Matias-Pereira, 2008).

Nesse sentido, Peters (2018) destaca que as reformas administrativas, especialmente em contextos influenciados pela NPM, frequentemente enfrentam o desafio de equilibrar a busca por eficiência técnica com a legitimidade política e cultural. O autor aponta que, em muitos países em desenvolvimento, como o Brasil, a modernização administrativa tem sido moldada tanto pela introdução de práticas gerenciais contemporâneas quanto pela persistência de elementos burocráticos tradicionais. A tensão entre a adoção de modelos globais e a adaptação às realidades locais reforça a importância de considerar as especificidades históricas e sociais de cada nação ao planejar reformas públicas (Peters, 2018).

Neste cenário, a modernização da administração pública, conforme destaca estudos sobre a reforma do estado, também está associada a uma maior profissionalização dos servidores públicos e à adoção de práticas orientadas para resultados. Essa tendência é especialmente importante em um contexto em que a sociedade exige cada vez mais transparência e eficácia dos governos, além de uma gestão pública voltada para a excelência (Tohá; Solari, 1997).

### **2.2 MODERNIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Nos últimos anos, a modernização e profissionalização do serviço público brasileiro têm sido abordadas como condições fundamentais para enfrentar os desafios de eficiência e responsabilidade administrativa impostos pelo século XXI. Esse processo envolve não apenas a adoção de tecnologias e métodos de gestão inovadores, mas também o investimento contínuo no desenvolvimento das competências dos servidores públicos.

Segundo Abrucio (2007), as reformas inspiradas na Nova Administração Pública destacam-se por enfatizar uma gestão orientada a resultados, a profissionalização meritocrática e o fortalecimento do controle social e da transparência. O autor sugere que, para consolidar uma burocracia estatal eficaz e menos vulnerável à interferência política, é necessário um compromisso constante com uma agenda de longo prazo, que conte com, entre outras coisas, estratégias de capacitação e inovação na gestão pública.

De acordo com Amaral (2024), a capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para a promoção de uma gestão pública eficiente, ética e responsável. O autor destaca que programas estruturados de desenvolvimento profissional contribuem para a

inovação no setor público, aumentando a aderência às boas práticas gerenciais e aprimorando a tomada de decisão institucional. Além disso, ele enfatiza a relevância de mecanismos como treinamentos, parcerias com instituições de ensino e modalidades variadas de formação para garantir a qualificação e atualização dos servidores.

Dessa forma, a partir da segunda metade da década de 1990, houve uma evidente política de valorização dos servidores públicos brasileiros (Alves, 2015). Segundo o autor, entre as principais mudanças, destaca-se a melhoria das condições de trabalho e remuneração das carreiras estratégicas, especialmente as de nível superior, com o objetivo de atrair e reter profissionais qualificados. A gestão de pessoas passou a desempenhar um papel imprescindível nesse processo, consolidando-se como um mecanismo estratégico para a modernização e profissionalização do serviço público.

A criação da PNDP e a adoção da gestão por competências são exemplos de iniciativas voltadas para a capacitação e avaliação do desempenho dos servidores, fundamentais para assegurar a qualidade dos serviços prestados e o alinhamento com as demandas sociais (Alves, 2015). Sob essa ótica, a gestão por competências busca alinhar o desenvolvimento dos indivíduos às demandas organizacionais, de modo que suas competências sejam exercidas em níveis crescentes de complexidade, promovendo maior agregação de valor à organização (Dutra, 2004). Incorporado pela PNDP, esse modelo consolida-se como instrumento de modernização da gestão pública, orientando a capacitação contínua dos servidores (Marques, 2015), ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de vincular o desenvolvimento de competências ao alcance de resultados institucionais.

Schikmann (2010) complementa que a gestão estratégica de pessoas deve estar alicerçada em práticas de planejamento, avaliação e capacitação permanentes, de forma a alinhar as competências individuais aos objetivos institucionais. Contudo, a autora ressalta que a permanência de rotinas burocráticas e fragmentadas ainda limita a efetividade desse modelo no setor público brasileiro. Nessa mesma direção, Bergue (2020) enfatiza que a gestão de pessoas em organizações públicas assume caráter estratégico, pois integra a valorização e o desenvolvimento dos servidores à busca por resultados mais eficazes na administração pública, configurando-se como componente indispensável da profissionalização do serviço público.

Como destacado por Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional, uma vez que é a partir desta que se direcionam ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, garantindo que

as competências adquiridas pelos servidores atendam às metas institucionais. Assim, a articulação entre capacitação e objetivos institucionais torna-se determinante para elevar a qualidade dos serviços públicos.

A PNDP foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e, posteriormente, atualizada pelos Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020 (Brasil, 2006, 2019, 2020). Ao longo desse percurso, buscou-se alinhar a capacitação às necessidades institucionais por meio da gestão por competências, embora sua implementação tenha enfrentado desafios estruturais e de continuidade que dificultaram sua consolidação (Camões; Meneses, 2016).

Entre os principais obstáculos, destacam-se a ausência de instrumentos para mensurar o impacto das ações de capacitação no desempenho organizacional e no aprimoramento individual dos servidores, a falta de mecanismos de coerção capazes de garantir uniformidade na execução e a descontinuidade administrativa. Além disso, o desenho normativo da política gerou ambiguidades, já que o decreto que a instituiu era flexível e não previa mecanismos de cerceamento, como sanções ou a obrigatoriedade de adesão por parte dos órgãos públicos. Esses fatores limitaram a integração dos subsistemas de gestão de pessoas e dificultou o avanço de uma política de capacitação mais consistente e orientada por competências, resultando em avanços parciais, restritos a algumas unidades (Camões; Meneses, 2016).

Nessa linha, Caminha e Milagres (2023) afirmam que a implementação da PNDP nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem sido marcada por desafios estruturais e de relações humanas, que dificultam sua efetivação. Entre os principais entraves, destacam-se a falta de motivação dos servidores para participar das ações de capacitação e a ausência de apoio institucional na liberação para eventos científicos. Além disso, questões estruturais, como a escassez de recursos orçamentários, a ausência de avaliação do impacto das ações formativas e a centralização excessiva das decisões administrativas, comprometem a integração da política às necessidades institucionais.

Reconhecendo esses desafios iniciais, nos anos subsequentes, houve esforços para aprimorar a política de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal, buscando fortalecer o papel das escolas de governo como principais responsáveis pela promoção e execução das atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos.

