

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O CASO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gilberto Soares da Silva
Suylan de Almeida Midlej e Silva

Resumo

Nos últimos anos, as propostas de reformas na administração pública do Brasil remodelaram a gestão de pessoas e a capacitação dos servidores. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019, redefiniu diretrizes para o aprimoramento dos servidores do Executivo Federal. Este estudo objetiva investigar as alterações estratégicas ocorridas na PNDP, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT) após a publicação do novo decreto. A pesquisa é um estudo de caso, com base em bibliografias, documentos e entrevistas, visando compreender a implementação e mudanças em relação a essa política na UFT. Observou-se ajustes legais e maior participação de órgãos no planejamento. Percebeu-se que alguns dispositivos legais foram alterados, bem como, a dinâmica de planejamento que passou a ter a participação de diferentes órgãos no processo. Em relação à UFT a principal mudança estratégica está ligada ao processo de planejamento e monitoramento, a partir das novas ferramentas disponíveis. Desta forma, propõe-se algumas possibilidades de pesquisa, com vistas a aprofundar o tema e, assim, possibilitar *insights* para que os setores da administração pública possam aperfeiçoar suas ações e entregar melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Desenvolvimento. Implementação de políticas.

Abstract

In recent years, proposals for reforms in the public administration of Brazil have reshaped personnel management and employee training. The Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regulated by Decree No. 9,991/2019, has redefined guidelines for the enhancement of federal executive branch employees. This study aims to investigate the strategic alterations that have occurred within the PNDP, specifically within the scope of the Universidade Federal do Tocantins (UFT) after the publication of the new decree. The research employs a case study approach, drawing upon bibliographies, documents, and interviews, with the objective of comprehending the implementation and changes pertaining to this policy at UFT. Legal adjustments and increased involvement of entities in the planning process have been observed. Noteworthy alterations to legal provisions have been identified, as well as a shift in the planning dynamics involving the participation of diverse entities in the process. Concerning UFT, the primary strategic shift is associated with the planning and monitoring process, utilizing newly available tools. Consequently, this study proposes several avenues for further research, aimed at delving deeper into the subject matter and thereby facilitating insights to enable the various sectors of public administration to refine their actions and deliver enhanced outcomes.

Keywords: Strategic people management. Development. Policy implementation.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a melhoria e a inovação na prestação dos serviços governamentais estão entre os objetivos centrais das transformações administrativas que ocorreram na maioria dos governos ao redor do mundo. Tais reformas buscam otimizar a gestão pública e sua habilidade de atender às necessidades políticas, econômicas e sociais voltadas ao Estado, incluindo esforços para profissionalizar os colaboradores do setor público (FONSECA *et al.*, 2019). Ao longo da história do campo de estudos em gestão de pessoas, diferentes modelos teóricos têm sido adotados, com destaque para a transição da Administração de Recursos Humanos para a Gestão Estratégica de Pessoas (MATOSO; CORAIOLA; ROGLIO, 2016). Essa mudança busca relacionar os colaboradores com as metas e estratégias organizacionais. No setor público, essa transição também ocorreu, influenciada pelo movimento do *New Public Management*, principalmente a partir da década de 1980 nos Estados Unidos e Europa (CAMARGO *et al.*, 2014).

No caso brasileiro, o setor público passou por diferentes reformas administrativas que abordavam o contexto de profissionalização e modernização no campo de gestão de pessoas. A primeira reforma significativa ocorreu na década de 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), buscando implementar características burocráticas de impessoalidade, formalidade e profissionalismo (CAMÕES; MENESES, 2016). Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes e incentivar a capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores públicos federais (SILVA; SILVA, 2020). A PNDP foi estabelecida pelo lançamento do Decreto 5.707/2006, que direcionou a gestão de profissionalização do setor público para um modelo de gestão por competências (BRASIL, 2006). Mais recentemente, foi lançado um novo decreto, nº 9991/2019, que representa uma atualização importante da PNDP e busca aprimorar a gestão de pessoas no setor público brasileiro (BRASIL, 2019).

Após alguns anos de sua implementação, constatou-se que muitos órgãos públicos enfrentaram dificuldades para adotar o modelo de competências, revelando uma lacuna na eficácia da Política (CAMÕES, 2013). Também foram identificados outros problemas, como a ausência de diretrizes claras para afastamento de servidores, dificuldade em medir resultados e falta de aderência a princípios administrativos básicos, como razoabilidade e proporcionalidade (CAMÕES; MENESES, 2016). Consequentemente, em 2017, surgiu uma oportunidade para revisão da Política por meio do Projeto de Governança das Capacitações, que buscava atualizar a legislação sobre desenvolvimento de pessoal e estabelecer critérios padronizados para afastamentos conforme a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990; CABRAL, 2020).

Nesse contexto, em 28 de agosto de 2019, foi promulgado o Decreto nº 9.991, com o propósito de estabelecer a "nova PNDP" (BRASIL, 2019).

Em relação aos estudos voltados para a área de gestão de pessoas no setor público, tem-se a PNDP como uma importante diretriz ao atribuir diferentes funções no desenvolvimento de pessoas (DEMARCO *et al.*, 2014). Alguns estudos têm analisado essas múltiplas diretrizes: a racionalização de gastos e profissionalização da força de trabalho, a melhoria do desempenho público por meio do aprimoramento das competências, e a busca pela coordenação de recursos e capacidades para resultados coletivos (PACHECO, 2002; WATERHOUSE; KEAST, 2012). Apesar dessas perspectivas, a implementação do PNDP tem enfrentado desafios consideráveis, gerado em deficiências na gestão de pessoas no Governo Federal, com estudos apontando *déficits* na implementação, gestão gerencial e informalidade nas redes de capacitação (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013; CAMÕES, 2013). A ineficácia dos instrumentos e metodologias disponíveis à administração pública é citada como um dos obstáculos para a implementação da política (CAMÕES, 2013; CABRAL, 2020).

