

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA DA ROSA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

CHAPECÓ/SC

2026

LARISSA DA ROSA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ/SC

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rosa, Larissa da

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES
PÚBLICAS:: UMA ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA
REGIÃO SUL DO BRASIL / Larissa da Rosa. -- 2026.
67 f.

Orientadora: Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2026.

1. Gestão de Pessoas. 2. Universidades Federais. 3.
Plano de Desenvolvimento de Pessoas. 4. Políticas
Públicas. 5. Região Sul. I. , Kelly Cristina Benetti
Tonani Tosta, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

LARISSA DA ROSA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 22/06/2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**
Data: 23/06/2026 14:45:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS

Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ANDREIA DO PRADO BUENO**
Data: 23/06/2026 14:54:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

M^a Andréia do Prado Bueno - UFFS

Avaliadora

Documento assinado digitalmente
 **SERGIO BEGNINI**
Data: 23/06/2026 14:50:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr^o Sergio Begnini - UFFS

Avaliador

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, assim como eu, precisaram
continuar caminhando mesmo sem ter certeza do caminho.
Aos amigos que permaneceram, e a todas as pessoas que contribuíram,
de alguma forma, para que eu chegasse até aqui.
Por fim, dedico este trabalho a mim mesma,
pela coragem de continuar, pela persistência diante das dificuldades
e por não ter desistido dos meus sonhos.

"Tu te tornas responsável para sempre por aquilo que cativas."

Antoine de Saint-Exupéry, *O Pequeno Príncipe*

RESUMO

As universidades federais brasileiras desempenham papel estratégico no desenvolvimento científico, social e econômico do país, sendo a gestão de pessoas um elemento central para o cumprimento dessa missão. Este estudo tem como objetivo analisar as políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul do Brasil. Para tanto, realizou-se pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e comparativa, adotando a pesquisa documental como estratégia metodológica. O corpus de análise é composto pelos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs) das onze universidades federais dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, coletados nos portais institucionais. A análise foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a partir de seis dimensões analíticas: gestão por competências, capacitação, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento de lideranças e missão institucional. Conclui-se que a obrigatoriedade do PDP induziu conformidade formal sem produzir integração estratégica entre os subsistemas de gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de construção de políticas institucionais próprias, articuladas aos objetivos estratégicos de cada universidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Universidades Federais. Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Políticas Públicas. Região Sul.

ABSTRACT

Brazilian federal universities play a strategic role in the country's scientific, social and economic development, with people management being a central element for fulfilling this mission. This study aims to analyze people management policies in federal universities in the southern region of Brazil. To this end, qualitative, descriptive and comparative research was conducted, adopting documentary research as a methodological strategy. The analytical corpus comprises the People Development Plans (PDPs) of the eleven federal universities in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul, collected from their institutional websites. The analysis was conducted using content analysis technique (BARDIN, 2011), based on six analytical dimensions: competency management, training and development, performance evaluation, quality of working life, leadership development and institutional mission. It is concluded that the mandatory nature of the PDP induced formal compliance without producing strategic integration among people management subsystems, highlighting the need to build institutional policies articulated with the strategic objectives of each university.

Keywords: People Management. Federal Universities. People Development Plan. Public Policies. South Region

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais.....	p. 27
Quadro 2 – Universidades federais da Região Sul do Brasil.....	p. 30
Quadro 3 – Caracterização das universidades federais da Região Sul do Brasil.	p. 31
Quadro 4 – Corpus documental: Planos de Desenvolvimento de Pessoas das universidades federais da Região Sul.....	p. 34
Quadro 5 – Operacionalização das categorias de análise.....	p. 37
Quadro 6 – Distribuição de servidores por instituição e porte.....	p. 39
Quadro 7 – Presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs.....	p. 41
Quadro 8 – Classificação das universidades por dimensão analisada.....	p. 42
Quadro 9 – Síntese da presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs.....	p. 42
Quadro 10 – Distribuição das IFES por nível de maturidade em gestão de pessoas.....	p. 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição de servidores ativos por instituição federal da Região Sul.	p.40
Figura 2 – Presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs.....	p.43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADA – Avaliação de Desempenho

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CF – Constituição Federal

CONSUN – Conselho Universitário

COSIASS – Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalho

CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EServ – Escola de Formação de Servidores

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LND – Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento

MEC – Ministério da Educação

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

NPM – New Public Management (Nova Gestão Pública)

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PEP – Painel Estatístico de Pessoal

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

UFCSPA – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UFPeI – Universidade Federal de Pelotas

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO	14
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E MODELOS DE GESTÃO	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	20
2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS	21
2.3.1 Políticas Públicas de Gestão de Pessoas no Ensino Superior	24
2.3.2 Modelo Analítico para Avaliação das Políticas de Gestão de Pessoas	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.3 COLETA DOS DADOS	32
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	35
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	39
4.1 O PERFIL DOS SERVIDORES DA REGIÃO SUL: CONTEXTUALIZANDO PELO PEP E UNIVERSIDADE 360	39
4.2 ANÁLISE POR CATEGORIA	41
4.2.1 Capacitação	43
4.2.2 Gestão por Competências	45
4.2.3 Avaliação de Desempenho	46
4.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho	47
4.2.5 Desenvolvimento de Lideranças	48
4.2.6 Missão Institucional	49
4.3 PONTOS DE CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA	50
4.3.1 Convergências: o que une as universidades	50
4.3.2 Divergências: o que diferencia as instituições	51
4.4 SÍNTESE: NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	64
APÊNDICE A - CORPUS DA PESQUISA	64
APÊNDICE B - ESTRUTURA PADRÃO DE UM PDP	66

1. INTRODUÇÃO

As universidades públicas desempenham um papel estratégico na sociedade, sendo responsáveis por impulsionar o desenvolvimento científico, social, econômico e tecnológico do país. Conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), essas instituições têm como missão fomentar a pesquisa e a inovação, além de formar profissionais qualificados para atender às demandas do mercado de trabalho e contribuir para o progresso nacional (Brasil, 1996, Art. 43).

A gestão dessas instituições é essencial para o cumprimento dessas finalidades. No entanto, a administração pública enfrenta desafios significativos decorrentes da sua complexidade estrutural, das restrições normativas e orçamentárias e da presença de processos burocráticos, que comprometem sua eficiência e capacidade de resposta às demandas sociais (Souza; Kobiyama; 2010).

Dentre os principais limitações da implementação da gestão de pessoas no setor público, destacam-se a rigidez burocrática, a impessoalidade e a limitação da autonomia gerencial, características inerentes à administração pública que dificultam a adoção de modelos estratégicos orientados para resultados (Carmo *et al.*, 2018). Além disso, observa-se que muitas organizações ainda não possuem um modelo consolidado de gestão estratégica de pessoas, o que compromete o alinhamento entre os objetivos institucionais e o desenvolvimento dos servidores.

Outro aspecto relevante refere-se às dificuldades operacionais e organizacionais na implementação de práticas modernas de gestão de pessoas. Estudos apontam limitações relacionadas à falta de planejamento estratégico, ausência de mapeamento de competências, fragilidade nos processos de avaliação de desempenho e insuficiência de ações voltadas ao desenvolvimento contínuo dos servidores (Montezano, 2024).

No contexto das universidades públicas, a gestão de pessoas emerge como um elemento central para garantir a funcionalidade administrativa e acadêmica. As políticas de gestão de pessoas englobam práticas fundamentais como recrutamento, capacitação, gestão de competências e avaliação de desempenho dos servidores

públicos, aspectos que asseguram a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Andrade; Bruno-Faria; 2023).

