



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

# A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: DO PATRIMONIALISMO AO ESTRATÉGICO.

**JOÃO GILBERTO TORRES ARANHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - NITERÓI/RJ

[joaoaranha@gmail.com](mailto:joaoaranha@gmail.com)

**DENISE MEDEIROS RIBEIRO SALLES**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - NITERÓI/RJ

[denisesalles@id.uff.br](mailto:denisesalles@id.uff.br)

### **RESUMO:**

O presente artigo objetiva mostrar, através de pesquisa bibliográfica e documental, a caminhada da Gestão de Pessoas dentro das Universidades Federais, desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) até a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), apresentando os principais momentos, que referenciam a mudança de pensamento da área no decorrer do tempo, transformando a Gestão de Pessoas de um ente limitado em estratégico dentro das instituições, com suas motivações legais e conceituais para o processo de desenvolvimento. O trabalho servirá de subsídio para reflexão sobre os avanços da Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino no Brasil, que, na suma do trabalho, apresenta, mesmo perante um avanço inquestionável na área descrita, um longo caminho a ser percorrido, como causa de anos de estagnação das políticas e práticas de gestão dentro do serviço público.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; Gestão Pública; Planejamento Estratégico.

## INTRODUÇÃO

Uma das áreas mais emblemáticas da administração é a Gestão de Pessoas, pois, a partir de como se gerencia os recursos humanos da organização, alterações importantes podem acontecer na estratégia da empresa, assim como um bom gerenciamento da estratégia influencia a gestão de pessoas das empresas. Além disso, uma eficiente Gestão de Pessoas reflete diretamente sobre os resultados organizacionais, tanto em nível público quanto em nível privado. Por isso, o gestor precisa reconhecer que o esforço de cada ser humano é o que faz a organização funcionar. E por mais que a tecnologia se desenvolva em uma velocidade assombrosa, levando a uma mudança abrupta nos processos de trabalho, a empresa não poderá prescindir das pessoas e não há como fugir dessa realidade.

A Gestão de Pessoas deve ser pensada como elemento estratégico das organizações, fonte essencial para a busca da vantagem competitiva e, conseqüentemente, de resultados positivos. A administração estratégica dos recursos humanos é perpassada por uma série de práticas que, alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, criam um caminho firme para o crescimento, tanto das próprias organizações quanto dos indivíduos que as compõem.

Esse pensamento não é diferente dentro das Universidades Federais, que, nos últimos anos, vem modernizando suas práticas, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados. E esse processo passa por atualizar seus modelos teórico-práticos para a criação e execução de estratégias, no alcance dos objetivos organizacionais, de modo que o Governo Federal começou a incentivar novas práticas, a partir da criação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em 2001, e da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 2006. Porém, para que se chegasse ao patamar que se encontra atualmente, ocorreu todo um histórico de pensamento, que passa por todos os modelos de administração pública, até os dias atuais.

Este trabalho tem o objetivo principal de demonstrar, por meio de referencial teórico qualificado, o histórico da Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior, desde a década de 30, com a instituição do Conselho Federal do Serviço Público e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) ao ano de 2006, com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), apresentando os principais momentos, que referenciam a mudança de pensamento da Gestão Pública no decorrer do tempo, transformando a área de Gestão de Pessoas em estratégica dentro das Instituições Federais de Ensino Superior.

## HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A Gestão de Pessoas é uma das vertentes da administração vitais nos tempos atuais. Sem ela, as empresas têm grandes chances de passar por grandes dificuldades no que tange aos seus recursos humanos, pois haverá dificuldade em dar valor ao capital intelectual (funcionário) do ser humano. Esse novo ajuizamento de valores transforma o modo de ver as pessoas, deixando estas de ser simples instrumentos de trabalho e passando a ser o bem mais precioso das organizações. (JACOBSEN et. al., 2012, p. 133)

Para o gestor, é fundamental entender a Gestão de Pessoas como uma área que está em voga, com investimento crescente, no intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível (JACOBSEN, 2006, p. 91), com a união de todas as partes envolvidas nos processos institucionais, levando-os ao conhecimento do papel de cada elemento, integradamente (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011, p. 180).