Em conformidade com Pacheco (2000), a escola de governo refere-se a uma instituição dedicada ao desenvolvimento de funcionários públicos, com foco na formação,

capacitação e atualização de quadros para o serviço público. Tais escolas estão frequentemente inseridas no aparato estatal ou contam com significativo financiamento público, tendo como objetivo fortalecer a profissionalização e aprimorar as competências dos servidores, especialmente nos poderes Executivo e Legislativo, nas três esferas de governo.

As escolas de governo representam a infraestrutura especializada para o desenvolvimento de quadros de servidores, gestores e agentes públicos, assumindo um papel essencial na formação e aperfeiçoamento da burocracia estatal, especialmente para enfrentar os desafios de uma administração pública eficiente e alinhada aos valores republicanos (Fonseca *et al.*, 2015; Amaral, 2024).

Entre as diversas escolas de governo no Brasil, destaca-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), principal instituição voltada à formação e ao desenvolvimento contínuo dos servidores públicos federais. Criada com o objetivo de atender às demandas por qualificação e profissionalização na administração pública, ela consolidou-se como o centro de excelência em capacitação governamental no país, alinhando a sua atuação diretamente às diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 10.506/2020 (Costa; Coelho; Dias, 2019).

Entretanto, de acordo com Alves (2015), apesar do papel central da ENAP na formação e desenvolvimento contínuo dos servidores públicos federais, ainda existem desafios significativos para a consolidação de uma burocracia qualificada e eficiente. Entre esses desafios estão a falta de clareza nas diretrizes de desempenho e na comunicação das expectativas institucionais, que afeta especialmente as carreiras de nível intermediário e dificulta a construção de um ambiente de trabalho focado em resultados e em um atendimento de qualidade ao cidadão.

Embora tenham ocorrido avanços na recomposição e diversificação do quadro de pessoal e na valorização pecuniária, ainda persistem dilemas históricos na administração pública federal, como a disparidade de qualificação entre diferentes carreiras e cargos, o que aponta uma discrepância entre uma minoria de servidores mais valorizados e a maioria menos profissionalizada (Cavalcante; Carvalho, 2017).

A modernização e profissionalização do serviço público, como exposto, comprovam o papel estratégico da gestão de pessoas na construção de uma administração pública eficiente e responsável às demandas da sociedade. Nesse sentido, apesar das limitações enfrentadas em sua implementação inicial, a PNDP busca responder aos problemas

estruturais e promover uma gestão mais integrada e meritocrática, ampliando a qualificação dos servidores públicos e modernizando os processos administrativos. A seguir, serão apresentados os fundamentos e as principais características dessa política.

### 2.3 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

A PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 e regulamentada posteriormente pelos Decretos nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020, tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à excelência institucional, fortalecendo a atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal (Brasil, 2006, 2019, 2020).

De acordo com Pantoja *et al.* (2012), essa política busca consolidar uma cultura de planejamento das ações de desenvolvimento, alinhando as competências dos servidores às metas organizacionais. Nessa perspectiva, a gestão por competências assume uma função estratégica, orientando a formação com base em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho eficaz das funções públicas. Nesse sentido, Marques (2015) ressalta que a PNDP representa um avanço no processo de modernização da gestão pública, ao propor que a capacitação contínua seja vinculada aos resultados institucionais e à melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Entre os instrumentos para a efetivação da PNDP está o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que permite planejar e orientar sua execução. O PDP é elaborado anualmente a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, o que permite identificar lacunas de competências e alinhar os esforços de capacitação às metas estratégicas da instituição. Entretanto, a efetividade desse instrumento depende da consolidação de práticas permanentes de planejamento, avaliação e capacitação, capazes de superar rotinas burocráticas e assegurar o alinhamento do desenvolvimento dos servidores aos objetivos organizacionais (Pantoja *et al.*, 2012; Dutra, 2004; Schikmann, 2010).

Camões e Meneses (2016) ressaltam que, embora a proposta da PNDP conte com um modelo estruturado de gestão por competências, sua implementação nas instituições públicas enfrenta dificuldades significativas. Entre essas dificuldades, destacam-se a carência de instrumentos de avaliação de resultados, a ausência de mecanismos normativos capazes de assegurar padronização na execução e a recorrente descontinuidade administrativa, que se configuram como barreiras à consolidação da política. Caminha e Milagres (2023), ao analisarem a experiência das IFES, reforçam esse diagnóstico, destacando entraves como a

escassez de recursos, a baixa adesão dos servidores às ações formativas e a centralização das decisões, o que limita a integração da política às reais necessidades institucionais. Para Bergue (2020), esses desafios mostram que a política de desenvolvimento de pessoas somente se efetiva quando a gestão de pessoas é compreendida como atividade estratégica, capaz de articular valorização profissional e resultados institucionais.

Dessa forma, este referencial teórico examina a evolução da administração pública, destacando os modelos burocrático, gerencial e de gestão por competências, além de analisar a PNDP e seu principal instrumento, o PDP. Esses elementos fornecem a base conceitual para compreender os avanços da modernização administrativa e da qualificação dos servidores públicos, eixos temáticos desta pesquisa. A próxima seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos do estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia adotada buscou analisar como a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) contribuiu para a profissionalização dos servidores da Universidade Federal de São João del-Rei, no período de 2020 a 2023, e organiza-se em quatro etapas. Primeiramente, apresentou-se uma caracterização da UFSJ, com um breve histórico institucional. Em seguida, descreve-se a abordagem metodológica adotada. Posteriormente, são apresentadas as categorias de análise definidas para o desenvolvimento e interpretação dos resultados. Por fim, detalham-se os métodos de coleta e análise de dados utilizados.

#### **3.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ)**

A Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) foi criada em 1986, como Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (Funrei), sendo resultado da união e federalização de instituições de ensino superior confessionais e filantrópicas cujas atividades iniciaram-se na década de 1970. Em 2002, a Funrei tornou-se universidade federal, adotando a sigla UFSJ (UFSJ, 2024).

Como uma instituição federal de ensino público superior, a UFSJ zela pela autonomia científica, didática, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, sendo uma das poucas universidades federais criadas na década de 1980. Desde o processo de federalização, assume como um dos eixos centrais de suas atividades-fim a indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFSJ, 2024).

A UFSJ possui uma estrutura organizacional *multicampi*, composta por seis unidades educacionais e dois centros culturais. Em São João del-Rei estão localizados três *campi* e os dois centros culturais. Além disso, a universidade mantém mais três *campi* distribuídos em outros municípios mineiros, situados em Ouro Branco, Sete Lagoas e Divinópolis (UFSJ, 2024).