Nessa perspectiva, o Art. 54 da LDB nº 9.394/1996 estabelece que as universidades públicas possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Brasil, 1996), entretanto, essa autonomia é simultaneamente uma oportunidade e um desafio: ela permite que cada instituição construa modelos próprios de gestão de pessoas, mas também significa que as práticas podem variar. Sendo assim, o desenvolvimento de políticas eficazes de recrutamento, desenvolvimento e avaliação dos servidores tornam-se essenciais para o bom funcionamento da instituição e na qualidade dos serviços prestados.

De acordo com a Lei nº 8.112/1990, que regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, são estabelecidas normas relacionadas ao provimento de cargos, direitos, deveres e regime disciplinar (Brasil, 1990). Paralelamente, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal orienta as práticas de gestão nas universidades federais, para o desenvolvimento de competências e a valorização dos servidores (Souza; Kobiyama; 2010).

Apesar desses avanços normativos, a implementação da gestão de pessoas no setor público ainda enfrenta desafios estruturais e operacionais que limitam sua efetividade, evidenciando lacunas na integração entre políticas e práticas de gestão de pessoas e sinalizando a necessidade de estratégias mais articuladas e alinhadas ao contexto institucional das organizações públicas (Garcia *et al.*, 2023).

Nesse sentido, emerge a seguinte questão de pesquisa: como as políticas de gestão de pessoas estão estruturadas nas universidades federais da Região Sul do Brasil e quais são seus principais pontos de convergência e divergência?

1.1 OBJETIVO

Esta seção apresentará o objetivo geral e os específicos relacionados ao tema desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul do Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear as universidades federais da Região Sul que possuam políticas de gestão de pessoas aprovadas em seus conselhos superiores;
- Identificar os elementos principais que orientam as políticas de gestão de pessoas nas universidades;
- Identificar convergências e divergências entre as políticas de gestão de pessoas mapeadas nas universidades federais da Região Sul.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentre as diversas áreas da Administração abordadas ao longo da formação acadêmica, destaca-se o interesse pela gestão de pessoas. Esse interesse surgiu a partir da compreensão de que a gestão eficaz de pessoas impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados, no contexto das universidades públicas, tanto no âmbito educacional quanto na satisfação dos estudantes e da comunidade externa.

As universidades públicas desempenham papel fundamental na formação de profissionais qualificados e no desenvolvimento científico e social do país. No entanto, enfrentam desafios significativos relacionados à burocracia, às restrições orçamentárias e às limitações estruturais, fatores que podem comprometer a motivação, o desempenho e o desenvolvimento dos servidores. Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de práticas de gestão de pessoas mais estratégicas e alinhadas às demandas institucionais.

Embora as universidades sejam ambientes que promovem ensino de qualidade, produção científica e desenvolvimento de soluções para problemáticas sociais, observa-se a existência de contradições. De um lado, a necessidade de

inovação e modernização na gestão, de outro, persistem limitações decorrentes da rigidez burocrática, que dificultam a implementação de práticas mais dinâmicas e eficientes na gestão de pessoas.

Estudos indicam que a satisfação dos servidores nas universidades públicas está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados (Souza; Kobiyan, 2010). Diante disso, faz-se necessário compreender como as políticas de gestão de pessoas são implementadas e quais são seus impactos nas universidades federais de ensino superior, tornando-se fundamental para a elaboração de estratégias mais efetivas que valorizem os profissionais e aprimorem os serviços oferecidos à sociedade.

Ainda que exista uma produção crescente sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro, a literatura ainda apresenta lacunas relevantes quando o recorte são as universidades federais. A maior parte dos estudos concentra-se em temas como satisfação no trabalho, capacitação ou avaliação de desempenho em instituições isoladas, havendo poucas análises comparativas das políticas institucionais de gestão de pessoas (Bergue, 2020).

Uma revisão sistemática realizada por Andrade, Oliveira e Bispo (2024) identificou que os principais temas tratados na literatura sobre gestão de pessoas no setor público são referentes à clima organizacional, práticas de recursos humanos (RH) e inovação, evidenciando a escassez de pesquisas que analisem comparativamente as políticas formalizadas de gestão de pessoas nas universidades federais.

Na esfera econômica, dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos indicam que, em abril de 2026, o Poder Executivo Federal contava com aproximadamente 564.373 servidores ativos civis, responsáveis pela execução das políticas públicas em diversas áreas. No caso das universidades federais, essa quota é representada por milhares de docentes e técnicos-administrativos, responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2024).

Desde 2023, o governo federal autorizou a criação de 15 mil novas vagas para professores e técnicos em universidades e institutos federais, por meio de portarias conjuntas do MEC e do MGI (Brasil, MEC, 2025). Segundo o Relatório de Gestão do Governo Federal (2024), as despesas com pessoal (folha de pagamento de ativos, aposentados e pensionistas) podem corresponder a até 70% do

orçamento discricionário de determinados órgãos da administração pública federal direta, incluindo as universidades federais, nas quais a folha de pagamento de docentes e técnico-administrativos representa a maior parcela das despesas correntes. Esse cenário evidencia que o principal recurso do setor público são as pessoas, o que reforça a necessidade de uma gestão eficiente, capaz de alinhar desempenho, desenvolvimento e resultados institucionais.

No recorte da Região Sul do Brasil, as universidades federais possuem papel estratégico no desenvolvimento regional, contribuindo significativamente para a formação de capital humano, produção científica e inovação. São distribuídas seis universidades no Rio Grande do Sul, três do Paraná e duas de Santa Catarina, totalizando onze instituições e aproximadamente 61.840 servidores, segundo dados da plataforma Universidade 360 do Governo Federal. As instituições estão distribuídas em diferentes territórios, atendendo a demandas locais e regionais, o que amplia a complexidade e diversidade institucional da gestão de pessoas nesses contextos.

Diante desse cenário, este estudo justifica-se pela necessidade de estudos de análises comparativas das políticas institucionais formalizadas nas universidades federais da Região Sul, buscando compreender como essas políticas são estruturadas, quais são seus principais elementos e de que forma contribuem para o desenvolvimento institucional.

Portanto, esta pesquisa se justifica tanto pela relevância prática, dado o peso das universidades federais na execução das políticas públicas de educação superior, quanto pela relevância científica, ao contribuir para o preenchimento de uma lacuna na literatura nacional sobre gestão de pessoas no ensino superior público.

Dessa forma, este estudo contribui tanto para a prática da administração de pessoas nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, ao oferecer um panorama comparativo que pode contribuir na formulação de políticas mais integradas, quanto para a teoria, ao propor um modelo analítico replicável para a avaliação de políticas de gestão de pessoas em universidades federais, ainda pouco explorado em estudos comparativos regionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que embasa a análise das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul do Brasil. São abordados a administração pública brasileira, a gestão de pessoas no setor público, suas especificidades nas universidades federais e, por fim, o modelo analítico utilizado na pesquisa para avaliar as políticas de gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E MODELOS DE GESTÃO

A compreensão das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais presume o entendimento do contexto mais amplo em que essas instituições estão inseridas, a administração pública brasileira e seus modelos de gestão. Ao longo da trajetória histórica brasileira, a administração pública passou por transformações, orientadas por diferentes perspectivas sobre o papel do Estado, a relação entre governo e sociedade e os critérios que deveriam orientar a ação governamental.

Nesse contexto, existem três modelos predominantes de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Embora esses modelos possam coexistir em determinados contextos históricos e organizacionais, cada um deles representa uma racionalidade distinta sobre como o Estado deve ser organizado e gerido (Bresser-Pereira, 1996; Secchi, 2009).