Todavia, os conceitos e práticas de Gestão de Pessoas, aos quais grande parte das empresas privadas aderiram, provêm de uma realidade histórica própria da administração pública brasileira, que, desde a década de 1930, vivia sob o regime da administração pública patrimonialista, o qual se percebe alguns resquícios presentes na gestão pública atual. Esse regime é herança do Estado Absolutista europeu, onde:

Na visão patrimonialista a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados. (SILVA, 2013, p. 03).

Contudo, o modelo, desgastado diante das pressões da sociedade, começou a ter sua primeira grande mudança a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) no ano de 1936, durante o governo do presidente Getúlio Vargas, em que ocorreram algumas alterações importantes no modo de trabalhar com a administração pública. As principais medidas tomadas, segundo Pires e outros (2005, p. 09) foram:

- a) Instituição de um órgão central para a política de Recursos Humanos;
- b) Criação de novas sistemáticas de classificação de cargos;
- c) Estruturação de quadros de pessoal;
- d) Estabelecimentos de metas para a profissionalização dos servidores;
- e) Construção de um sistema de carreiras baseado no mérito profissional.

Dessa forma, a administração pública burocrática ganhou força, surgindo como um modo firme e contundente de combater a corrupção e o nepotismo, que ocorriam de forma freqüente no patrimonialismo. Esse modelo de administração teve como inspiração as idéias de Max Weber em cima do modelo burocrático, para tornar alguns de seus procedimentos mais práticos; como por exemplo, os controles rígidos e à priori dos processos. Segundo Bresser-Pereira (1995, p. 15), os princípios orientadores do desenvolvimento dessa política são: a profissionalização; a ideia de carreira; a hierarquia funcional; a impessoalidade; e o formalismo.

Por conta disso, a aplicação do poder racional-legal do Estado, em seus controles e procedimentos, se tornava tão prioritário que o atendimento às necessidades das pessoas ficava em segundo plano. Diante dessa necessidade de mudança, a Gestão de Pessoas não tinha mais condições de se manter estática durante esse período de transições. Não se conseguia mais manter um setor de recursos humanos com o foco voltado para os processos e tarefas, sem o vínculo com os resultados e objetivos das instituições. Era preciso tornar a área de recursos humanos vinculada à estratégia organizacional, direcionada aos resultados que se desejava alcançar, se tornando estratégica para as instituições (PEREIRA, 2014, pp. 14 e 15). O ponto de partida dessa mudança de paradigma foi o Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que foi substituído, mais tarde, pela Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952, que instituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Neste documento, estão presentes as primeiras diretrizes voltadas ao provimento e a vacância de cargos, direitos, vantagens, deveres, responsabilidades, proibições e demais disposições disciplinares, além do fluxo que se deviam tomar os processos administrativos naquele âmbito.

Com a força do movimento de desenvolvimento, a administração pública caminhava em uma busca por modelos mais eficientes de gestão, iniciada durante a segunda metade do século XX, numa tentativa de cortar a maior quantidade possível de custos e de se inserir na velocidade de evolução que a tecnologia imprimia, com as informações e conhecimentos se multiplicando mais rapidamente a cada instante, forçando as organizações a, mesmo não sendo de caráter comercial, se inserirem em relações de mercado. (ROSALEM & SANTOS, 2010, p. 186) Essa somatória de fatores gerou o movimento de globalização, que, àquela época, dentro do contexto da gestão pública, deu origem à administração pública gerencial, que não se limitava apenas a focar o combate ao nepotismo e a corrupção – que continuavam a ser importantes batalhas – mas em “ser eficiente em prover bens públicos e semipúblicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 09).