### 3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente estudo adotou a estratégia de estudo de caso que, segundo Yin (2015), consiste em uma metodologia empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real. Essa estratégia possibilita uma análise detalhada de relações causais em situações específicas e reforça a necessidade de uma estruturação adequada da pesquisa, bem como da utilização de múltiplas fontes de evidência, a fim de assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados.

A pesquisa descritiva, por outro lado, preocupa-se em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que ocorrem, sua relação e conexão com outros fatos e fenômenos (Lakatos; Marconi, 2003).

Assim, optou-se por utilizar a estratégia de estudo de caso, complementada pela abordagem descritiva, realizando uma investigação detalhada que envolveu a coleta, análise e interpretação dos dados, sob a perspectiva qualitativa. Buscou-se, dessa maneira, interpretar os significados atribuídos às ações de capacitação no âmbito institucional, analisando-os à luz de categorias temáticas previamente definidas. Além disso, recorreu-se à pesquisa documental, considerando que os dados foram obtidos a partir de relatórios institucionais, documentos administrativos da universidade e legislação pertinente, interpretados de forma descritiva com o objetivo de responder à questão central do estudo.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Neste estudo, a análise dos dados foi pautada em três categorias analíticas principais, respaldadas no referencial teórico apresentado. A primeira categoria, refere-se à *Profissionalização e Capacitação dos Servidores*, em que a análise considerou a política de capacitação contínua dos servidores, imprescindível para a modernização e melhoria da qualidade do serviço público (Abrucio, 2007; Alves, 2015; Bergue, 2020; Amaral, 2024). A implementação do PDP foi examinada sob a perspectiva de sua contribuição para a profissionalização e qualificação dos servidores.

A *Gestão por Competências* foi a segunda categoria, uma vez que o modelo de gestão por competências, adotado pela PNDP, foi utilizado como critério para avaliar o alinhamento entre as ações de desenvolvimento oferecidas pelo PDP e as competências necessárias para o desempenho institucional (Brandão; Guimarães, 2001; Dutra, 2004; Schikmann, 2010; Pantoja *et al.*, 2012; Marques, 2015).

Por fim, foi realizada a análise com base na terceira categoria, *Desafios Estruturais e Implementação*, na qual foram examinados os desafios enfrentados na implementação do PDP que podem comprometer a consolidação de uma gestão por competências (Camões; Meneses, 2016; Caminha; Milagres, 2023).

Os documentos utilizados para a análise são aqueles que compõem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, sendo eles: o Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e o Relatório Anual de Execução do PDP. Esses três documentos, inter-relacionados, formam um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação (UFSJ, 2023).

O Plano Anual de Capacitação detalha as ações específicas do PDP para o ano, organizando-as conforme as prioridades estabelecidas e permitindo ajustes de acordo com os recursos disponíveis e as demandas institucionais. O PDP inclui cursos de formação, educação formal, participação em eventos e programas para fortalecer habilidades técnicas e científicas de servidores técnico-administrativos e docentes. Por sua vez, o Relatório de Execução do PDP monitora e avalia as ações planejadas, documentando sua implementação, analisando o cumprimento das metas e a aplicação dos recursos (UFSJ, 2023).

Os documentos oficiais mencionados anteriormente estão disponíveis para consulta na página da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progp) da UFSJ (<https://progp.ufsj.edu.br/progp/pdp.php>). Complementarmente, serão utilizados relatórios do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), disponível em: <https://sig.ufsj.edu.br/sigrh>. O recorte temporal adotado, 2020-2023, justifica-se por abranger toda a documentação disponível até a realização desta pesquisa. Como o relatório de execução do PDP de 2024 ainda não havia sido publicado, sua ausência comprometeria a continuidade das análises.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2024, por meio de análise documental, utilizando relatórios institucionais; documentos internos da UFSJ; e legislação relacionada ao PDP e à PNDP. A análise dos dados seguiu uma

abordagem qualitativa, pautada na interpretação e organização das informações à luz das categorias definidas, buscando identificar evidências que assegurassem uma avaliação crítica da implementação do PDP e suas implicações na gestão de pessoas e na profissionalização dos servidores públicos.

Para sistematizar e organizar os dados, foram criadas planilhas no *Microsoft Excel*, onde as informações foram categorizadas, comparadas e analisadas quantitativamente. O *Excel* foi utilizado para gerar tabelas e realizar cálculos que permitiram comparar o número de capacitações realizadas, o crescimento da qualificação dos servidores e o cumprimento das metas estabelecidas ao longo do período analisado.

Com os dados documentais devidamente organizados, procedeu-se à análise descritiva, que teve como objetivo sistematizar as informações e apresentar os principais resultados. Indicadores coletados foram organizados em tabelas, refletindo, de forma clara, as contribuições das ações do PDP para o processo de profissionalização e aprimoramento institucional da UFSJ. Entre os aspectos analisados, destacaram-se o número de capacitações realizadas, o aumento na qualificação dos servidores e as metas atingidas ao longo do período estudado. Essa análise descritiva possibilitou, assim, identificar padrões e tendências, bem como destacar os avanços institucionais e os desafios que persistem.

A escolha de uma única instituição para a coleta de dados nesta pesquisa se justifica pela viabilidade e facilidade de acesso aos dados necessários para o estudo. A UFSJ oferece condições favoráveis para a realização de um estudo detalhado, contando com um quadro representativo de servidores técnico-administrativos e docentes, ambos contemplados na análise, além da disponibilidade de documentos e dados administrativos relacionados ao PDP.

Além disso, a limitação de tempo e recursos tornou mais adequado concentrar a análise em uma única instituição, proporcionando uma investigação mais minuciosa dos efeitos da política no aprimoramento das competências e na profissionalização dos servidores, sem comprometer a qualidade da pesquisa. Entretanto, essa delimitação impõe algumas restrições à generalização dos resultados, uma vez que os efeitos do PDP podem variar de acordo com a estrutura organizacional e as especificidades de cada instituição federal de ensino superior.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção, realiza-se a análise comparativa dos Planos de Capacitação e dos Relatórios de Execução do PDP da UFSJ, bem como de outro documentos institucionais

referentes ao período de 2020 a 2023. A análise busca relacionar os dados obtidos com as categorias analíticas definidas na metodologia. Inicialmente, apresenta-se a caracterização do caso estudado, com destaque para a estrutura do PDP da universidade.