O modelo patrimonialista, predominante até o século XX, caracteriza-se pela ausência de distinção clara entre o patrimônio público e o privado, pela lógica das relações pessoais e pelo exercício do poder como extensão da vontade do soberano. Nesse modelo, os cargos públicos são tratados como regalia, pois o critério de acesso ao Estado é o apadrinhamento político, e não a competência técnica (Weber, 1999), ainda são reproduzidas essas práticas, de clientelistas e na resistência à profissionalização da gestão na cultura organizacional do setor público.

O modelo burocrático emergiu como proposta de racionalização e impessoalidade da gestão pública. Fundamentado nos estudos de Max Weber, a burocracia pressupõe a organização racional-legal, pautada em normas formais,

hierarquia definida, divisão do trabalho e separação entre cargo e pessoa (Weber, 1999). A partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) esse modelo ganhou força, durante o governo Vargas, buscou profissionalizar o setor público por meio de concursos, planos de carreira e controle de desempenho (Martins, 1997). Entretanto, a partir da década de 80, passou a ser criticado por sua rigidez excessiva, lentidão dos processos, excesso de formalismo e inflexível às demandas da sociedade (Abrucio, 1997).

Por fim, o modelo gerencial, também conhecido como New Public Management (NPM), surgiu como resposta às críticas dirigidas ao modelo burocrático e como proposta de modernização da gestão pública, inspirando-se em práticas consolidadas na gestão privada. Esse modelo propõe a transição de uma administração pautada em normas e procedimentos para uma administração orientada por resultados, com ênfase na eficiência, na qualidade dos serviços prestados e no desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações públicas (Bresser-Pereira, 1996).

Embora o modelo gerencial tenha orientado reformas significativas no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), sua aplicação nas universidades federais encontrou limites estruturais. A transposição direta de ferramentas gerenciais do setor privado para organizações públicas de ensino superior é questionada na literatura, pois ignora especificidades como a missão acadêmica, a cultura de autonomia, a dupla estrutura de carreira (docente e técnico-administrativa) e a lógica de financiamento via orçamento federal (Bresser-Pereira, 1996; Abrucio, 1997).

Na prática, as universidades federais operam em uma zona de tensão permanente: de um lado, a rigidez normativa do modelo burocrático, que regula concursos, progressões e afastamentos; de outro, as demandas por eficiência, planejamento estratégico e orientação para resultados, características do modelo gerencial. Compreender essa tensão é fundamental para analisar como as políticas de gestão de pessoas são formuladas e implementadas nessas instituições. Pois, essa tensão se desdobra nos processos de recrutamento, desenvolvimento e avaliação dos servidores.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público possui características distintas e diferentes do setor privado. Enquanto as organizações privadas são mais flexíveis para definir práticas de recrutamento, remuneração e desenvolvimento de seus colaboradores, as organizações públicas operam a partir do princípio da legalidade, o que implica que todo o processo da gestão de pessoas deve estar previsto e fundamentado em norma legal (Di Pietro, 2019).

Para Bergue, a gestão de pessoas no setor público é definida como toda ação orientada "para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem" (2020, p. 47). Evidenciando que a gestão estratégica de pessoas, necessita o alinhamento entre as políticas de recursos humanos e os objetivos organizacionais, buscando desenvolver competências, motivar servidores e criar condições para que o capital humano contribua efetivamente para os resultados institucionais (Schikmann, 2010).

E o marco normativo que a regula, é a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei estabelece normas sobre provimento de cargos, estabilidade, progressão funcional, afastamentos, licenças, direitos e deveres dos servidores, configurando as práticas de gestão de pessoas no setor público (Brasil, 1990).

Schikmann (2010) aponta que a gestão de pessoas no setor público ainda é marcada por uma perspectiva operacional e legalista, centrada no cumprimento de requisitos formais, em detrimento do desenvolvimento das competências dos servidores e objetivos organizacionais. Esse apontamento é relevante para o presente estudo, pois permite problematizar as políticas de gestão de pessoas das universidades federais a partir de uma perspectiva analítica.

Essa tensão entre uma gestão operacional-legalista e uma perspectiva mais estratégica é um dos debates centrais da literatura sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro. Moura e Souza (2016), ao analisar organizações da administração indireta federal, destacaram que a gestão estratégica de pessoas permanece na prática, como um discurso, pois os avanços normativos não foram

acompanhados de mudanças concretas nas estruturas, nas culturas organizacionais e na capacidade de planejamento dos recursos humanos.

Essa lacuna entre o discurso e o praticado é relevante para o presente estudo, pois levanta a questão de até que ponto as universidades federais da Região Sul efetivamente institucionalizaram políticas estratégicas de gestão de pessoas, para além do cumprimento formal das exigências legais. A análise dos instrumentos institucionais, tais quais: planos de desenvolvimento, relatórios de gestão, regulamentos internos, permite confrontar o modelo normativo com a realidade documentada pelas próprias instituições.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), a transição de uma gestão pessoal para outra mais estratégica implica na adoção de práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento de competências, valorização do servidor, melhoria do clima organizacional e fortalecimento das capacidades institucionais. Medidas essas, que necessitam instrumentos gerenciais, como mapeamento de competências, avaliação de desempenho, programas de capacitação continuada e as políticas de qualidade de vida no trabalho, no intuito de modernizar a gestão pública.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

As universidades federais são organizações administrativas complexas: elas gerenciam carreiras docentes e técnico-administrativas sob regimes jurídicos distintos, operam em múltiplos campi, cumprem as exigências da Lei 8.112/1990 e atendem a uma missão acadêmica que valoriza a autonomia. Essa combinação é um desafio para a gestão de pessoas.

A gestão universitária nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é marcada por uma tensão entre autonomia institucional e dependência de recursos públicos. Conforme o Art. 53 da LDB nº 9.394/1996, as universidades possuem atribuições como a criação de cursos, fixação de currículos e gestão de recursos financeiros, desde que alinhadas às normas gerais da União.

Contudo, diferente dos outros setores da administração pública, as universidades têm múltiplas funções, atuando no ensino, pesquisa e extensão, por essa diversidade e a cultura de autonomia acadêmica, acontecem tensões com as

demandas da gestão administrativa (Bergue, 2020), pois envolve desafios como a burocracia, a rigidez normativa e as limitações orçamentárias. De acordo com Daehn e Tosta (2018), esses fatores impactam diretamente a capacidade das universidades de se adaptarem às demandas contemporâneas, exigindo modelos de gestão mais flexíveis e inovadores.

As universidades têm uma estrutura de governança com autonomia para definir suas próprias políticas acadêmicas, administrativas e de gestão de pessoas, estabelecido pelo art. 53 da LDB nº 9.394/1996. No entanto, a complexidade administrativa é ampliada pela necessidade de equilibrar demandas acadêmicas, evidenciando a tríplice do ensino, pesquisa e extensão, com exigências legais, como prestação de contas e conformidade à Lei nº 8.112/1990. Essa autonomia das instituições ao mesmo tempo que é uma oportunidade para a inovação na gestão, é também o que as distanciam, na medida em que cada instituição pode desenvolver modelos distintos de organização e funcionamento (Oliven, 2002).

Nas últimas décadas, o sistema de ensino superior brasileiro passou por expansão territorial, especialmente a partir de políticas públicas como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), criado em 2007, que viabilizou a ampliação do acesso, interiorizar a educação superior e diversificar a oferta de cursos (Sguissardi, 2015). Juntamente com a ampliação dessas universidades, novos desafios de gestão exigindo maior planejamento nesse cenário.

A expansão promovida pelo REUNI ampliou não apenas o número de vagas e cursos, mas também a complexidade da gestão de pessoas nas IFES. O aumento do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos sem o correspondente fortalecimento das estruturas de gestão de pessoas criou um descompasso entre a escala operacional das instituições e sua capacidade de planejar, desenvolver e avaliar seus servidores (Sguissardi, 2015).