Seguindo a linha evolutiva da administração pública brasileira rumo à modernização de seus modelos e práticas de gerenciamento, destacam-se outras leis e decretos instituídos para colaborar no processo de desenvolvimento da gestão, como a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, que organiza a classificação de cargos e salários, delimitando os quadros de funcionários, funções gratificadas e de confiança e o escopo de cada cargo. Porém, um dos grandes propulsores de mudança foi o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da administração pública federal e estabelece diretrizes para a reforma administrativa. O documento regulamentava que todas as atividades da administração pública seguiriam aos princípios fundamentais de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Por esse meio, aconteceram as transferências de atividades para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo (PIRES et al., 2005, p.19).

Mais à frente, o Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970, instituiu o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) com o objetivo de otimizar os serviços ligados à administração de pessoal. Além disso, a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 instituiu uma nova classificação de cargos que culmina, mais de trinta anos depois, no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) disposto pela Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006.

Contudo, na década de 1980, a evolução da Gestão de Pessoas foi ainda mais visível, perante o aumento das demandas no serviço público, o que levou a extensos estudos que resultaram na criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990, e que tem por uma das funções principais, segundo consta na própria lei, se agrupar ao SIPEC, sendo “instrumento de modernização da administração de recursos humanos e de viabilização de da integração sistêmica nessa área” (1990). No mesmo ano de 1990, é instituída a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estipula o novo regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, o qual vigora até os dias atuais, com suas respectivas alterações.

Desde a segunda metade da década de 1990, a administração pública brasileira tem buscado “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo, ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 02). Mesmo diante de imensos desafios, a Gestão de Pessoas – que, com essa nova nomenclatura, toma uma forma mais abrangente do que a Administração de Recursos Humanos - assume uma outra vertente, que é a responsabilidade sobre o capital humano das organizações. Com isso, a Administração de Recursos Humanos é englobada dentro da metodologia de gerir pessoas, sendo uma vertente desse todo – remunerar pessoas. A Gestão de Pessoas consegue se fazer presente, quando se pensa em um novo modelo de gestão pública, que vai além do gerencial, que “supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas” (SILVA, 2013, p. 06). Paula (2005) dá o nome dessa nova gestão, com orientação para o humano, de Administração Pública Societal, levando a gestão a tomar uma postura de trabalho que estrutura e qualifica a sua base administrativa, tornando-a apta a corresponder aos anseios da sociedade (MELO et. al., 2012, p. 19).

A nova gestão pública dá abertura maior à participação e ao monitoramento popular sobre as atividades das instituições. Além disso, o crescimento do número de servidores públicos e da população brasileira gera um grande aumento da demanda, tanto internamente quanto externamente. Esse aumento tem gerado inúmeros problemas referentes à eficiência e à eficácia do próprio serviço, o que leva “a administração pública a buscar soluções para esses problemas, trazendo o cidadão para o centro de suas atenções e preocupações” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 69). Coutinho (2000, p. 68 e 69) postula quinze passos para uma organização que deseja implantar um programa de administração pública voltado para o cidadão. Dentre esses pontos, se destacam os seguintes:

- Incentivar a formação de uma cultura administrativa focada no cidadão;
- Criar parcerias baseadas na unificação de objetivos, igualdade de influência sobre as decisões, divisão equânime do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e nivelamento das políticas de recursos humanos;
- Estabelecer padrões de qualidade no atendimento com base nas expectativas dos cidadãos, e compará-los com a eficiência e eficácia dos serviços já oferecidos;

- Medir a satisfação e percepções dos cidadãos, promovendo feedbacks por meio de maior variedade de instrumentos de consulta, e tendo alguém formalmente responsável e responsável e treinado em metodologia de pesquisa;
- Comunicar os resultados obtidos à sociedade, às organizações e outros departamentos do governo.