Estudos anteriores usaram bases teóricas voltadas para a análise da formulação e implementação da PNDP nos órgãos públicos (CAMÕES, 2013; CABRAL, 2022). Contudo, Camões (2013) analisa o processo de implementação relacionado a política tendo como caso de estudo o Decreto 5.707/2006. Em relação ao estudo de Cabral (2020), a autora analisa o processo de implementação tendo como base o Decreto 9.991/2019. Assim, percebe-se que em relação ao novo Decreto, ainda cabem estudos comparativos, uma vez que, a pesquisa de Cabral (2020) cobriu apenas o ano de 2020, um ano após a implementação, bem como, deixou de analisar a perspectiva dos órgãos implementadores da PNDP. Assim, essa pesquisa busca responder a uma questão: como se deu o processo de implementação da nova PNDP e que alterações ela entrega em termos estratégicos para a gestão da política no âmbito dos órgãos implementadores? Portanto, visando responder a essa questão, o presente artigo tem como objetivo principal investigar as alterações estratégicas ocorridas na PNDP, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT) após a publicação do novo decreto.

Além desta introdução, o artigo segue uma estrutura que compreende mais quatro seções. Na segunda seção, apresentamos a abordagem e fundamentação teórica que dizem respeito à gestão estratégica de pessoas e sua aplicação no contexto do serviço público. Ainda, na segunda seção, aborda-se o histórico e as características relevantes da PNDP, bem como os resultados das pesquisas que analisaram o processo de formulação e implementação dessa política no setor público. Na terceira seção, são detalhados os caminhos metodológicos adotados para conduzir esta pesquisa e, na seção seguinte, apresentam-se os principais resultados obtidos e, suas análises à luz da literatura

previamente apresentada. Por fim, nas considerações finais, destacam-se as principais mudanças decorrentes da publicação do novo decreto, as limitações do estudo, suas implicações teóricas e práticas e possíveis direções para futuras pesquisas. É importante salientar que este artigo se concentra em uma parte específica de uma pesquisa de doutorado em andamento. Portanto, os resultados apresentados são parciais, e espera-se que eles sirvam como base teórica e metodológica para estudos futuros.

2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A trajetória da gestão de pessoas teve início na revolução industrial, com a busca pelo bem-estar dos trabalhadores. Ao longo do tempo, surgiram diversas abordagens, como a Administração de Recursos Humanos e a Gestão Estratégica de Pessoas (LEGGE, 2005). Essa evolução foi influenciada pelas escolas de pensamento racionalista e de relações humanas. Nos Estados Unidos, prevaleceram os princípios de Taylor e Fayol, enquanto na Europa houve maior ênfase na escola de relações humanas (FISCHER, 2002). Após a Segunda Guerra Mundial, os departamentos de pessoal surgiram para garantir o cumprimento das legislações trabalhistas. A partir da década de 1980, consolidaram-se os movimentos da Gestão Estratégica de Pessoas e da Gestão por Competência. A PNDP representa a gestão estratégica de pessoas por meio do modelo de gestão por competências (CAMÕES; MENEZES, 2016).

A Gestão Estratégica de Pessoas é amplamente difundida na literatura do campo, representando uma mudança de paradigma em relação à Administração de Recursos Humanos (CAMÕES, 2013). Ela envolve a estratégia de integração, orientação para o comprometimento, tratamento das pessoas como mais do que recursos, foco nos resultados e responsabilidade social. As bases teóricas desse conceito incluem teorias de comprometimento, comportamento organizacional, motivação, capital humano, dependência de recursos, baseada em recursos, institucional, custos de transação, agência e contingência (AMSTRONG, 2011).

A literatura também aborda a evolução da gestão estratégica de pessoas ao longo do tempo, destacando temas como alinhamento com a estratégia organizacional, criação de contribuições estratégicas, estrutura dos sistemas de gestão de pessoas, foco internacional, implementação e execução de políticas, mensuração de resultados e questões metodológicas (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009). Apesar do desenvolvimento teórico, ainda existe um distanciamento entre o discurso e a prática nas organizações (LACOMBE; TONELLI, 2001). A gestão por competência, que busca a obtenção de competências essenciais da

organização, surge como um modelo integrado de gestão de pessoas, mas ainda requer a superação de desafios para sua efetiva implementação (HONDEGHEN; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

No que se refere às produções teóricas da gestão por competência no campo organizacional, Dutra (2004) destaca duas correntes: a primeira considera competência como um conjunto de qualificações individuais para o trabalho, enquanto a segunda enfatiza as realizações no contexto de trabalho, considerando o ambiente como determinante. Essas perspectivas são integradas em algumas abordagens, como a de Carbone et. al (2005), que tratam competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de atividades no contexto do trabalho. O conceito de competência é aplicado em diferentes níveis: individual, equipe e organizacional, e possibilita a criação de modelos de gestão por competências para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

A gestão por competência tem sido adotada como modelo para gerir estrategicamente pessoas nas organizações, sendo complementar à gestão estratégica de pessoas. O modelo proposto por Brandão e Barhy (2005) apresenta etapas para implementação da gestão por competências, desde a formulação da estratégia organizacional até a retribuição pelo desempenho alcançado. Esse modelo tem exercido influência no setor público internacional e pode transformar burocracias em unidades mais eficientes e flexíveis, ao direcionar a atenção para o indivíduo e os recursos humanos, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais em meio ao contexto de mudança e modernização do Estado.