### **4.1 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UFSJ**

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progp), entre suas competências, tem a missão de estabelecer uma política de capacitação contínua de seus servidores, promovendo ações voltadas à eficácia, efetividade, disseminação do conhecimento e ao aumento de qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, compete à Progp a elaboração anual do PDP no âmbito da UFSJ, com a finalidade de identificar, relacionar e elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais (UFSJ, 2023).

O PDP da UFSJ é parte integrante de uma estratégia de capacitação contínua dos servidores, alinhada às diretrizes da PNDP. Com foco no aprimoramento das competências dos servidores, o plano é essencial para a excelência dos serviços prestados e para o fortalecimento da missão institucional. Assim, a UFSJ busca integrar o desenvolvimento profissional dos servidores às metas institucionais, favorecendo a qualificação em áreas como ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o atendimento das demandas da sociedade (UFSJ, 2023).

A UFSJ considera o desenvolvimento dos servidores como um processo estratégico, essencial para fortalecer o vínculo entre o crescimento individual e o cumprimento dos objetivos da universidade. Essa política de desenvolvimento engloba tanto capacitações técnicas quanto formações que incentivam a autonomia, a inovação e o aprimoramento contínuo dos conhecimentos, refletindo uma visão abrangente sobre o papel educativo da instituição (UFSJ, 2023).

O PDP da UFSJ estrutura suas ações de capacitação em diversas frentes, contemplando cursos ofertados pela ENAP, capacitações internas promovidas pela própria instituição e ações externas com possibilidade de financiamento. A universidade também incentiva a educação formal, promovendo o desenvolvimento acadêmico dos servidores em níveis que vão da graduação à pós-graduação, em consonância com as necessidades institucionais e os interesses de carreira (UFSJ, 2023).

### **4.2 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO: PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO**

Antes de iniciar as análises propriamente ditas, é importante ressaltar que o PDP da UFSJ não é um instrumento estático, o que significa que, durante sua execução, podem

## PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

ocorrer acréscimos de ações, revisões e supressões de ações, a pedido dos servidores ou das unidades acadêmicas e administrativas, sempre com o objetivo de alinhar as necessidades profissionais às metas institucionais (UFSJ, 2020).

Além disso, embora os Planos contemplem diferentes modalidades de capacitação, apenas as ações ofertadas diretamente pela UFSJ apresentam dados sistematizados que permitem mensuração de sua execução nos relatórios analisados. Assim, para fins de análise comparativa, este estudo considerou exclusivamente as ações planejadas e executadas pela própria instituição.

As análises apresentadas, realizadas à luz das categorias analíticas definidas, consistiram em um comparativo entre os Planos anuais de Capacitação e os Relatórios de Execução do PDP da UFSJ, referentes ao período de 2020 a 2023, a fim de verificar o grau de correspondência entre o planejamento e a execução efetiva das ações de capacitação. Importa salientar que todos os dados utilizados nas análises foram extraídos diretamente desses documentos, cujas informações principais foram sistematizadas na Tabela 1. Assim, as análises apresentadas baseiam-se integralmente em evidências documentais, assegurando a confiabilidade das conclusões.

Tabela 1 - Indicadores de planejamento e execução do PDP/UFSJ (2020-2023)

Indicadores analisados	2020	2021	2022	2023
Total de servidores (docentes/técnicos administrativos)	817/523	827/518	816/513	834/499
Método de mapeamento das necessidades	Não detalhado no PDP.	Formulários Google Docs enviados aos servidores e às chefias.	Planilhas enviadas às unidades, com validação das chefias.	Formulário online com validação das chefias.
Eixos temáticos das capacitações	Gestão administrativa e de pessoas; liderança; tecnologia e sistemas institucionais; comunicação e atendimento; ética, integridade e saúde no trabalho; idiomas e integração institucional.	Gestão administrativa e de pessoas; liderança; comunicação e redação institucional; tecnologia e inovação; ética e transparência; saúde, idiomas e integração institucional.	Gestão administrativa e de pessoas; liderança; governança e integridade; comunicação e produção científica; saúde, inclusão e acessibilidade; integração institucional.	Gestão administrativa e de pessoas; liderança; governança e integridade; comunicação e inovação científica; tecnologia e análise de dados; saúde, inclusão e integração institucional.

## PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Modalidade planejada	Presencial e EAD	Remota (Plataformas digitais)	Presencial, remota e híbrida	Presencial, remota e híbrida
Modalidade executada	Remota (síncrona/assíncrona)	Remota (síncrona)	Remota e presencial (modelo híbrido inicial)	Híbrida consolidada (presencial e remota)
Ações planejadas	20	22	21	19
Taxa de execução (% sobre planejado)	10% (2/20)	36% (8/22)	43% (9/21)	63% (12/19)
Ações incluídas e executadas após o planejamento	21	11	11	7
Total de concluintes	1.617	583	1.020	947

Fonte: Os autores (2024).

### 4.2.1 Profissionalização e Capacitação dos Servidores

No que se refere à categoria *Profissionalização e Capacitação dos Servidores*, os dados demonstram que, embora o número de ações de capacitação planejadas tenha se mantido relativamente estável ao longo do quadriênio, oscilando entre 19 e 24, houve uma variação significativa na execução e na adesão dos participantes. O ano de maior volume de concluintes, 1.617 (2020), foi, paradoxalmente, o ano com a menor taxa de execução do que foi planejado (10%). Este resultado atípico indica tanto a maior disponibilidade dos servidores durante o isolamento imposto pela pandemia, quanto o esforço institucional para responder às demandas emergenciais com ações não previstas. Nos anos seguintes, à medida que a taxa de execução aumentou de forma contínua, passando de 10% (2020) para 63% (2023), o número de concluintes se estabilizou em um patamar mais baixo e equilibrado.

A abrupta queda no número de concluintes em 2021 (583) pode ser explicada pela mudança na natureza das capacitações executadas. Enquanto 2020 focou em cursos de ferramentas digitais de amplo alcance, a execução de 2021 priorizou temas mais especializados e de nicho, como Marco Legal em Ciência e Tecnologia e Construção de Patentes, que naturalmente atraem um público menor, porém mais direcionado. Nos anos subsequentes, com a retomada gradual das atividades e a consequente redistribuição das demandas de trabalho, o número de concluintes voltou a um patamar mais estável (1.020 em 2022 e 947 em 2023), acompanhando o aumento da taxa de execução para 43% e 63%, respectivamente. Esse movimento sinaliza uma reestruturação da política de capacitação,

que passou de um modelo reativo para um com maior equilíbrio entre planejamento e execução, reforçando a centralidade da capacitação para a modernização e melhoria dos serviços, como enfatizam Abrucio (2007) e Alves (2015).