A nova gestão pública visa incrementar seus padrões de qualidade, com novos padrões de desempenho, mais próximos do ideal para o atendimento ao cidadão, de modo a garantir excelência na atividade exercida. Por isso, a Gestão de Pessoas dentro do serviço público começou a ser entendida, não mais como uma vertente acessória da administração, mas como fator estratégico, vital para o alcance dos objetivos institucionais, transformando-a em um modelo que abrange “estratégias, políticas, práticas e filosofias de Gestão de Pessoas, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais e não apenas a questões administrativas e burocráticas” (VENTURA; LEITE, 2014, p. 14).

## **A GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

A estratégia da organização, definida a longo prazo pelas instâncias superiores das empresas, “refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda” (VILAS BOAS & ANDRADE, 2009, p. 08). Ela é um procedimento para auxiliar na definição de objetivos gerais, específicos, de longo ou curto prazo e gerar alternativas cabíveis dentro da estratégia, para o seu alcance (SONG et. al., 2011, p. 505).

O planejamento organizacional se desdobra em três níveis: estratégico, tático e operacional. Cada um em sua linha de atuação e nível organizacional, é utilizado em prol do crescimento das instituições. Contudo, o planejamento estratégico é o que precisa ser primeiramente trabalhado, “pois possibilita o planejamento e o desenvolvimento e das mudanças organizacionais” (FELIX et al., 2011, p. 53). No fluxo dessas mudanças, está a mudança de atitude no modo de se gerirem as pessoas, que implica o reconhecimento, pelos gestores, da Gestão de Pessoas como elemento fundamental para o alcance dos objetivos institucionais, a partir de uma parceria estratégica, aliando as necessidades de produção e geração de lucro com o cuidado com seu material humano. Sobre isso, Dave Ulrich diz que:

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2003, p. 43).

A mudança de pensamento sobre a Gestão de Pessoas foi altamente favorável para o seu reconhecimento como fator estratégico, dentro de uma nova etapa: a reforma gerencial, iniciada a partir de 1995, quando Luiz Carlos Bresser Pereira, então nomeado Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, instituiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que mostrava “a ausência de uma política de Recursos Humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 27). O documento apontava a necessidade de mudanças na área de Recursos Humanos, dentro das instituições públicas e colaborava com a aproximação dos modelos de gestão das iniciativas pública e privada (GIUDICE, 2012, p. 39). Com isso, houve um novo

direcionamento para o planejamento estratégico, para que, além de colaborar com o Estado nas atividades que já exerciam, pudessem também ingressar em áreas as quais era preciso a intervenção estatal, ou, até mesmo “inventar o futuro” (MORAES, 2004, p. 171), ou seja, empreender positivamente em novas práticas que se fizessem necessárias.

A necessidade de acompanhar a velocidade de evolução das políticas e tecnologias transformou o modo com que os gestores enxergam e atuam sobre os processos gerenciais os quais são responsáveis e os que influenciam diretamente ou indiretamente as atividades que estão sobre os seus cuidados. Os gestores precisam ser “capazes de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 19). E o primeiro grande passo para a criação de um novo paradigma de valores na área de pessoas, desde a Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, deu-se pelo reconhecimento da integração de atividades dentro das próprias instituições de ensino, ratificada pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu a nova LDB, afirmando a necessidade de integração das políticas e planos educacionais, de trabalho e de carreira entre União, estados e municípios e orientada pelo novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que teve a sua primeira definição de uso no Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a avaliação de cursos superiores, colocando o PDI como um dos elementos a serem considerados e usados para a avaliação dos cursos e instituições.

Em 2001, o Parecer CNE/CES nº 1366 destacou a importância fundamental do Plano, “que determina a missão de cada instituição e as estratégias que as mesmas livremente elege para atingir metas e objetivos” (BRASIL, 2001, p. 3). Além disso, o mesmo parecer ordena que as instituições de ensino superior elaborem seus PDIs e define o documento como “elemento fundamental da política do Ensino Superior brasileira” (BRASIL, 2001, p. 3). Em 2002, uma diretriz de orientação para elaboração do PDI o define da seguinte maneira:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002, p. 2).