Esse cenário agrava a fragmentação das políticas de gestão de pessoas identificada por Andrade e Bruno-Faria (2023): ações isoladas de capacitação, avaliação de desempenho formal mas pouco efetiva e ausência de uma política institucional que integre desenvolvimento, carreira e resultados. A autonomia universitária, prevista no Art. 207 da CF/1988 e no Art. 53 da LDB, paradoxalmente aprofunda essas divergências: cada instituição pode construir seu próprio modelo de

gestão de pessoas, resultando em graus muito distintos de maturidade e institucionalização entre as universidades federais da mesma região.

Como observa Souza e Kobiyama (2010), a gestão universitária enfrenta o desafio de conciliar eficiência operacional com a missão social das IFES, em contextos de escassez de recursos. Além disso, a governança universitária requer uma abordagem democrática e participativa, como destaca Ribeiro (2013) que a construção de um modelo de gestão compartilhada é essencial para atender às exigências sociais, políticas, culturais e econômicas do entorno das instituições.

A gestão de pessoas nas universidades federais está subordinada normativamente a um órgão central, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), atualmente vinculado ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), responsável por definir diretrizes, normas e instrumentos de gestão de pessoas aplicáveis a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Essa centralização normativa, embora garanta uniformidade mínima de procedimentos e o cumprimento de exigências legais como a elaboração do PDP, não considera as especificidades das universidades federais, instituições que combinam missão acadêmica, dupla estrutura de carreira (docente e técnico-administrativa) e autonomia constitucionalmente assegurada (Art. 207, CF/1988).

O mesmo conjunto de diretrizes aplicado a um ministério ou a uma autarquia reguladora é aplicado, sem distinção, a uma universidade com milhares de docentes e técnicos distribuídos em múltiplos campi. Entretanto, essa padronização normativa não impede que cada instituição construa interpretações próprias sobre como operacionalizar tais diretrizes. Essa tensão entre a padronização imposta pelo SIPEC/MGI e a construção cultural e institucional de cada universidade ajuda a explicar a heterogeneidade encontrada nos PDPs analisados nesta pesquisa.

2.3.1 Políticas Públicas de Gestão de Pessoas no Ensino Superior

As políticas públicas para a educação superior no Brasil são orientadas por marcos legais como a Constituição Federal de 1988, que vinculou o desenvolvimento científico e tecnológico ao papel estratégico das universidades (Art. 214, V) e estruturadas para garantir a expansão, a qualidade e a democratização do

acesso às IFES, conforme previsto na LDB e em legislações complementares. Essas políticas orientam a busca pela ampliação ao acesso e promoção da equidade.

No âmbito da gestão de pessoas, um marco normativo foi da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento de competências dos servidores da administração pública federal, com foco no planejamento das ações de capacitação, na avaliação de resultados e no alinhamento entre as necessidades individuais de desenvolvimento e as estratégias institucionais (Brasil, 2019).

Conforme disposto no Art. 2º da Instrução Normativa nº 21/2021, são instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP:

- I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;
- II - o relatório anual de execução do PDP;
- III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;
- IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e
- V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. (BRASIL, 2019)

Essa política representa um avanço na direção de uma gestão de pessoas mais estratégica e alinhada às necessidades institucionais e ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Andrade e Bruno-Faria (2023) apontam que nas universidades federais os processos de gestão de pessoas tendem a ser fragmentados e pouco integrados, com iniciativas isoladas de capacitação, avaliação de desempenho e qualidade de vida, sem ter uma política pública institucional regulamentada, que articule essas práticas com objetivos estratégicos. Essa fragmentação reflete tanto as limitações normativas quanto as fragilidades de planejamento institucional.

O Decreto nº 5.707/2006 estabelece a base normativa para a implementação da gestão por competências na administração pública, promovendo o desenvolvimento contínuo dos servidores e valorizando suas habilidades. Essa metodologia é reforçada por dispositivos legais como o Decreto nº 5.707/2006 e operacionalizada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que estabelece instrumentos como os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs), trilhas de desenvolvimento e sistemas de avaliação de desempenho,

promovendo maior coerência entre os perfis profissionais e os desafios institucionais.

Nessa perspectiva, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) assume o papel estratégico como instrumento de planejamento que deveria articular as diretrizes para a gestão de pessoas. Esse documento tem finalidade de regulação e avaliação das instituições de ensino superior, contém metas e ações direcionadas ao desenvolvimento dos servidores, à infraestrutura e à gestão institucional. Contudo, o PDI é elaborado de forma burocrática, parcialmente desvinculado à realidade institucional e com poucas mudanças concretas nas práticas de gestão (Melo; Dias, 2012).

A evolução da gestão de pessoas para um modelo estratégico baseado na gestão por competências busca alinhar as capacidades individuais dos servidores às demandas institucionais. A implantação desse modelo nas IFES enfrenta desafios relacionados à complexidade organizacional, à cultura institucional e às limitações normativas (Silva; Tameirão; Sant'Anna; 2023).

A análise das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais, conceito apresentado por Demo *et al.* (2015) definem políticas de gestão de pessoas como orientações e práticas organizacionais direcionadas à atração, ao desenvolvimento, à motivação e à manutenção dos servidores, com o objetivo de contribuir para o alcance dos resultados organizacionais e para a qualidade de vida das pessoas no trabalho.

Para fins deste estudo, as políticas de gestão de pessoas serão analisadas a partir dessas dimensões: (1) capacitação e desenvolvimento; (2) gestão por competências; (3) avaliação de desempenho; (4) qualidade de vida no trabalho; e (5) comunicação e clima organizacional. Cada uma representa um conjunto de práticas e orientações que, articuladas, compõem a política institucional de gestão de pessoas.

A capacitação e o desenvolvimento constituem dimensões centrais das políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, sendo orientados pela PNDP, em que as ações de desenvolvimento devem ser planejadas a partir do levantamento das necessidades de capacitação, alinhadas às estratégias institucionais e avaliadas quanto aos seus resultados (Brasil, 2019).

A gestão por competências é uma abordagem estratégica voltada para alinhar as capacidades individuais dos servidores às necessidades institucionais,

promovendo o desenvolvimento contínuo e a valorização do capital humano. Na prática, como exemplifica Landfeldt (2016), esse modelo envolve o mapeamento de competências organizacionais, comuns, gerenciais e específicas, que são continuamente desenvolvidas por meio de capacitação, remanejamento funcional e avaliação de resultados.

A avaliação de desempenho constitui-se em um instrumento de monitoramento e desenvolvimento dos servidores, possibilitando identificar fragilidades, mas também reconhecimento de resultados, contribuindo na tomada de decisão dos gestores no que refere-se ao desenvolvimento profissional. No setor público, a avaliação de desempenho é prevista na Lei nº 8.112/1990 e em legislações específicas de cada carreira, embora sua implementação efetiva ainda seja um desafio em muitas organizações (Bergue, 2020).

Por fim, as dimensões de qualidade de vida no trabalho e de comunicação e clima organizacional ganham relevância crescente nas políticas de gestão de pessoas, reconhecendo que o bem-estar dos servidores e a qualidade das relações de trabalho influenciam no desempenho institucional (Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Demo et al., 2015). A compreensão dessas dimensões permite não apenas identificar a situação atual das políticas, mas também oportunidades de melhoria.

2.3.2 Modelo Analítico para Avaliação das Políticas de Gestão de Pessoas

A análise das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais requer um modelo analítico que sistematize as dimensões a serem comparadas nos documentos institucionais. A partir da revisão da literatura realizada nas seções anteriores e das normativas que regula a gestão de pessoas nas IFES, este estudo adota seis dimensões analíticas, apresentadas no Quadro 1.