É importante salientar que os documentos não apresentam de forma sistemática o número de servidores a serem atendidos por cada ação formativa. Eles delimitam apenas o público-alvo em termos qualitativos, tais como novos servidores, chefias ou docentes, sem especificar quantitativos. Assim, os dados de total de servidores foram extraídos do SIGRH, considerando o mês de janeiro de cada ano, para contextualização do universo potencial de participantes. Dessa forma, não é possível realizar um comparativo exato entre o total de servidores e o número de concluintes, mas a relação geral sugere que o alcance das ações de capacitação, sobretudo em 2020, foi expressivo diante do contingente total de servidores.

### 4.2.2 Gestão por Competências

À luz da categoria *Gestão por Competências*, analisou-se o comparativo entre o tipo de ações planejadas e efetivamente executadas. O plano de 2020 foi estruturado com um foco claro na profissionalização administrativa e operacional, prevendo curso de natureza geral, como Gestão de arquivos, Redação Oficial e Processo Administrativo Disciplinar. Entretanto, a execução assumiu caráter reativo e instrumental, focada em capacitações emergenciais para o trabalho remoto, como *Google Classroom* e Edição de vídeo, que atenderam a uma necessidade imediata de adaptação digital, mas se distanciaram do planejamento estratégico original.

Em 2021, o plano manteve a intenção de promover formações em gestão e liderança, voltadas a chefias e gestores, mas a execução seguiu uma natureza mais especializada e voltada à atividade-fim da universidade. Foram ofertados cursos como Marco Legal em Ciência, Tecnologia e Inovação e Revisão Sistemática e Metanálise, que, embora relevantes para o contexto institucional, ainda não refletiam plenamente o modelo de gestão por competências previsto pela PNDP.

O ano de 2022 marcou o início de um alinhamento mais claro entre o planejamento e a execução, com a inserção de temas estratégicos como Governança, Gestão e Integridade. Nesse período, destaca-se a realização do curso Governança, Integridade e Transparência nas Instituições de Ensino Superior, representando um avanço na vinculação entre as ações de capacitação e as competências institucionais necessárias ao fortalecimento da governança e da ética pública.

Em 2023, esse movimento de consolidação tornou-se mais evidente. O plano incorporou eixos temáticos de natureza inovadora, como Tecnologia e Análise de Dados e Inovação Científica, e a execução alcançou maior coerência com o planejamento. O destaque foi a implementação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, estruturado em múltiplos módulos e voltado à formação de gestores e chefias, consolidando a transição de cursos isolados para trilhas de aprendizagem contínua. Essa evolução demonstra um esforço para aproximar o PDP dos princípios defendidos por Brandão e Guimarães (2001) e Schikmann (2010), que propõem a integração entre o desenvolvimento de competências e a estratégia organizacional.

De forma geral, observa-se que, ao longo do período analisado, a política de capacitação da UFSJ evoluiu de um modelo técnico e reativo para uma abordagem mais integrada de desenvolvimento por competências, ampliando o alinhamento entre as ações formativas, as metas institucionais e as diretrizes da PNDP.

Assim, a análise sugere que a gestão por competências na UFSJ, embora ainda se encontre em estágio inicial de consolidação, já apresenta indicadores concretos de transição. Um dos principais é o aprimoramento do método de mapeamento de necessidades, que passou a incluir a validação das chefias a partir de 2022, elemento importante da gestão por competências, por possibilitar o alinhamento entre as demandas individuais e as necessidades institucionais. Soma-se a isso a adoção do próprio Relatório Anual de Execução do PDP, em conformidade com as diretrizes da PNDP, consolidando práticas de acompanhamento e avaliação do ciclo de desenvolvimento, demonstrando avanços graduais na integração entre planejamento e execução.

Esse movimento corrobora a perspectiva de Brandão e Guimarães (2001), segundo a qual a gestão por competências deve ser integrada à estratégia organizacional, de modo que as habilidades adquiridas pelos servidores correspondam às metas institucionais. Além disso, considera a orientação de Pantoja *et al.* (2012), que enfatizam a importância do mapeamento e desenvolvimento sistemático de competências como condição para o aprimoramento dos serviços públicos, princípio que se articula com a recente institucionalização do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), aprovado pela Resolução nº 010, de 3 de setembro de 2025, do Conselho Diretor da UFSJ (UFSJ, 2025).

A implementação do DFT representa um passo adicional na consolidação da política de gestão de pessoas da instituição, ao incorporar dimensões qualitativas na análise dos perfis profissionais e na identificação de lacunas de competências, e podendo futuramente

servir de base para o aprimoramento do mapeamento e da alocação estratégica de servidores (Brasil, 2022). Uma vez que, de acordo com os documentos analisados, ainda não há um mapeamento institucional e estratégico de competências formalmente implementado na UFSJ, as ações de desenvolvimento permanecem orientadas apenas pelo levantamento de necessidades.

### 4.2.3 Desafios Estruturais e Implementação

Por fim, a categoria *Desafios Estruturais e Implementação* destaca os principais obstáculos que limitaram a plena execução das ações previstas. A análise aponta que, para além do impacto da pandemia de COVID-19<sup>4</sup>, que exigiu um ajuste drástico nas modalidades de capacitação em 2020, a UFSJ enfrentou desafios internos relacionados a fragilidades estruturais e limitações de capacidade administrativa, conforme discutido por Camões e Meneses (2016) e Caminha e Milagres (2023). Entre elas, destacam-se a descontinuidade administrativa, marcada por duas mudanças na gestão da PROGP, em 2021 e em 2022, e a dependência de recursos orçamentários variáveis, que os planos reconhecem de forma implícita como condicionante da execução das capacitações. Embora os valores não tenham sido discriminados, a partir de 2021 os documentos enfatizam que a realização das ações depende da disponibilidade de recursos financeiros e humanos, o que demonstra a vulnerabilidade do planejamento às restrições orçamentárias e institucionais.