Em 2002, a Resolução CNE nº 10, em seu artigo 7º, ampliou a importância do PDI para as instituições, incluindo a mudança de discurso nos documentos oficiais e o aumento significativo de instituições que precisariam construir seus PDIs (SEGENREICH, 2005, p. 152) citando que:

O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos das instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pelo SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação, conforme previsto no §7º, do art. 6º desta Resolução (BRASIL, 2002, p. 3).

O documento continuou a ter sua importância cada vez mais destacada pelo Ministério da Educação (MEC) a partir da instituição do Sistema Nacional da Educação Superior, pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, onde uma das dimensões consideradas para a avaliação das IFE é a missão aliada ao seu PDI. Pouco depois, no ano de 2005, houve a publicação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que já prevê, em seu artigo 24, um plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dentro do PDI de cada instituição.

Esse valor foi ainda mais elevado a partir da publicação do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que, dentre os meios de regulação, supervisão e avaliação das IFE, impõe definitivamente a todas as instituições que entreguem seus PDIs dentre os documentos obrigatórios para credenciamento e recredenciamento dos cursos, o que fez os gestores estudarem e conhecerem ainda mais os métodos de construção e as diretrizes às quais a confecção do documento deveria se seguir, além de constar, inserido em um dos eixos temáticos do Plano, a necessidade de se organizar as políticas de gestão, conforme quadro a seguir, com todos os eixos temáticos e pontos abordados neles:

<b>Eixos Temáticos</b>	<b>Pontos Abordados</b>
1) Perfil institucional	Breve histórico da instituição
	Missão
	Objetivos (com descrição e quantificação das metas, com cronograma)
	Áreas de atuação acadêmica
2) Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	Inserção regional
	Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição
	Organização didático-pedagógica da instituição
	Políticas de ensino
	Políticas de extensão
	Políticas de pesquisa
	Políticas de gestão
Responsabilidade social da IFES	
3) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e à distância)	Graduação
	Sequenciais
	Programas especiais de formação pedagógica
	Pós-graduação Lato Sensu
	Pós-graduação Stricto Sensu
	Pólos de EAD
Campi e cursos fora da sede	
4) Perfil do corpo docente	Composição
	Plano de carreira
	Critérios para seleção e contratação
	Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro
	Cronograma e plano de expansão do corpo docente
5) Organização administrativa da IFE	Estrutura organizacional
	Instâncias de decisão
	Organograma institucional e acadêmico
	Órgãos colegiados
	Órgãos de apoio às atividades acadêmicas
6) Políticas de atendimento aos discentes (alunos)	Programas de apoio pedagógico e financeiro
	Estímulos à permanência
	Organização estudantil
	Acompanhamento dos egressos
7) Infra-estrutura	Infra-estrutura física
	Recursos tecnológicos e de áudio visual
	Plano de acessibilidade e atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais

	Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI
8) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Procedimentos de acordo com a Lei nº 10.861/2004
9) Aspectos financeiros e orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI
10) Anexos	Projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para primeiro ano de vigência do PDI