A escolha dessas dimensões baseia-se em dois critérios: (i) relevância teórica, identificada na literatura especializada sobre gestão estratégica de pessoas no setor público (Bergue, 2020; Demo et al., 2015; Camões, Pantoja e Bergue, 2010); e (ii) pertinência normativa, uma vez que cada dimensão corresponde a um subsistema regulamentado pela legislação federal aplicável às IFES, como a Lei nº 8.112/1990, o Decreto nº 5.707/2006 e o Decreto nº 9.991/2019. O quadro a seguir apresenta cada dimensão com seu conceito e as principais referências que a fundamentam.

Quadro 1 – Dimensões das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais

Dimensão	Conceito	Base normativa e teórica
Gestão por Competências	Abordagem estratégica que alinha as capacidades individuais dos servidores às demandas organizacionais, mediante mapeamento de competências organizacionais, gerenciais e individuais, orientando os processos de seleção, capacitação, avaliação e desenvolvimento.	Decreto nº 9.991/2019 (PNDP); Bergue (2020)
Capacitação	Conjunto de ações planejadas e sistemáticas voltadas ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento profissional dos servidores, executadas por meio de programas, trilhas de aprendizagem e Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs).	Decreto nº 9.991/2019 (PNDP); Schikmann (2010)
Avaliação de Desempenho	Instrumento sistemático de monitoramento e desenvolvimento dos servidores que permite identificar lacunas de competência, reconhecer resultados e subsidiar decisões sobre progressão funcional, capacitação e movimentação. Deve estar integrado ao planejamento institucional, não reduzida a mero cumprimento formal.	Lei nº 8.112/1990; Bergue (2020)
Qualidade de Vida no Trabalho	Conjunto de práticas e programas institucionais voltados ao bem-estar físico, psicológico e social dos servidores, abrangendo condições de trabalho, relações interpessoais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhecimento funcional.	Demo et al. (2014); Camões, Pantoja e Bergue (2010)
Desenvolvimento de Lideranças	Conjunto de ações e programas voltados à identificação, formação e preparação de servidores para o exercício de funções gerenciais e de liderança. Compreende o desenvolvimento de competências político-gerenciais, de comunicação, de tomada de decisão e de mobilização de equipes, visando ao fortalecimento da capacidade de gestão estratégica institucional.	Bergue (2020); ENAP (2023)
Missão Institucional	Declaração que define o propósito, os valores e os objetivos estratégicos da instituição, orientando o planejamento e as políticas internas.	LDB nº 9.394/1996, Art. 53; Bergue (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Essas seis dimensões constituem a análise documental deste estudo. Cada dimensão será operacionalizada por indicadores extraídos dos documentos institucionais das universidades federais da Região Sul, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas entre as universidades analisadas.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o percurso metodológico da pesquisa adotados, abordando a classificação, cenário, delimitação, procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à natureza, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa documental, classificada como descritiva e comparativa, com a abordagem qualitativa. De acordo com Gerhard e Silveira (2009, p.32) afirmam que ao utilizarem do método qualitativo os pesquisadores “buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito,(...) pois os dados analisados são não-métricos (...)”, enquanto o método quantitativo os resultados podem ser quantificados, considerando que a “realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros” (Fonseca, 2002, p.20).

A abordagem qualitativa é adequada ao objetivo deste trabalho, que consiste em analisar políticas institucionais de gestão de pessoas, compreendendo seus elementos constitutivos, sua lógica interna e os pontos de convergência e divergência entre as instituições estudadas (Minayo, 2012).

A pesquisa é classificada como descritiva e comparativa, pois segue por uma discussão ao relacionar os pontos de convergência e divergência entre as políticas públicas de gestão de pessoas encontradas nos sites institucionais das universidades, contribuindo para a produção de conhecimento sobre a diversidade e os padrões de gestão de pessoas nessas organizações (Marconi; Lakatos, 2019).

Como estratégia metodológica adota-se a pesquisa documental, segundo Cellard (2012), a análise documental permite examinar a maneira como indivíduos e organizações expressam suas intenções, valores e orientações por meio de documentos formais, constituindo uma fonte privilegiada para a compreensão de políticas institucionais. Esclarece Gil (2002, p.29-30):

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A opção pela análise documental justifica-se pela natureza do objeto de pesquisa, as políticas institucionais formalizadas, pela acessibilidade dos documentos via *sites* institucionais das universidades, e pela possibilidade de realizar uma análise sistemática e comparável entre as instituições.

Quanto à fonte dos dados, esta pesquisa utiliza exclusivamente dados secundários, obtidos de documentos institucionais (PDPs) e plataformas públicas (PEP e Universidade 360), previamente produzidos por terceiros e coletados sem manipulação experimental por parte da pesquisadora.

Nessa perspectiva, Romanowski e Ens (2006, p. 39) afirmam que “esses trabalhos não se restringem a identificar a produção, mas analisá-la, categorizá-la e revelar os múltiplos enfoques e perspectivas”, esses estudos que buscam compreender e analisar as produções de conhecimentos de uma determinada área e sistematizar os aspectos mais abordados e possíveis lacunas existentes, possibilitando ter uma visão geral do contexto pesquisado.

3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

O cenário da pesquisa é composto pelas universidades federais localizadas na Região Sul do Brasil, abrangendo os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Atualmente, a região conta com onze universidades federais, conforme identificação no Quadro 2.

Quadro 2 – Universidades federais da Região Sul do Brasil

Estado	Universidade
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas (UFPeI)
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)
Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
Paraná	Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

As universidades federais da Região Sul apresentam características institucionais distintas quanto ao período de criação, número de campi, quantitativo de servidores e missão institucional. Essas diferenças refletem diretamente na complexidade administrativa e na estrutura das políticas de gestão de pessoas implementadas pelas instituições. Com o objetivo de contextualizar o cenário da pesquisa, o Quadro 3 apresenta o quadro geral das universidades federais analisadas neste estudo.

Quadro 3 – Caracterização das universidades federais da Região Sul do Brasil

IFES	Ano de criação	Nº de campi
UFSC	1960	Com sede em Florianópolis e campi em Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville
UFFS	2009	Sede em Chapecó (SC) e campi em Realeza (PR), Laranjeiras do Sul (PR), Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo (RS)
UFPR	1912	Campi em Curitiba, Pontal do Paraná, Matinhos, Jandaia do Sul, Toledo e Palotina.
UTFPR	1909/2005 como IFES	13 cidades: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo
UNILA	2010	Sede em Foz do Iguaçu
UFRGS	1934	Dividida em 5 campi, 4 deles estão localizados em Porto Alegre (Centro, Saúde, Olímpico e Vale) e um no Litoral Norte (em Imbé/Tramandaí)
FURG	1969	Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar
UFPeI	1969	Seis campi: Capão do Leão, Porto, Centro, Norte, Fragata e Anglo
UFCSPA	2008 / origem em 1961	Sede em Porto Alegre
UNIPAMPA	2008	Campus Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana
UFSM	1960	Está sediada em Santa Maria, campus em Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Além do ano de criação e do número de campi, algumas instituições possuem características singulares que reforçam sua identidade institucional. A UTFPR é a primeira e única universidade tecnológica federal do Brasil, o que explica a ênfase de seu PDP em trilhas de inovação tecnológica. A UFPR, por sua vez, abriga o curso de Direito mais antigo do país, evidenciando uma trajetória histórica de mais

de um século que se reflete na maturidade de suas estruturas administrativas, incluindo a gestão de pessoas.