Um dos desafios mais recorrentes foi a dependência de outros projetos institucionais. A não realização de cursos como Gestão de Arquivos e Sistema Eletrônico de Informações, em 2020, foi justificada pela necessidade de aguardar a implantação do módulo no SIPAC<sup>5</sup>, situação que se repetiu em 2021 com o SIGAA<sup>6</sup>. Essa interdependência indica um descompasso entre os cronogramas de capacitação e de implantação tecnológica, o que compromete a efetividade do planejamento.

Outro obstáculo estrutural foi a escassez de recursos humanos qualificados, que impactou diretamente a oferta de cursos. Em 2021, por exemplo, os cursos de Secretariado e Legislação Educacional não foram realizados por falta de instrutores, um problema que ressurgiu em 2023, com a ação Instrução de Processos Administrativos. Esses casos expõem

---

<sup>4</sup> A pandemia de COVID-19, declarada emergência de saúde pública de importância internacional pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, levou à adoção de medidas de isolamento social e à consequente reconfiguração das rotinas administrativas e acadêmicas.

<sup>5</sup> SIPAC: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, plataforma utilizada pela UFSJ para gerenciar processos administrativos, patrimoniais e contratuais.

<sup>6</sup> SIGAA: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas, utilizado pela UFSJ para gerenciar processos acadêmicos, como matrícula, histórico escolar, grade curricular, entre outros.

a dificuldade de sustentação técnica e operacional da política de capacitação, principalmente em contextos de restrição orçamentária.

Desafios relacionados ao planejamento e ao engajamento dos servidores também se mostraram consideráveis. Em 2022, a baixa adesão inviabilizou cursos como Integração para Novos Servidores e Libras, apontando para uma fragilidade na mobilização do público-alvo e na consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua. No mesmo ano, a falta de tempo hábil e de recursos para contratação de instrutores levou ao cancelamento de outras ações, apontando limitações na capacidade de execução orçamentária e de gestão do tempo. Em 2023, problemas logísticos semelhantes se repetiram: a incompatibilidade de horários resultou no adiamento do curso Segurança e Organização de Laboratórios, enquanto Governança, Integridade e Gestão de Riscos deixou de ser realizado devido à sobreposição de demandas institucionais mais urgentes.

Apesar desses desafios, a evolução dos indicadores quantitativos demonstra um avanço consistente na gestão do PDP. Observa-se, na Tabela 1, que houve um aumento progressivo na taxa de execução das ações de capacitação de 10% em 2020, para 36% em 2021, 43% em 2022 e 63% em 2023. Ao mesmo tempo, a necessidade de flexibilidade fica evidente no elevado número de ações incluídas após o planejamento inicial, especialmente em 2020, quando 21 ações foram inseridas reativamente, número quase idêntico às 20 originalmente previstas. Essa inclusão pós-planejamento diminuiu gradualmente nos anos seguintes (11 em 2021, 11 em 2022 e 7 em 2023), indicando um amadurecimento institucional e maior previsibilidade no processo de planejamento.

Ademais, a evolução da gestão do PDP também se manifesta no aprimoramento da estrutura dos relatórios anuais de execução. De um formato operacional em 2020 e 2021, os documentos passaram a incluir, em 2022, justificativas mais detalhadas para alterações nas ações. Em 2023, a introdução da coluna “Previsão PDP” marcou um avanço qualitativo ao vincular diretamente as ações executadas às competências pretendidas, transformando o relatório de uma simples prestação de contas em um instrumento de monitoramento estratégico e demonstrando maior maturidade na gestão, ao destacar o alinhamento entre o planejamento e a execução.

Em síntese, a análise comparativa entre os planos e os relatórios de execução do PDP aponta um amadurecimento da política de capacitação da UFSJ no período. A instituição evoluiu de um modelo predominantemente técnico e reativo para um enfoque mais estratégico, com ênfase crescente em governança e gestão por competências. Essa transição,

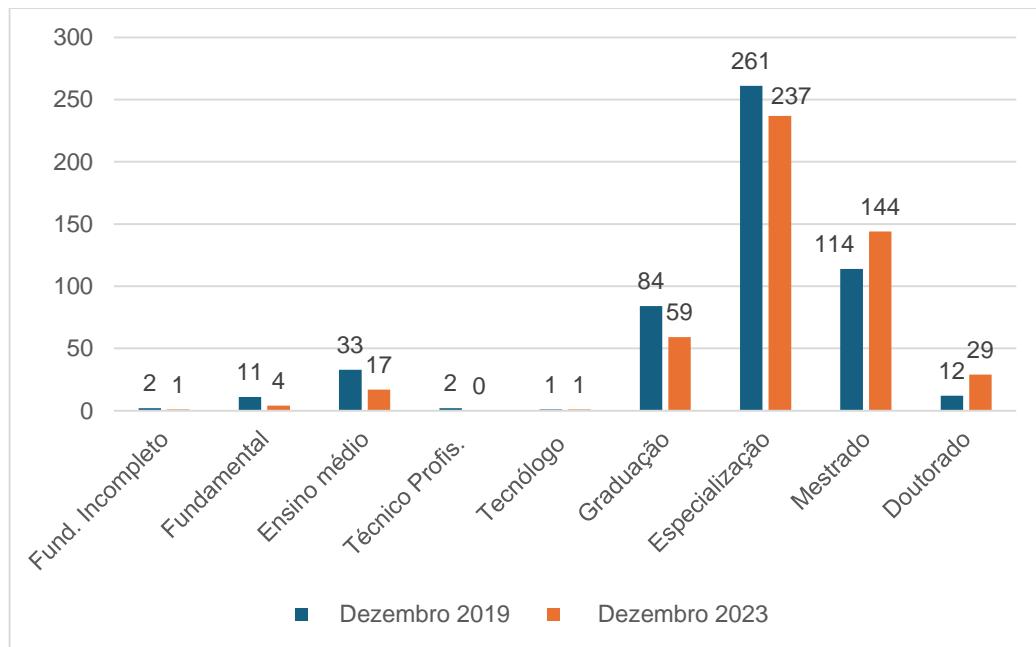
alinhada ao que preconizam Brandão e Guimarães (2001) e Pantoja *et al.* (2012), demonstra um esforço para consolidar a capacitação como ferramenta para a modernização e a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Apesar dos desafios estruturais, o aprimoramento contínuo do planejamento e o aumento progressivo da taxa de execução confirmam que o PDP tem se consolidado como um instrumento estratégico para o desenvolvimento institucional.