Assim, destaca-se que a gestão de pessoas na administração pública, passou por um processo de transição administrativo indo de um modelo patrimonial para o burocrático e, posteriormente, para o gerencialismo da *New Public Management* (NPM). O modelo burocrático foi adotado como uma alternativa mais eficiente ao sistema patrimonialista, caracterizado por nepotismo e corrupção (CAMÕES, 2013). A NPM introduziu reformas gerenciais, enfatizando a flexibilização, estabelecimento de metas, foco em resultados e recompensas atreladas ao desempenho (HOOD, 1991). No entanto, o setor público apresenta desafios, como a estabilidade dos servidores, influência política e restrições culturais, que dificultam a replicação imediata do modelo gerencialista (LONGO, 2007). A gestão por competências, por sua vez, foi adotada como meio de implementar a gestão estratégica de pessoas no setor público, mas sua implementação também enfrenta dificuldades, como a vaga noção do conceito de competência, falta de clareza nos conceitos e problemas práticos de integração (HONDEGHEN *et al.*, 2006). Apesar disso, a gestão por competências pode proporcionar oportunidades para os servidores desenvolverem e utilizarem seus talentos, agregando valor à organização e à sociedade.

Neste sentido, no que tange à gestão de pessoas no setor público brasileiro, destacam-se a ocorrência de diferentes reformas administrativas realizadas ao longo da história. A primeira reforma significativa ocorreu na década de 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), buscando implementar características burocráticas de impessoalidade, formalidade e profissionalismo (CAMÕES; MENESES, 2016). Porém, o patrimonialismo ainda prevalecia, resultando em clientelismo e fisiologismo. Na década de 1960, uma tentativa de modernização ocorreu com o Decreto nº. 200, que descentralizou a administração e buscou racionalizar as atividades (KLERING *et al.*, 2010). No entanto, essa reforma falhou devido à falta de articulação entre planejamento e recursos humanos, e a baixa prioridade dada à gestão de pessoas (COSTA, 2008).

Nos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubistchek, foram criadas várias escolas de formação para os servidores públicos, visando atender às necessidades de quadros capacitados para os projetos de modernização do Estado (ENAP, 2006). Contudo, nos anos seguintes, as reformas enfrentaram retrocessos, especialmente na década de 1980, quando houve engessamento do aparelho estatal e regras burocráticas rígidas (COSTA, 2008). Os governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva tentaram novas reformas gerenciais, baseadas na gestão por competências. No entanto, enfrentaram desafios na implementação de políticas efetivas de gestão de pessoas, como a falta de foco estratégico e o excesso de controle burocrático (KLERING *et al.*, 2010).

Um relatório da OCDE aponta que as práticas de gestão de recursos humanos no governo federal tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras do que na gestão estratégica baseada em competências e desempenho (OCDE, 2010). A implementação da PNDP enfrentou obstáculos, e a gestão por competências ainda está em estágio inicial (CAMÕES, 2013). A capacidade das unidades de recursos humanos para lidar com reformas estratégicas também é limitada. Diante dessas dificuldades, Camões e Meneses (2016) destacam a necessidade de reforçar as competências para promover uma mudança radical em todo o ciclo de gestão de pessoas no setor público brasileiro, com foco na consolidação da formação e do desenvolvimento com base na análise das competências requeridas para alcançar as prioridades do governo. Assim, apresenta-se na sessão seguinte o contexto e o resultado de pesquisas anteriores sobre a PNDP.

2.1 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Brasil

No campo das políticas de pessoal, o Estado começou a focar na profissionalização da gestão de pessoas no setor público em 1998, com o Decreto nº 2.794/1998, que instituiu

a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos (DEMARCO et al., 2014). Em 2006, uma nova Política foi estabelecida mediante a publicação do Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, que propôs a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas baseado em competências, modelo mais viável do ponto de vista técnico e orçamentário, à época, para orientar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos federais. Contudo, a PNDP oscila dificuldades na implementação e em seus objetivos, causando um déficit de implementação (CAMÕES, 2013).

O objetivo principal da PNDP era “a criação de uma política que conduzisse a capacitação no governo federal a ser orientada por competências contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (CAMÕES, 2013, p. 86). Para tanto, a política apresentava as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006).

Em 2007, visando atender aos seus múltiplos objetivos, um planejamento estratégico foi conduzido visando estabelecer estratégias de gestão para alcançá-los. Esse planejamento revelou objetivos não explícitos no Decreto, incluindo a expansão da temática para outros setores de gestão de pessoal do governo, aumento da influência da temática junto aos líderes, envolvimento de diversos atores no processo e melhoria da oferta de capacitação por escolas de governo (CAMÕES; MENESES, 2016). Em 2010, um novo planejamento estratégico focou apenas na capacitação e nos objetivos explícitos do Decreto, deixando os objetivos implícitos de lado, devido à complexidade da implementação do modelo de competências (CAMÕES, 2013).

Foram criados instrumentos, técnicas e ferramentas específicas para a gestão e assistência financeira da PNDP. No entanto, esses instrumentos enfrentaram problemas de gerenciamento e legitimidade, já que as ações envolviam vários atores e careciam de elementos coercitivos para garantir a implementação. A principal técnica era a elaboração de Planos Anuais de Capacitação (PAC), mas os órgãos não tinham incentivos para relatar ou obter *feedback* sobre os resultados dos PACs, considerando a ferramenta complexa e de preenchimento difícil (CAMÕES, 2013).