Os dados referentes ao quantitativo de servidores das universidades federais foram obtidos por meio da plataforma Universidade 360 - Observatório da Educação Superior, disponibilizada pelo Governo Federal, que reúne indicadores acadêmicos, orçamentários e de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Nesse cenário, esta pesquisa busca analisar as políticas de gestão de pessoas implementadas nessas universidades, dessa forma faz-se necessário o mapeamento das universidades que possuem políticas de gestão de pessoas formalmente aprovadas em seus conselhos superiores, identificando assim os esforços institucionais no desenvolvimento e regulamentação para seu pleno funcionamento.

A seleção dos documentos para análise seguirá os seguintes critérios: ser uma política de gestão de pessoas formalmente aprovada pelo conselho superior da universidade, estar disponível publicamente no site institucional da universidade e estar vigente no período de realização da pesquisa (2025/2026). Nas situações em que a universidade não possuir uma política de gestão de pessoas formalmente aprovada, serão analisados os Planos de Desenvolvimento de Pessoas vigentes.

Para atingir esse objetivo, os dados serão sistematizados em quadro analítico, possibilitando a comparação entre as instituições quanto à existência, estrutura e diretrizes das políticas de gestão de pessoas aprovadas.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas complementares. Na primeira etapa, realização do levantamento e mapeamento dos documentos relativos às políticas de gestão de pessoas das onze universidades federais da Região Sul. Esse levantamento foi realizado por meio de consulta sistemática aos sites institucionais das universidades, com o objetivo de localizar documentos normativos, regulamentos ou resoluções que formalizam políticas de gestão de pessoas da instituição.

O resultado dessa primeira etapa revelou a **ausência de documentos institucionais formalizados** que constituíssem uma política de gestão de pessoas

nas universidades investigadas. Nenhuma das onze instituições disponibiliza, em seu portal, um documento específico denominado "política de gestão de pessoas" ou equivalente, resolução, regulamento ou programa institucional que articula se de forma integrada as dimensões de capacitação, avaliação de desempenho, gestão por competências, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento de lideranças e missão institucional.

Evidenciando a fragilidade da institucionalização das políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da região, corroborando com o apontamento de Andrade e Bruno-Faria (2023) sobre a fragmentação das práticas de gestão de pessoas nas IFES.

Diante dessa constatação, na segunda etapa optou-se pela análise do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como fonte documental substituta. Essa escolha se justifica por três razões: (i) o PDP é o principal instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, sendo obrigatório para todos os órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC); (ii) por sua natureza obrigatória e padronizada, é o único documento de gestão de pessoas que existe de forma equivalente em todas as onze universidades, o que garante a comparabilidade do corpus documental; e (iii) o PDP contém, ainda que de forma parcial, elementos relacionados às dimensões do modelo analítico adotado, especialmente capacitação, desenvolvimento por competências e planejamento das ações de desenvolvimento institucional.

Para cada universidade foi coletado o PDP de vigência mais recente disponível publicamente no portal institucional no momento da coleta. Conforme sistematizado no Quadro 4.

Quadro 4: Corpus documental: PDPs das universidades federais da Região Sul

UF	SIGLA	Universidade	Documento	Ano	Disponível em
RS	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	PDP	2026	https://www.ufrgs.br/edufrgs/wp-content/uploads/2026/03/PDP-UFRGS-2026.pdf
RS	UFPeI	Universidade Federal de Pelotas	PDP	2025	https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2025/11/PDP-2025-PREVIA-PDP-2025-2.pdf
RS	FURG	Universidade Federal do Rio Grande	Citado na busca, mas não identificado	-	<u>Não encontrado o documento disponível ao público</u>
RS	UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	PDP	2026	https://drive.google.com/file/d/1GtUcoKSPYicyw2LkPSKb5Pgb6OvrgIL9/view
RS	UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa	PDP	2026	https://sites.unipampa.edu.br/escoladeformacao/files/2026/02/documento-pdp-2026-.pdf
RS	UFSM	Universidade Federal de Santa Maria	PDP	2025	https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2025/02/Plano-de-desenvolvimento-de-Pessoas-2025.pdf
SC	UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	PDP	2026	https://capacitacao.paginas.ufsc.br/files/2026/02/PDP-2026.pdf
SC	UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul	PDP	2026	https://servicos.uffs.edu.br/wp-content/uploads/2025/10/Relatorio-PDP-2026-Publicacao.pdf
PR	UFPR	Universidade Federal do Paraná	PDP	2026	https://progepe.ufpr.br/capacitacao/plano-consolidado-pdp-2026/
PR	UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	PDP	2026	utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp
PR	UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	PDP	2025	https://atos.unila.edu.br/atos/portaria-n-ordm-212-2025-progepe-17294

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O documento majoritariamente encontrado na pesquisa foi o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), documento de caráter anual obrigatório exigido pela PNDP, que reúne o levantamento de necessidades de desenvolvimento e o planejamento das ações de capacitação dos servidores.

Essa informação evidencia que na Região Sul, nas universidades a formalização da gestão de pessoas se dá predominantemente no plano operacional

e normativo federal, sem que haja uma política institucional integrada e estratégica que articule os diferentes subsistemas da gestão de pessoas. Na segunda etapa, os documentos identificados serão coletados, organizados e sistematizados. Essa sistematização permitirá uma visão panorâmica do conjunto de documentos analisados e subsidiará a etapa de análise comparativa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa será realizada com o intuito de contemplar nosso objetivo geral de analisar as políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul do Brasil, utilizando a técnica de análise documental das políticas de gestão de pessoas e dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs) das universidades.

Inicialmente, os documentos coletados serão submetidos a leitura exploratória e análise sistemática, com o objetivo de identificar informações relacionadas às práticas de gestão de pessoas e estratégias de desenvolvimento de servidores. Posteriormente, será realizada análise comparativa entre os documentos das universidades investigadas.

De acordo com Gil (2002, p.30) “pesquisas elaboradas a partir de documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema (...)”, a análise dos dados permitirá a visualização de um quadro geral e claro das semelhanças e diferenças entre os diferentes contextos e práticas de gestão, o que facilitará a compreensão do cenário geral das instituições federais de ensino superior, contribuindo para identificar padrões, lacunas e níveis de desenvolvimento institucional das práticas analisadas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A escolha desta técnica justifica-se pela natureza do corpus documental, documentos institucionais formais, e pelo objetivo de identificar padrões, regularidades e ausências nas políticas de gestão de pessoas.

O processo analítico foi organizado nas três fases recomendadas por Bardin (2011):

Fase 1: Pré-análise. Nesta fase, procedeu-se à leitura dos PDPs coletados, com o objetivo de estabelecer um primeiro contato com o material e verificar sua adequação aos objetivos da pesquisa. Em seguida, o corpus foi delimitado segundo os critérios: todos os PDPs disponíveis das onze universidades e documentos mais recentes e vigentes no momento da coleta. Formularam-se as hipóteses iniciais de análise: (a) os PDPs, por sua natureza normativa, priorizaram a dimensão de capacitação; (b) as demais dimensões estratégicas estariam presentes de forma fragmentada; e (c) existiriam diferenças no grau de institucionalização entre as universidades.