**Quadro 1** – Requisitos mínimos para um PDI, segundo o Governo

**Fontes:** Decreto 5.773, de 09/05/2006 e adaptado de <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>

O outro elemento fundamental para a mudança de paradigma da Gestão de Pessoas foi a instituição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal no serviço público federal. O Decreto permitiu uma nova compreensão sobre desenvolvimento de pessoal, o que, até então, era entendido pela administração pública, como, somente, algo vinculado à capacitação dos servidores – tanto que foi publicado, em anos anteriores ao estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, em que era instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Federais (que foi revogada pela PNDP). O novo Decreto estabelece as seguintes finalidades:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- Desenvolvimento permanente do servidor público;
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual;
- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Pela primeira vez, a compreensão sobre o desenvolvimento humano na organização ultrapassava a barreira da capacidade técnica, ou seja, a de que o funcionário só poderia evoluir em seu ofício se participasse de ações de capacitação estritamente voltadas para suas tarefas cotidianas; assim, passou-se a percebê-lo como alguém possuidor de padrões de comportamento que alteravam nitidamente o resultado final do trabalho, tornando a Gestão de Pessoas fundamental e necessariamente integrada com os processos sistêmicos e a gestão estratégica. De acordo com Bittencourt (2010):

(...) deixar de pensar apenas nas questões administrativas e operacionais, ou seja, na rotina de prestar serviços internos, preocupando-se também em vincular essas atividades às políticas e estratégias organizacionais, passando a ajustar as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e aos resultados desejados. (BITTENCOURT, 2010, p. 81).

A nova lógica organizacional da gestão pública de pessoas, que vislumbra o desenvolvimento para além da capacitação, como o desempenho humano na instituição, está levando os órgãos públicos a repensarem suas políticas, de modo a se obter maior engajamento dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais, enquanto colaboram na satisfação de necessidades físicas e psicológicas (MARRAS, 2011, p. 116), conduzindo a

uma grande transformação conceitual e prática. E, dentre as várias práticas para desenvolver pessoas que existem, a PNDP determinou a criação de um sistema de gestão por competências (artigo 5º, inciso I), caminhando de acordo com o objetivo explícito do decreto, de criar uma política que conduzisse a capacitação no Governo Federal a ser orientada por competências (CAMÕES, 2013, p. 85). O instrumento também orienta o trabalho para a adequação das competências aos objetivos institucionais, com consonância com o Plano Plurianual (art. 1º, inciso III).

## CONCLUSÕES

A administração pública brasileira passou e continua a passar por um processo de transformação visível, onde as instituições, coadunadas com o Governo Federal e observando as práticas de gestão das instituições privadas avançando a um nível muito superior, sentiram a necessidade urgente de repensarem o modo de organização e de ação de suas atividades, especialmente no que se referia ao direcionamento de seus processos para o alcance de resultados, alinhados com os resultados desejados pelo Governo, oferecendo um serviço de qualidade à sociedade. E a Gestão de Pessoas, que ganhou esse nome no decorrer dos anos, também caminhou em direção a esse alinhamento estratégico.

É possível observar que, no decorrer do tempo, observando a Gestão Pública de Pessoas passar pelos três modelos de administração pública mais conhecidos – patrimonialista, burocrático e gerencial – existem duas considerações a serem feitas. A primeira delas é que houve uma grande evolução da área no Brasil, especialmente a partir do momento em que houve o entendimento de que era preciso mudar radicalmente a visão que tinham da Gestão de Pessoas, deixando de ser um simples setor de pagamento e arquivamento de documentação de pessoas, para se transformar em um conjunto de práticas que orientam e cuidam das pessoas, em prol do seu desenvolvimento enquanto seres humanos, com desejos e aspirações, e enquanto colaborador para o alcance dos objetivos estratégicos.

As Universidades Federais também seguiram esse viés desenvolvimentista, acompanhando o que era proposto pelo Governo Federal, mesmo com dificuldades estruturais e financeiras para tais avanços. Porém, a vontade de mudar e avançar rumo a uma Gestão de Pessoas que trabalhasse o servidor público era maior que os percalços e dificuldades, e as Instituições Federais de Ensino Superior, cada uma a sua maneira, dentro das orientações legais, trabalharam e continuam a trabalhar em prol da satisfação de todas as partes envolvidas nessa trilha de crescimento.