Ainda, de acordo com Camões (2013) a relação entre os instrumentos da política e a sua implementação destacou a falta de correspondência entre os objetivos e as técnicas

usadas no processo, afetando assim a qualidade em seus resultados. Uma comparação entre os objetivos e as técnicas da PNDP revelou a ausência de técnicas para alguns objetivos explícitos e implícitos. Vários fatores contribuíram o déficit de implementação, incluindo a dificuldade do Comitê Gestor da Política em conciliar os interesses de diferentes entidades, a falta de reconhecimento e patrocínio para a temática de capacitação, o surgimento de outras prioridades durante a implementação, a falta de legitimidade e poder das áreas de desenvolvimento de pessoas nos órgãos. Além disso, a falta de integração entre subsistemas de gestão de pessoas, a ausência de informações para monitorar a política, a ineficiência na gestão de recursos orçamentários e a escassez de competências técnicas e pessoal para trabalhar na área de gestão de pessoas foram identificados como obstáculos.

Em resposta a esses desafios, em 2017 foi criado o projeto de Governança das Capacitações, visando atualizar a legislação e solucionar problemas relacionados ao desenvolvimento dos servidores (CABRAL, 2020). Em 2019, a PNDP reformulada foi estabelecida pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Seu foco é esclarecer os critérios para a participação dos funcionários em atividades de treinamento e desenvolvimento, e empoderar as unidades de desenvolvimento de pessoal, utilizando um sistema informatizado padronizado. A principal meta é promover o desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho de excelência nas entidades e órgãos da administração federal direta, autárquica e fundacional, resultando em mudanças na legislação que guia as ações de desenvolvimento de servidores na administração pública federal. No entanto, no primeiro ciclo de implementação da nova PNDP, foram observados desafios, principalmente relacionados ao PDP (BRASIL, 2019). A nova política foca na implementação através do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), buscando integrar o desenvolvimento dos servidores à estratégia organizacional.

O Relatório de Análise dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 do SIPEC apontou falhas na PNDP, incluindo a falta de avaliação dos retornos de investimentos em desenvolvimento de servidores, planejamento e avaliação deficientes das ações de desenvolvimento, aquisições sem estratégia e dificuldades de orientação devido a informações fragmentadas das entidades do SIPEC (BRASIL, 2019a). Para abordar esses problemas, foi concebida uma nova PNDP. Essa nova abordagem considerou estudos e sugestões de órgãos da Administração Pública federal, discutidas nas reuniões da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil (CABRAL, 2020).

No entanto, conforme ressaltado no relatório elaborado pelo Ministério da Economia, em 2019, foram identificadas algumas dificuldades durante a fase inicial de implementação da Política, principalmente no que diz respeito ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas

(PDP), um dos instrumentos dessa política (BRASIL, 2019A). Além disso, é importante enfatizar que a nova PNDP surge como uma resposta para abordar questões estratégicas relacionadas ao planejamento, controle, avaliação e dinâmica de cooperação entre as organizações. Portanto, diante dos desafios que a implementação enfrenta e considerando a ausência de estudos que tenham analisado a efetividade da implementação e as mudanças decorrentes dessa nova regulamentação, esta pesquisa se propõe a realizar uma investigação nesse sentido. O objetivo é aprofundar a compreensão sobre a implementação da PNDP a partir da perspectiva de um órgão responsável por executar essa política.

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou a abordagem qualitativa para investigar alterações promovidas pela publicação do novo decreto que institui a PNDP, a partir de uma análise de documentos voltados para a regulamentação e documentação sobre a política e a percepção de atores envolvidos na implementação da política na UFT (FLICK, 2009). Esta investigação adotou uma abordagem multimétodo, incorporando análise de documentos e relatos verbais como procedimentos de coleta de dados. A estratégia de pesquisa se configura como um estudo de caso, no qual a PNDP foi selecionada para ser avaliada, a partir da perspectiva de implementação em órgãos públicos, considerando a UFT como *locus* para a coleta dos dados (GOLDENBERG, 1999).

As informações foram transmitidas por meio de entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados e análise de documentos produzidos no âmbito da Política. A pesquisa foi conduzida em duas amostras principais, seguindo as diretrizes de Flick (2009) para seleção deliberada de casos ou exemplos empíricos a fim de estudar um fenômeno específico. A primeira amostra consistiu em documentos da Política, selecionados de acordo com critérios predefinidos. A coleta foi abrangente, englobando todos os documentos disponíveis, conforme orientado pela estratégia de coleta completa sugerida por Flick (2009). Os documentos foram coletados diretamente no Portal do Servidor, onde constam uma série de documentos relacionados à PNDP, dos quais destacam-se para as análises aqui empregadas: Decretos nº. 5.707/2006, nº. 9.991/2019 e nº. 10.506/2020; Instruções Normativas nº 60/2020, nº 21/2021, nº 69/2021 e nº 46/2022; Manifestações Técnicas do PDP de 2020 a 2023; Relatórios finais consolidados de 2020 a 2022; Regimentos Internos da UFT; Planos de Desenvolvimento de Pessoas de 2020 a 2023 da UFT.

A segunda amostra foi composta por entrevistas com profissionais responsáveis pela implementação da PNDP na UFT. Foram selecionados, para esta finalidade, dois

entrevistados que atuam na área de gestão de pessoas do órgão. Destaca-se que os entrevistados são responsáveis estratégicos em relação à política no âmbito da UFT, e atualmente atuam junto à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na universidade. Ressalta-se que, outros entrevistados potenciais não participaram deste primeiro momento, considerando que essa fase da pesquisa elenca questões mais estratégicas e que não são de responsabilidade destes outros atores. Assim, entende-se que as entrevistas concedidas foram suficientes para responder ao objetivo deste artigo, complementando e enriquecendo a análise dos dados documentais.