Fase 2: Exploração do material. Esta fase envolveu a codificação do material documental. Adotou-se um **sistema de categorias**, construído dedutivamente a partir do referencial teórico e das dimensões do modelo analítico definido na seção 2.3.2, composto por seis categorias de análise: (1) Gestão por Competências; (2) Capacitação; (3) Avaliação de Desempenho; (4) Qualidade de Vida no Trabalho; (5) Desenvolvimento de Lideranças; e (6) Missão Institucional. Cada categoria foi operacionalizada por indicadores textuais objetivos, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 — Operacionalização das categorias de análise

Categoria	Indicadores textuais buscados no PDP
Gestão por Competência	Menção a mapeamento de competências; estrutura por perfis/competências organizacionais, gerenciais ou específicas; alinhamento entre competências e necessidades de desenvolvimento
Capacitação	Presença de levantamento de necessidades de desenvolvimento (LND); ações de capacitação planejadas; programas, trilhas ou cursos previstos
Avaliação de Desempenho	Referência à avaliação de desempenho como instrumento institucional; menção a indicadores de desempenho; integração da AD com o planejamento de desenvolvimento
Qualidade de Vida no Trabalho	Ações voltadas ao bem-estar, saúde ocupacional, qualidade de vida, ergonomia ou saúde mental dos servidores
Desenvolvimento de Lideranças	Presença de ações voltadas a chefias, gestores ou lideranças; programas de formação gerencial; menção explícita à liderança como necessidade de desenvolvimento
Missão Institucional	Referência explícita ou implícita à missão, visão ou valores institucionais; alinhamento entre PDP e PDI; menção à tríade ensino-pesquisa-extensão como orientação das ações

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para cada categoria, a unidade de registro adotada foi o tema, conjunto de frases, parágrafos ou seções do documento que expressassem, de forma direta ou indireta, conteúdo relacionado à categoria em análise. A unidade de contexto foi o próprio documento, PDP completo de cada instituição. A regra de enumeração baseou-se na presença e intensidade, classificada em três níveis:

- Sim (explícito): a categoria está diretamente expressa no documento, com linguagem clara, estrutura própria e articulação com outros elementos do planejamento;
- Parcial (implícito/indireto): a categoria aparece de forma tangencial, como justificativa, contextualização ou menção isolada, sem estrutura própria;
- Não identificado: a categoria não está presente no documento ou o documento não foi localizado.

Fase 3: Tratamento dos resultados e interpretação. Com base nos resultados da codificação, procedeu-se à análise comparativa entre as instituições, identificando padrões de convergência e divergência. A interpretação apoiou-se no

referencial teórico e normativo sobre gestão estratégica de pessoas no setor público e nas diretrizes da PNDP, buscando ir além da descrição dos achados para explicar os fatores que os produzem.

Ao final, as universidades foram classificadas em níveis de maturidade em gestão de pessoas, modelo construído indutivamente a partir dos resultados, possibilitando uma síntese comparativa do estado da gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul.

A elaboração desta pesquisa contou com o auxílio de ferramentas de inteligência artificial generativa, utilizadas de forma complementar e sob supervisão integral da autora. A ferramenta Claude (Anthropic) foi utilizada no apoio à organização e sistematização dos dados documentais extraídos dos PDPs, bem como na estruturação dos quadros comparativos. As ferramentas ChatGPT (OpenAI), Perplexity e Gemini (Google) foram utilizadas no levantamento bibliográfico complementar e no apoio à revisão de redação de trechos específicos. Em nenhum momento essas ferramentas substituíram a análise crítica, a interpretação dos dados ou os juízos de valor emitidos ao longo do trabalho, tarefas que permaneceram sob responsabilidade exclusiva da autora, em consonância com as diretrizes da CAPES (2024) sobre o uso ético de ferramentas de IA generativa na pesquisa acadêmica.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta e interpreta os resultados da análise documental dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas das onze universidades federais da Região Sul do Brasil. A análise está organizada em quatro partes: contextualização pelo perfil dos servidores (4.1), análise por categoria (4.2), pontos de convergência e divergência (4.3) e síntese por nível de maturidade (4.4).

4.1 O PERFIL DOS SERVIDORES DA REGIÃO SUL: CONTEXTUALIZANDO PELO PEP E UNIVERSIDADE 360

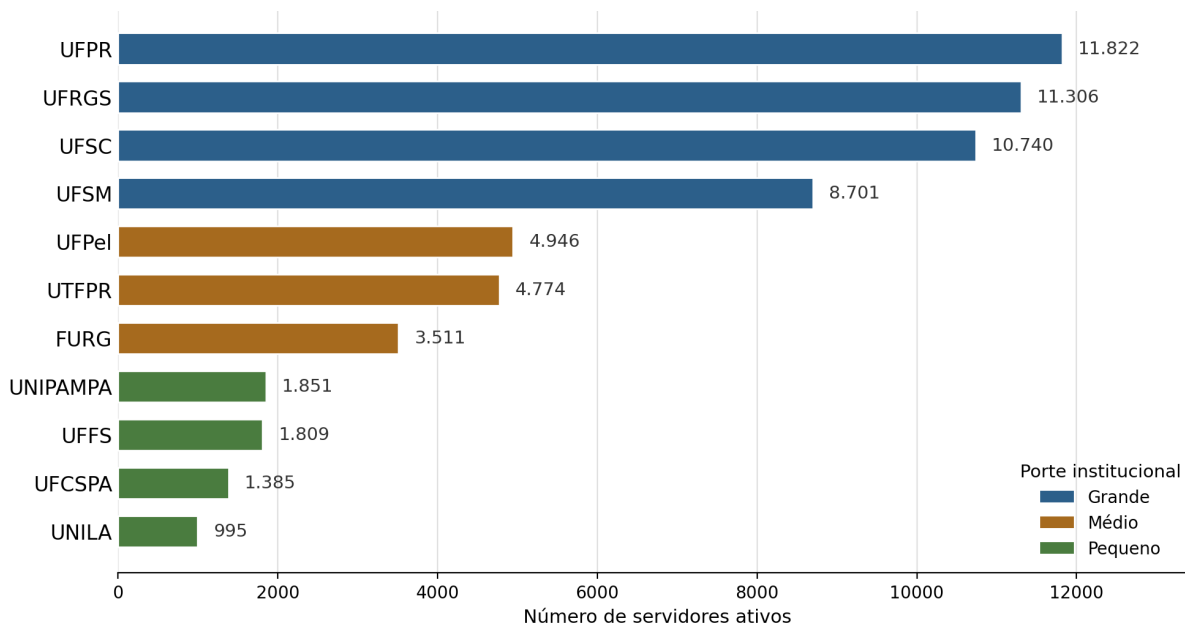
Antes de analisar os documentos, é necessário compreender a dimensão humana que eles pretendem orientar. Segundo dados da plataforma Universidade 360 do Governo Federal, as onze universidades federais da Região Sul concentram aproximadamente 61.840 servidores ativos, distribuídos de forma bastante desigual entre as instituições.

Quadro 6 — Distribuição de servidores por instituição e porte

IFES	Servidores	Porte
UFPR	11.822	Grande
UFRGS	11.306	Grande
UFSC	10.740	Grande
UFSM	8.701	Grande
UFPeI	4.946	Médio
UTFPR	4.774	Médio
FURG	3.511	Médio
UNIPAMPA	1.851	Pequeno
UFFS	1.809	Pequeno
UFCSPA	1.385	Pequeno
UNILA	995	Pequeno
Total:	61.840	-

Fonte: Universidade 360 – Observatório da Educação Superior (2026).

Figura 1 – Distribuição de servidores ativos por instituição federal da Região Sul



Fonte: Universidade 360 – Observatório da Educação Superior (2026), com base no Quadro 6.

Essa distribuição revela uma assimetria significativa: as quatro maiores universidades (UFPR, UFRGS, UFSC e UFSM) concentram aproximadamente 68% dos servidores da região. Essa concentração tem implicações diretas sobre a capacidade institucional de planejar e implementar políticas de gestão de pessoas.

Um aspecto crítico que o PEP evidencia é o risco de perda de conhecimento institucional pelo envelhecimento do quadro. Universidades fundadas em 1934 (UFRGS), 1960 (UFSC, UFSM) e 1969 (UFPeI, FURG) possuem servidores com longo tempo de serviço, muitos próximos da aposentadoria. A ausência de políticas de gestão por competências e de planejamento da força de trabalho nessas instituições é, portanto, mais do que uma lacuna documental, é um risco organizacional concreto.