Todavia, há que se observar também que a gestão pública possui um modo peculiar de fomentar suas discussões, pois precisam estar sempre embasados em orientações legais para que possam desenvolver as suas atividades. E por conta da discussão, em muitos casos ser demorada, por precisar ouvir todas as partes envolvidas em um país de grandes proporções como o Brasil, a publicação dessas leis e decretos se torna demorada, prejudicando até a aplicabilidade das mesmas por parte das instituições.

A caminhada é longa e contínua, pois as práticas de gestão vão evoluindo no decorrer do tempo e a Gestão de Pessoas também acompanha esse processo. Porém, é preciso que o Governo Federal acompanhe o processo de criação, fomento e implementação das leis e decretos que orientam as atividades de Gestão de Pessoas, garantindo as condições econômicas e estruturais para que, em tempo hábil, elas sejam inseridas dentro dos processos das instituições públicas – em especial, as Universidades Federais, que são objeto de discussão no trabalho - sem prejuízo dos outros setores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, B.E. (et al.). **Gestão Estratégica de Pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 8ª ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Diário Oficial da União, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a administração pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1998.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970**. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da administração federal e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1970.

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

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1967.

BRASIL. **Decreto-lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 1939.

BRASIL. **Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 1952.

BRASIL. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a classificação de cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1960.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1970.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Diário Oficial da União, 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2004.

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

BRASIL. **Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006.** Dispõe sobre a criação do Plano de Cargos do Poder Executivo – PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Parecer nº 1.366, do Conselho Nacional de Educação, de 12 de dezembro de 2001.** Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior. Brasília: Diário Oficial da União, 2001.

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

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Administração pública gerencial: estratégia** e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

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

CAMÕES, M.R.S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Brasília: UnB, 2013.

COUTINHO, M. J. V. Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. In **Revista do Serviço Público**, nº 3. Brasília: ENAP, 2000.

FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMOTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas In **Revista do Serviço Público**, nº 62 Brasília: ENAP, 2011.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. In. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, v. 2, nº 2. Brasília: ASSECOR, 2012.

- JACOBSEN, A.L. Áreas de atuação da Administração. In JACOBSEN, A.L.; CRUZ JÚNIOR, J.B.; MORETTO NETO, L. (Orgs.). **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- JACOBSEN, A.L. CERQUEIRA, R.L.B., LIOTTO, M., ALMEIDA, S.M., PEREIRA, M., SILVA, J.M. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. In **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2. Florianópolis: UFSC, 2012.
- LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MAIA, L.G.; MORAES, M.M.; FREITAS, L.C.O. Elaboração e avaliação de modelo de Gestão de Pessoas orientado por competências. In **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1. João Pessoa: UFPB, 2011.
- MARRAS, J.P. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELO, A.C.M. (et. al.). Gestão Pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). In **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2. Florianópolis: UFSC, 2012.
- MORAES, A.M.P. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. In **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, nº 1. FGV/EAESP: São Paulo, 2005.
- PEREIRA, M.C.B. **RH Essencial** – Gestão Estratégica de Pessoas e Competências. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PIRES, A.K. (et al.). **Gestão por competências em organizações de governo** - Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.
- ROSALEM, V.; SANTOS, A.C. Globalização Social: Desafio do Século XXI. In **Revista de Administração**, v. 3, nº 2. Santa Maria: UFSM, 2010.
- SILVA, A.C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. In **Revista Contemporânea de Negócios**, v. 6, nº 1. Cuiabá: ICE, 2013.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8ª edição. São Paulo: Futura, 2003.
- VENTURA, V.L.S.; LEITE, N.R.P. Percepção da influência da Gestão Estratégica de Pessoas no comprometimento organizacional. In **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3. Belo Horizonte: FUMEC, 2014.
- VIEIRA, H. **Modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial**. Disponível em: <<http://www.caiunoconcurso.com/2010/02/modelos-de-administracao-publica.html>>. Acesso em: 10 fev. 2015.
- VILAS BOAS, A.A. BERNARDES, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.