### **4.2.4 Evolução da titulação dos servidores técnicos**

O PDP da UFSJ também prevê o desenvolvimento de educação formal por meio de ações devidamente previstas e autorizadas para execução. Essas ações são viabilizadas pelo Programa de Qualificação e Educação Profissional dos Servidores da UFSJ (Pqualis), que visa promover a qualificação dos servidores de forma a conciliar os interesses individuais e as metas institucionais, oferecendo oportunidades de realização de educação formal nos níveis fundamental, médio e superior.

Nesse sentido, foi elaborado o Gráfico 1, que apresenta o perfil de escolaridade e titulação dos servidores técnico-administrativos no ano de 2019, imediatamente anterior ao início considerado nesta pesquisa, e os dados ao final do período analisado, em 2023. A análise desse gráfico permite examinar a evolução da qualificação dos servidores técnico-administrativos da UFSJ no período de 2019 a 2023.

**Gráfico 1 - Evolução da titulação dos técnicos administrativos da UFSJ (2020-2023)**



Fonte: Os autores com dados do SIGRH (2024).

A evolução da titulação dos servidores demonstra um crescimento expressivo nos níveis de mestrado e doutorado. Entre 2019 e 2023, o número de doutores mais que dobrou, passando de 12 para 29, o que representa um aumento de 141,6%. Da mesma forma, o número de mestres cresceu de 114 para 144, registrando um avanço de 26,3%. Esses dados expressam uma tendência de ascensão acadêmica entre os servidores, em consonância com as políticas institucionais de incentivo à qualificação, como o Pqualis, voltado à formação e ao desenvolvimento profissional. Essa tendência contribui para a progressão na carreira, o alinhamento das competências individuais às necessidades institucionais e reforça a relevância da capacitação contínua como instrumento de fortalecimento da profissionalização, conforme defendem Abrucio (2007), Alves (2015) e Amaral (2024).

Ao mesmo tempo, houve uma redução nas qualificações de graduação e especialização. O número de servidores com graduação diminuiu de 84 em 2019 para 59 em 2023 (queda de 29,8%), o que sugere que muitos avançaram para níveis de titulação mais elevados. A categoria de especialização também apresentou uma redução, passando de 261 para 237 (queda de 9,2%), indicando uma possível migração para programas de mestrado e doutorado.

Observa-se ainda uma diminuição no número de servidores com ensino fundamental, de 11 para 4 (-63,6%), e com ensino médio, de 33 para 17 (-48,5%), acentuando uma transição contínua para níveis mais elevados de escolaridade, alinhada às políticas do Pqualis. Por fim, verifica-se uma redução no número de servidores com técnico profissionalizante de nível médio, de 2 para 0, e estabilidade na categoria de tecnólogo de nível superior, que permaneceu com 1 servidor.

Houve também uma variação no número total de servidores, que passou de 520 em dezembro de 2019 para 492 em dezembro de 2023, representando uma redução de 5,4%, a qual pode ser atribuída a fatores dinâmicos que interferem diretamente na composição do quadro funcional, como as formas de provimento, exonerações, aposentadorias e outros desligamentos do cargo público.

Optou-se por não elaborar uma tabela comparativa de titulação para os docentes devido à diferença nas exigências de formação inicial entre as categorias. Os docentes já ingressam na instituição com níveis de titulação mais avançados, como especialização, mestrado ou doutorado, tornando menos relevante uma análise comparativa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar como a implementação do PDP contribuiu para a profissionalização dos servidores da UFSJ, entre 2020 e 2023, considerando também sua relação com a modernização administrativa. A partir das três categorias de análise, Profissionalização e Capacitação dos Servidores, Gestão por Competências e Desafios Estruturais e Implementação, foi possível identificar avanços significativos e desafios persistentes, que refletem as tendências e limites discutidos no referencial teórico. Os resultados obtidos oferecem subsídios relevantes para gestores de outras universidades em seus processos de planejamento e execução do PDP.

Na categoria *Profissionalização e Capacitação dos Servidores*, os resultados demonstraram que o PDP teve papel importante na qualificação contínua da força de trabalho, mesmo diante das adversidades impostas pela pandemia de COVID-19. A UFSJ demonstrou capacidade de adaptação e resiliência institucional ao redirecionar as ações de capacitação para áreas críticas, como ensino remoto, gestão de tecnologias e saúde mental, o que foi essencial no contexto de trabalho remoto. Esse contexto comprova que, mesmo em momentos de crise, o investimento em desenvolvimento profissional constitui fator determinante para a manutenção da eficiência e da qualidade do serviço público.

A análise quantitativa entre o planejado e o executado evidencia uma trajetória de amadurecimento e adaptação da política de capacitação na UFSJ. Houve uma transição de um modelo predominantemente reativo e massificado para uma abordagem mais estruturada e planejada. Essa mudança é perceptível tanto na evolução dos temas e eixos do PDP quanto na consolidação de metodologias de levantamento de necessidades e na ampliação das modalidades de oferta, incluindo a consolidação do modelo híbrido, particularmente relevante para a estrutura *multicampi* da universidade. Assim, a evolução dos planos e dos eixos temáticos reflete um processo de aprendizado institucional, em que o aumento da qualificação dos servidores eleva também o nível de demanda e complexidade das ações formativas.

A partir de 2022, observa-se a incorporação mais consistente da *Gestão por Competências*, em consonância com as diretrizes da PNPD. Esse movimento se concretizou com o amadurecimento do processo de diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, que passou a incluir a validação pelas chefias, fortalecendo o alinhamento entre as demandas individuais e as prioridades institucionais. Ainda que o alinhamento entre competências e demandas organizacionais não esteja plenamente consolidado, houve avanços importantes

na direção de uma gestão mais estratégica, orientada pela aprendizagem contínua e pela busca de maior eficiência administrativa.

O Pqualis também se destacou como instrumento complementar, ao favorecer o desenvolvimento por meio da educação formal e fortalecer o vínculo entre formação e desempenho. A combinação de ações de capacitação técnica, educação formal e desenvolvimento de lideranças demonstra que o PDP evoluiu para um mecanismo de fortalecimento institucional, conectando, ainda que de forma gradual, o desenvolvimento individual às metas organizacionais.