A maioria das entrevistas ocorreu com agendamento prévio por telefone e foram realizadas remotamente, utilizando o software de comunicação de áudio e vídeo Teams, uma vez que o software auxilia na transcrição das falas ao final da gravação. As entrevistas a seguir são um roteiro semiestruturado elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa, e teve uma duração média de 32 minutos, ocorridas nos dias 04 e 09 de agosto de 2023.

Na fase de análise dos dados, tanto as entrevistas quanto os documentos coletados foram submetidos a uma análise de conteúdo, seguindo a metodologia proposta por Bardin (1970). A análise de conteúdo foi executada utilizando o software Iramuteq 0.7 alpha 2 2020, e envolveu categorização das variáveis, como objetivos, instrumentos, técnicas, atores e ferramentas que buscaram estrategicamente alterar os rumos da política. Os elementos foram diferenciados e agrupados por analogia, conforme a abordagem de Bardin (1970). Os resultados previstos foram encontrados e serão detalhados e discutidos na seção subsequente do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O foco desta pesquisa é a Universidade Federal do Tocantins (UFT), criada pela Lei 10.032 (BRASIL, 2000), teve seu início efetivo em maio de 2003, quando os primeiros professores assumiram e os cursos de graduação da Universidade do Tocantins (UNITINS) foram transferidos. A UFT desempenha um papel importante no desenvolvimento do estado, com uma estrutura *multicampi* abrangendo sete cidades: Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis (UFT, 2021).

No cenário educacional do estado, a UFT é uma instituição de destaque tanto em termos de dimensão quanto de desempenho acadêmico. É importante ressaltar que no ano de 2019 ocorreu a criação da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), a qual resultou do desmembramento de um campus da Fundação Universidade Federal do Tocantins, a partir da publicação Lei 13.856 de 8 de julho de 2019 (BRASIL, 2019b). Para fins

deste estudo, considerando que a UFT assinou um acordo de cooperação técnica como tutora da nova universidade e, que esse acordo ainda não finalizou, o objeto de estudo será denominado aqui como UFT, haja vista as duas instituições ainda estão interligadas em seus processos de gestão.

Averiguou-se, a partir da análise documental que dentre as alterações mais significativas no que se refere aos mecanismos e ferramentas a serem adotadas pelos órgãos, temos: 1) Um plano de desenvolvimento padronizado para todos os órgãos públicos federais; 2) Um plano consolidado de ações de desenvolvimento elaborado pelo órgão central do SIPEC; 3) Relatórios anuais de execução do plano de desenvolvimento pelos órgãos e entidades, incluindo avaliações das ações realizadas; 4) Relatório consolidado de execução do plano pelo órgão central do SIPEC, analisando as ações de desenvolvimento e execução; 5) Competência formal do órgão central do SIPEC para definir modelos, metodologias, ferramentas e trilhas de desenvolvimento para a execução da PNDP nos órgãos federais (BRASIL, 2019). Em comparação, o Decreto 5.707/2006 tinha três instrumentos I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006).

Em relação à UFT, o lançamento do novo decreto foi uma surpresa para os dirigentes de gestão de pessoas, pois:

A primeira coisa foi que ficamos impactados com o novo decreto [...] quando o primeiro servidor chegou no setor e abriu o Diário Oficial [...] nós tivemos que fechar o setor as oito e meia, e os sete servidores do setor passou a analisar o que mudou. [...] tomamos esse susto, e isso refletiu nos servidores nos ligando o tempo todo [...], hoje percebemos que o que mudou na realidade foram questões mais relacionadas ao planejamento e ao quantitativo de servidores com interesse em afastamentos, só que isso já era uma realidade da UFT que apesar de ser uma universidade jovem, ela já tratava das questões que estavam ali previstas no decreto. (Dirigente “B”)

Neste sentido, destaca-se que a regulamentação nas resoluções da universidade passou por mudanças para atendimento ao novo decreto, como é o caso das Resoluções do Consuni nº 04/2016 e nº. 27/2017 que foram alteradas pela Resolução 62/2022, que tratam do Programa de Formação e Desenvolvimento de Servidores na UFT (UFT, 2022).

O que mudou pra nós foram algumas resoluções, pois foram necessárias para atendimento de algumas coisas trazidas pelo novo Decreto, embora, a dinâmica de funcionamento se manteve [...] me parece que ficou algo como, elaborar um documento diferente com as mesmas informações que já eram realizadas anteriormente. (Dirigente “A”)

Em relação aos atores e responsabilidades, o Decreto 5.707/2006 estabeleceu um Comitê Gestor de Competências coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos, com participação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e as demais escolas de governo (BRASIL, 2006). Por outro lado, o Decreto 9.991/2019 simplificou essa relação, atribuindo responsabilidades aos órgãos e entidades do SIPEC, ao órgão central do SIPEC e à ENAP, com papéis operacionais detalhados para cada um. O papel das escolas de governo no desenvolvimento dos servidores é ampliado no Decreto 9.991/2019, nomeando a ENAP como coordenadora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e da União (BRASIL, 2019). Neste sentido, Fonseca et al. (2019) destacam que a gestão de redes entre as organizações pode propiciar melhoria das estratégias de capacitação e das estruturas de gestão empregadas por entidades governamentais, agências centrais e instituições de formação, com o objetivo de aumentar a eficácia das iniciativas voltadas para o progresso profissional no âmbito da administração pública.