No que se refere aos *Desafios Estruturais e Implementação*, a pesquisa revelou entraves recorrentes, como restrições orçamentárias, descontinuidade administrativa, carência de instrutores e baixa adesão a determinadas capacitações. Tais limitações, contudo, não impediram a consolidação gradual do plano, como demonstra o aumento da taxa de execução e a redução da dependência de ações reativas ao longo dos anos. Houve, ainda, evolução qualitativa nos próprios documentos de planejamento e monitoramento, os planos e relatórios tornaram-se mais completos, apresentando dados mais consistentes, o que indica amadurecimento institucional e aprimoramento da gestão da informação.

O PDP contribuiu para a modernização da administração pública ao impulsionar o aprimoramento gradual da qualificação dos servidores e ao fomentar iniciativas que buscaram integrar o desenvolvimento de pessoas aos objetivos institucionais. Essa contribuição se manifestou por meio de avanços na gestão das capacitações, na ampliação dos temas estratégicos e na adoção de práticas mais sistemáticas de planejamento e acompanhamento. Embora seus efeitos ainda sejam incipientes no que se refere ao alinhamento pleno das competências às demandas organizacionais, observam-se indícios de fortalecimento da cultura de desenvolvimento e de uma gestão mais orientada à eficiência e à inovação.

É importante reconhecer que os efeitos da pandemia de COVID-19 interferiram diretamente na execução e nos resultados observados, sobretudo nos anos de 2020 e 2021, quando as ações de capacitação foram redirecionadas para atender demandas emergenciais. Ainda assim, esse contexto evidenciou a capacidade de adaptação institucional e reforçou o papel do PDP como instrumento de resposta a crises e de consolidação de práticas de aprendizagem organizacional.

Conclui-se, portanto, que a implementação do PDP na UFSJ não se limitou ao cumprimento de uma exigência normativa, configurando-se como uma política em processo

de consolidação, que contribuiu, em graus distintos, para a profissionalização dos servidores e para a modernização da gestão universitária. Ao integrar práticas de capacitação orientadas pela eficiência, inovação e adaptabilidade, princípios centrais da Nova Gestão Pública, o PDP revela-se como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento institucional. Embora a ausência de um mapeamento estratégico de competências ainda represente uma lacuna, tal limitação não invalida os avanços alcançados, que apontam para uma trajetória de fortalecimento gradual da gestão por competências.

Com base nesses resultados, reafirma-se a importância de fortalecer a gestão universitária por meio de políticas de capacitação sustentadas por continuidade e recursos adequados, garantindo que essas ações deixem de ser pontuais e venham a integrar a estratégia institucional de desenvolvimento de pessoas. Ao oferecer evidências empíricas sobre as contribuições do PDP para o desenvolvimento institucional da UFSJ, este estudo também contribui para o aprimoramento das políticas públicas de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal.

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se, em primeiro lugar, o fato de se tratar de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados diante da diversidade e complexidade das realidades das universidades federais brasileiras. Soma-se a isso a dependência de dados administrativos, que podem ser incompletos ou inconsistentes, afetando a precisão das análises. Essas limitações, entretanto, não invalidam os achados, mas indicam a necessidade de cautela em sua interpretação.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de análises que avaliem a efetividade das ações de capacitação previstas no PDP sobre a excelência na prestação de serviços públicos, por meio da aplicação de questionários e entrevistas, de modo a compreender mais profundamente as contribuições das ações de capacitação para a profissionalização dos servidores. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de estudos comparativos com os PDPS de outras instituições federais de ensino, a fim de oferecer um panorama mais abrangente e enriquecer as discussões sobre a efetividade dessas políticas. Análises longitudinais de longo prazo também se mostram relevantes para aprofundar a compreensão sobre os efeitos do PDP no desenvolvimento institucional e na modernização da administração pública brasileira.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo Sobre a Experiência Internacional Recente.** 1997.

## PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

ALVES, Alex Cavalcante. A profissionalização do Serviço Público Federal Brasileiro no Regime Democrático. In: **XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lima, Perú, p.10-13, 2015.

AMARAL, Rodrigo Galvão do. Responsabilidade Administrativa na Gestão Pública e a Capacitação dos Servidores Públicos. **Revista Base Científica**, v.2, 2024.

BARZELAY, M. Studying the News Public Management. The New Public Management. **University of California Press**, p.1-13, 2001.

**BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.**

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

**BRASIL.** Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

**BRASIL.** Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2019.

**BRASIL.** Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 out. 2020.

**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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990.

**BRASIL.** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/copy\\_of\\_pndp](https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/copy_of_pndp). Acesso em: 09 nov. 2024.

**BRASIL.** Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 02 de setembro de 2022**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 168, p. 57, 05 set. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma da Administração Pública. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, **Editora 34**, p. 269-294, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado nos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Modelo Estrutural de Gerência Pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 391-410, 2008.

## PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, **Câmara da Reforma do Estado**, 1995.
- CAMINHA, Alana Alves; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: Experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. **Revista Inter-Legere**, v. 6, n. 37, c31818, 2023.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília, **Cadernos ENAP**, 2016.
- CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da Burocracia Federal Brasileira (1995-2014): Avanços e Dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.
- COSTA, Frederico Lustosa da; COELHO, Fernando de Souza; DIAS, Thiago Ferreira. Apresentação: Três décadas de ENAP e de Escolas de Governo. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 6-14, 2019.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.
- FONSECA, Diogo Ribeiro da; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo; LEMOS, Joselene Pereira. Sistema de Escolas de Governo da União: Perfil, Identidade e Desafios para Institucionalização. Brasília, **Cadernos ENAP**, 2015.
- HOOD, Christopher. A Public Management for all Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUES, Fernanda. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.
- PACHECO, Regina Silvia. Escolas de Governo: Tendências e Desafios. ENAP-Brasil em Perspectiva Comparada. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.
- PANTOJA, Maria Julia; IGLESIAS, Márcia; BENEVENUTO, Renata; PAULA, Arlete de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública**. 2012.
- PETERS, B. Guy. **The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration**. 7 ed., Routledge, 2018.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis – into the age of austerity**. Oxford University Press, 2017.
- SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

## PROFISSIONALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.
- TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A Modernização do Estado e a Gerência Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 84-103, 1997.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ). Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP). Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Disponível em: <https://www.ufsj.edu.br/progp/pdp.php>. Acesso em: 09 nov. 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ). Conselho Diretor. **Resolução nº 010, de 03 de setembro de 2025.** Institui o Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). São João del-Rei, MG, 03 set. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Disponível em: <https://www.sigrh.ufsj.edu.br/sigrh/public/home.jsf>
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília, Editora Universidade de Brasília; São Paulo, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5 ed., Bookman Editora, 2015.