No entanto, para os dirigentes entrevistados da UFT essa relação entre o órgão e dos demais atores participantes da política ainda é distante. Contudo, cabe destacar que “teve sim, com o fato de termos que realizar o envio do PDP para análise do órgão central, que envia a manifestação técnica, é uma tentativa de compreender melhor como essas ações são desenvolvidas nos órgãos” (Dirigente “A”). De acordo com Cabral (2020) antes da elaboração do novo decreto, um dos problemas identificados pela política incluía a falta de comunicação efetiva entre o órgão central e os setores, e o órgão central compreende que houve essa aproximação dos órgãos, a partir do controle das ações de desenvolvimento. Mesmo assim, na visão dos dirigentes da UFT, “essa relação ela é praticamente nula, distante” (Dirigente “B”). Faz-se importante destacar que essa relação com a participação ativa dos agentes é crucial para o sucesso da PDP (CAMÕES, 2013).

O Decreto nº 9.991/2019 introduziu a gestão de risco das ações de desenvolvimento como uma novidade, tornando os órgãos setoriais responsáveis por isso, o que não estava presente no Decreto anterior (BRASIL, 2019). Quanto às despesas, enquanto o Decreto 5.707/2006 estabeleceu uma reserva percentual para públicos prioritários definida pelo Comitê Gestor (BRASIL, 2006), o Decreto n.º 9.991/2019 exige que órgãos e entidades obtenham a aprovação do órgão central antes de realizar despesas com ações de desenvolvimento. Ele também enfatiza a necessidade de transparência nos gastos, incluindo diárias e passagens para participação em ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019).

No caso da UFT, a realização de gastos com programas de desenvolvimentos é custeada por esse repasse que é encaminhado pelo órgão central e, ainda, por recursos próprios que a universidade destina para essa finalidade.

Então, a universidade, ela possui duas fontes de recurso, um [...] que vem direto do governo federal carimbado para este tipo de ação e esse recurso só pode ser gasto com capacitação de servidor, capacitação, qualificação, formação continuada. E a universidade dentro do seu recurso próprio, fazia também como, de fato ainda faz, até hoje, é uma repartição, tirava mais uma parte, uma fatia e direcionava a capacitação. (Dirigente "B")

O Decreto nº 9.991/2019 atribui ao órgão central do SIPEC maior controle sobre a PNDP, com a exigência de relatórios anuais de execução dos PDP, diretrizes para modelos e ferramentas, além da aprovação prévia do PDP para despesas. Entende-se que esse fator busca promover confiabilidade nos dados e permite análises comparativas da política ao longo do tempo. Além disso, o Decreto nº 9.991/2019 padroniza instrumentos para planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento, incluindo um plano de desenvolvimento padronizado para órgãos e entidades, relatórios anuais de execução e ciclos de revisão. Esse decreto também tem potencial para otimizar recursos financeiros ao envolver a Enap na coordenação das escolas de governo e na análise do plano consolidado de ações de desenvolvimento, possibilitando uma melhor alocação de investimentos. Assim, o Decreto nº 9.991/2019 traz mudanças significativas em relação ao Decreto anterior, promovendo maior clareza nos papéis, controle, padronização e eficiência na implementação da PNDP (BRASIL 2019).

Ao analisar os mecanismos usados para planejar as ações de desenvolvimento, destaca-se que o processo de planejamento era realizado por meio de um Plano Anual de Capacitação (PAC), com o novo decreto passou a ser chamado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) regulamentado pelo Decreto n.º 9.991/2019. O Decreto 5.707/2006 não estabelecia um instrumento padronizado para o planejamento de capacitação. Em contraste, o Decreto 9.991/2019 introduz o PDP como um instrumento padrão para todos os órgãos federais. Enquanto o PAC era elaborado após a identificação das lacunas de competência, o PDP é construído a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas aos objetivos institucionais. Embora o diagnóstico de competências seja recomendado no PDP, ele tornou-se opcional a partir da publicação do novo decreto.

Nós tínhamos um planejamento bianual para os afastamentos no desenvolvimento no que diz respeito ao afastamento. E para o planejamento de ações de capacitação é que eram ofertadas pela instituição ou mesmo que pagas pela instituição na outra modalidade, como *in company*, que a saída do servidor para fazer o curso fora e financiamento

era anual [...] Assim, honestamente, a maior dificuldade foi a elaboração do plano no primeiro ciclo do PDP, tivemos que fazer uma força tarefa para enviar o plano, naquele momento nada tava claro do que tinha que ser realmente encaminhado [...], aí com medo de deixar alguma ação de fora, ou de algum servidor necessitar de afastamento, tivemos que lançar detalhadamente mais de cinco mil linhas numa planilha de Excel com ações de desenvolvimento em geral. Hoje não, hoje eu vejo que o planejamento foi um grande aprendizado [...] no decorrer do caminho o novo formato acabou nos fornecendo a habilidade de conduzir melhor o nosso planejamento. (Dirigente “B”)

O que ficou claro é que o processo continua muito parecido com a forma como ele era conduzido na universidade, a gestão por competências acabou que nunca foi plenamente implementada e as ações de capacitação continuam sendo levantadas por setores como sempre aconteceu, com a diferença de que agora o próprio setor acessa o sistema do SIPEC e lança suas necessidades. (Dirigente “A”)

No caso da UFT, o que se altera é que o plano era realizado a cada dois anos, e passou a ser realizado anualmente, conforme o novo decreto. Contudo, alguns desafios de implementação foram observados e, além disso, percebe-se que no geral os mecanismos mudaram embora muito do que o Decreto trazia já era uma prática institucional na UFT. Cabral (2020) aponta que os dirigentes do órgão central apontaram dificuldades na compreensão de alguns órgãos na aplicação de certos conceitos para operacionalizar o PDP. Além disso, houve obstáculos na implementação dessa técnica e suas ferramentas, principalmente relacionados ao sistema SIPEC, que foi considerado um sistema prematuro e não atendeu às expectativas dos implementadores (CABRAL, 2020).

No que diz respeito à estrutura do PDP, o Decreto nº 9.991/2019 detalha a estrutura mínima e o fluxo de elaboração e revisão do plano. A Instrução Normativa nº 21/2021 complementa, especificando os prazos e informações obrigatórias no PDP (BRASIL, 2019; 2021). Um guia online é disponibilizado pelo órgão central do SIPEC para auxiliar na elaboração do PDP. Além disso, o Decreto nº 9.991/2019 introduziu o Portal SIPEC como uma ferramenta informatizada para a elaboração, envio e monitoramento do PDP, contribuindo para a precisão dos dados e permitindo análises consolidadas (BRASIL, 2022). O novo decreto também alterou a atuação do órgão central do SIPEC, que agora desempenha um papel ativo na elaboração, análise e consolidação dos PDPs. No PAC, o órgão central não estava envolvido nesse processo, enquanto o Decreto 9.991/2019 dá um papel mais proeminente ao órgão central.

No que se refere ao planejamento da UFT, o aprimoramento que vem sendo dado ao Portal do SIPEC é tido como um dos avanços em relação ao planejamento das ações do órgão, conseqüentemente isso se atribui ao papel central do órgão central, que tem buscado avançar neste sentido, embora ainda haja necessidade de melhorias. Conforme o relato do

Dirigente “B” “as ações de desenvolvimento eram planejadas se baseava no levantamento de necessidades dos campus, em um documento único para cada uma das unidades [...], hoje o portal do SIPEC centraliza essas informações do órgão, vejo como positivo”. De acordo com Cabral (2020) no âmbito do órgão central o sistema ainda apresenta muitas inconsistências e que precisa ser melhorado, neste mesmo sentido, o relatório consolidado de 2022 aponta que o portal do SIPEC tem avançado e continuará sendo aperfeiçoado para dispor de análises mais sofisticadas para avaliação da política (BRASIL, 2022).

A análise seguinte considerou os instrumentos, o processo de elaboração e envio do relatório, prazos e informações obrigatórias. O relatório do PAC era avaliado pelo Comitê Gestor da Política, que verificava o cumprimento das diretrizes da PNDP. Já o relatório do PDP é padronizado, elaborado pelas unidades de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do SIPEC, e subsidia o Relatório Consolidado de Execução dos PDP, apresentado ao Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e ao Ministro da Economia. O relatório do PAC incluía informações qualitativas e quantitativas preenchidas em um questionário eletrônico hospedado no Portal SIPEC. Já o relatório do PDP, preenchido no sistema do Portal SIPEC, contém principalmente dados quantitativos. O órgão central do SIPEC extrai um relatório síntese, analisa as informações e elabora o Relatório Consolidado de Execução dos PDP. O PDP também introduziu avaliação de efetividade e análise de custo-benefício, ressaltando o interesse na mensuração de resultados e aprimoramento da PNDP (BRASIL, 2019).

No caso da UFT, apesar de ter acesso fácil aos dados e relatórios, essa avaliação não era uma obrigação em relação à PNDP, embora fosse realizado um relatório para prestação de contas junto aos órgãos de controle.

Essa característica também mudou para o órgão, pois antigamente nós fazíamos um relatório de gestão seguindo o modelo solicitado pelo TCU, porém, não era encaminhado para o órgão central. Agora com a nova PNDP que passamos a alimentar o sistema com o relatório das ações realizadas conforme nos foi solicitado. (Dirigente “B”)

Em geral, no que se refere à UFT, a chegada no novo decreto passou por processo de adequação das políticas que já eram implementadas em relação ao desenvolvimento dos servidores. Destacou-se que os dirigentes entrevistados tinham como principais preocupações o planejamento das ações e a quantidade de servidores interessados em afastamentos para qualificação, uma vez que essa política já era executada nos regulamentos da instituição. Algumas resoluções foram modificadas para se adequar ao novo decreto, mantendo a dinâmica de funcionamento, mas requerendo ajustes nas informações.

A relação entre a UFT e os atores da política ainda é distante, mas a obrigatoriedade de envio do PDP para análise do órgão central é entendida como um caminho que visa estreitar essa relação. Com relação ao processo de planejamento, o plano que antes era bianual passou a ser anual, onde foram pontuados os desafios de elaboração do primeiro ciclo, dado o curto espaço de tempo para elaboração, além disso, hoje com a utilização do sistema do SIPEC tornou-se mais dinâmico, considerando também, que os próprios setores acessam o sistema e lançam suas necessidades. Com a nova PNDP, os relatórios das ações agora são enviados conforme preconiza o Decreto, diferentemente do passado. Por fim, entende-se que as mudanças mais estratégicas observadas, em relação à UFT, referem-se aos mecanismos e técnicas usadas para o processo de planejamento e monitoramento da política, e que esse tem sido um dos desafios do órgão central na gestão e aprimoramento dessas ferramentas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar as alterações estratégicas ocorridas na PNDP, no âmbito da UFT após a publicação do novo decreto. A análise documental e com base nos relatos dos entrevistados demonstrou que houve mudanças relacionadas às ferramentas e técnicas mais detalhadas a serem usadas na implementação da Política, bem como, realocou responsabilidades no âmbito federal. Contudo, em que pese as mudanças promovidas no âmbito da UFT, estrategicamente estão relacionadas ao processo de planejamento e monitoramento da política no órgão.

Os resultados revelam que as mudanças advindas com o novo decreto introduziram o PDP e trouxe maior controle do órgão central, mais responsabilidades aos órgãos setoriais, gestão de risco, transparência nas despesas e um papel ampliado das escolas de governo. No que se refere às mudanças na UFT, percebeu-se que houve ajuste em suas práticas em atendimento ao novo decreto, como a criação do PDP anual. Por outro lado, ficou evidente que muitos aspectos traduzidos na PNDP já eram praticados na instituição. A relação entre UFT e os demais atores da política ainda é distante, mas essa cooperação tem buscado ser fortalecida a partir do novo decreto. Ainda, em relação ao portal SIPEC, tornou-se a ferramenta central para o planejamento e monitoramento, embora tenha enfrentado desafios de implementação.

Esta pesquisa apresentou limitações relacionadas ao aspecto temporal, uma vez que a política ainda se encontra em fase inicial, com apenas três ciclos de planejamento concluídos, assim, os resultados avaliados ainda são parciais em relação ao contexto da política. Ademais, a escolha de um único *lócus* para análise pode ter deixado de cobrir

questões que foram alteradas mais pontualmente em outros órgãos. Neste sentido, entrevistar apenas dois dirigentes que estão em cargos estratégicos pode ter sido suficiente dado o objetivo deste artigo, porém outros atores que estão na linha de frente da política poderiam ter fornecido maior fundamentação para o processo em si de implementação.

A despeito dessas limitações, verifica-se que este artigo contribui com aspectos teóricos analisando questões voltadas para a gestão estratégica de pessoas no âmbito do setor público, bem como, sobre mecanismos e ferramentas de implementação de programas governamentais. Além disso, em termos práticos, os gestores envolvidos no processo de implementação da política, seja no âmbito federal, ou dos órgãos implementadores podem refletir sobre estratégias de melhorias relacionadas à forma como os serviços públicos são prestados, à eficiência da administração e ao alinhamento dos recursos humanos com as necessidades da sociedade.

Como direcionamentos de outros estudos a nova PNDP pode ser analisada sob a ótica do ciclo político-administrativo de implementação de políticas públicas, verificando variáveis que são próprias do processo de formulação, implementação e análise de políticas. Outra sugestão de pesquisa se refere à operacionalização da relação existente entre os diferentes atores que estão à frente da política, sob a ótica das redes de cooperação interorganizacionais. Por fim, associada ou não às sugestões anteriores, dado que a PNDP é voltada para a profissionalização e desenvolvimento de servidores públicos, aumentando assim a capacidade burocrática do Estado, compreender os diferentes papéis dos burocratas pode contribuir com a melhor compreensão sobre o complexo processo de analisar políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. 15ed. London: KoganPage, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

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. 2021. Disponível em: < https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/IN21_2021textocompilado2022.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

_____. **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. 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 05 jul. 2023.

_____. **Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000.** Cria a Universidade Federal do Tocantins. 2000. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10032.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

_____. **Lei nº 13.856, de 8 de julho de 2019.** Cria a Universidade Federal do Norte do Tocantins. 2019b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Lei/L13856.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

_____. **Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC.** Brasília, 2019a, p. 54.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 fev. 2021.

_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 2019. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp>>. Acesso em: 02 fev. 2021.

_____. **Relatório Consolidado de execução dos planos de desenvolvimento de pessoas 2022.** 2023. Disponível em: < <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/RelatorioFinaldeExecuoPDP2022VersoPortaldoServidor.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista Do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.

CABRAL, W. A. de M. **Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após Publicação do Decreto Nº 9.991/19.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020.

CAMARGO, E. J. B. *et al.* **Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados** no. 2014.

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

_____.; MENESES, P. P. M. Análise dos Instrumentos Governamentais utilizados na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 14, n. 1, p. 27–46, 2016.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas. 2005.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v.59, n.3, p.271-288, 2008.

DEMARCO, D. J. *et al.* Políticas de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores: O Caso da UFRGS. In: CALVETE, C. DA S; GOSMANN, M. C. (org.). **Políticas de Emprego, Trabalho e Previdência**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, D. R. *et al.* Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 34–70, 6 dez. 2019.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciencias sociais. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999

HONDEGHEM, A. *et al.* Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v.57, n.2, 2006.

HOOD, C. A Public Management for All Season? **Public Administration**, v.69, p. 3-19, 1991.

KLERING, L. R. *et al.* Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, v.21, n.1, p. 4-17, 2010.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2005.

LEGGE, K. **Human resource managemet**: Rethorics and realities (Anniversar.). Palgrave McMilian, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Human Resource Management Review Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v.19, n.2, p. 64-85, 2009.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade**: A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, 3 jun. 2016.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**. Éditions: OCDE, 2010.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez., 2002.

SILVA, G. S. DA; SILVA, A. DE C. Gestão de pessoas no serviço público: a percepção dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins sobre as ações de capacitação

no Campus de Araguaína. **Brazilian Journal of Policy and Development**, v. 2, n. 1, p. 1–35, 3 mar. 2020.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução nº 38, de 23 de abril de 2021 – CONSUNI/UFT**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1iklp_eqtOvgw>. Acesso em: 10 ago. 2023.

_____. **Resolução nº 64, de 6 de julho de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Formação e Desenvolvimento dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/m2-kXcXFTjO8n8cLa_dj7w>. Acesso em: 10 ago. 2023.

WATERHOUSE, J.; KEAST, R. Strategizing public sector human resource management: the implications of working in networks. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 8, p. 562-576, 2012.