A leitura combinada do perfil institucional com a análise dos PDPs que se segue revela que o porte e a trajetória histórica das universidades são variáveis explicativas centrais para os padrões identificados, mas não são suficientes para explicar todas as diferenças.

4.2 ANÁLISE POR CATEGORIA

A análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas das onze universidades federais da Região Sul foi organizada em torno das seis categorias do modelo analítico definido na seção 2.3.2. Para cada universidade, cada categoria recebeu uma classificação: Sim (elemento explicitamente presente, com estrutura própria e linguagem direta no documento), Parcial (elemento indiretamente presente, como justificativa, menção contextual ou tema de capacitação, mas sem estrutura ou articulação com os demais subsistemas) ou Não identificado (ausência de menção ou documento não localizado). O Quadro 7 sintetiza os resultados dessa codificação:

Quadro 7 — Presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs

IFES	Gestão por Competências	Capacitação	Aval. Desempenho	QVT	Desenv. de Lideranças	Missão Institucional
UFRGS	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial
UFPEl	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Sim	Parcial
FURG	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não identificado	Não identificado
UFCSPA	Parcial	Sim	Não identificado	Sim	Sim	Parcial
UNIPAMPA	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim
UFSM	Sim	Sim	Sim	Não identificado	Sim	Sim
UFSC	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial
UFFS	Parcial	Sim	Não identificado	Parcial	Parcial	Parcial
UFPR	Parcial	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
UTFPR	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial
UNILA	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais coletados (2026).

Quadro 8 - Classificação das universidades por dimensão analisada

IFES	Total Sim	Total Parcial	Total não identificado
UFRGS	3	3	0
UFPeI	3	3	0
FURG	0	0	6
UFCSPA	3	2	1
UNIPAMPA	3	3	0
UFSM	5	0	1
UFSC	3	3	0
UFFS	1	4	1
UFPR	4	2	0
UTFPR	3	3	0
UNILA	4	2	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais coletados (2026).

Quadro 9 - Síntese da presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs

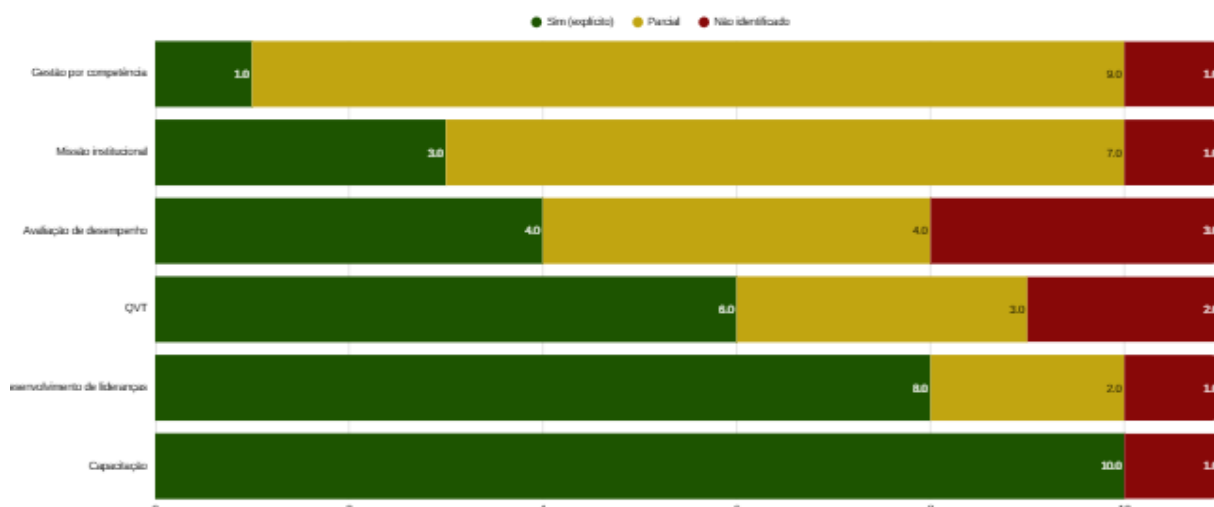
Dimensão	Total Sim	Total Parcial	Total não identificado
Capacitação	10	0	1
Desenv. de Lideranças	8	2	1
Qualidade de Vida	6	3	2
Avaliação de Desempenho	4	4	3
Missão Institucional	3	7	1
Gestão por Competências	1	9	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais coletados (2026).

A leitura horizontal do Quadro 8 revela os perfis institucionais: a UFSM é a universidade com maior diversidade de dimensões explícitas (5 Sim), seguida por UFPR e UNILA (4 Sim cada). A FURG, cuja não disponibilidade pública do documento impediu a análise, foi classificada como N.I. em todas as dimensões.

A FURG foi a única instituição sem documento formal consolidado publicamente disponível. A não disponibilidade pública do documento limitou nossa análise sobre a universidade, contudo as informações encontradas no site institucional evidenciam que as ações de desenvolvimento ocorrem de forma descentralizada, sem coordenação institucional explícita, o que contraria as diretrizes da PNDP e limita a capacidade de diagnóstico e planejamento estratégico da gestão de pessoas nessa universidade.

Figura 2 – Presença das dimensões de gestão de pessoas nos PDPs



Fonte: elaborado pela autora com base no Quadro 9 (2026).

A leitura vertical revela as dimensões: Capacitação é a única universalmente presente; Desenvolvimento de Lideranças aparece como segunda dimensão mais consolidada; Gestão por Competências é a dimensão com menor presença explícita, apesar de ser a mais fortemente exigida pela legislação federal.

4.2.1 Capacitação

Conforme evidenciado na linha "Capacitação" do Quadro 9, esta foi a única presente de forma explícita em todas as onze universidades analisadas, configurando o elemento central dos documentos identificados, disponíveis. Esse resultado poderia sugerir elevado grau de institucionalização da gestão de pessoas, contudo, revela que essa universalidade é coerção normativa do Decreto nº 9.991/2019.

O PDP deve contemplar o levantamento das necessidades de desenvolvimento, as ações previstas, os públicos-alvo e os resultados esperados (Brasil, 2019). Tornando-o obrigatório para todos os órgãos do SIPEC, o que explica tanto a presença universal da capacitação quanto a existência dos próprios documentos analisados. O que se observa é conformidade legal, não necessariamente cultura estratégica de desenvolvimento.

DiMaggio e Powell (2005) identificaram o isomorfismo institucional como mecanismo pelo qual organizações se tornam similares quando submetidas a

pressões legais e regulatórias comuns. Esse mecanismo opera com clareza no caso dos PDPs: as universidades elaboram o documento porque são juridicamente obrigadas a fazê-lo, não porque possuem uma visão estratégica própria de desenvolvimento de pessoas articulada ao seu planejamento institucional. Isso explica por que o único elemento universalmente presente é precisamente aquele cuja ausência geraria sanções formais.

Contudo, existem variações na forma como a capacitação é tratada e operacionalizada, a análise documental revela diferenças qualitativas relevantes na forma como a capacitação é planejada e operacionalizada.

Na UFRGS estrutura seu PDP em 20 áreas temáticas com 324 necessidades mapeadas, realizando análise comparativa interanual e cruzamento com o Plano de Desenvolvimento Individual dos servidores TAEs. O foco da UFRGS recai sobre o levantamento de necessidades de desenvolvimento (LND), com parte significativa das capacitações direcionadas a cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Essa prática está alinhada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que orienta o uso das escolas de governo para a qualificação dos servidores públicos (Brasil, 2019). Dessa forma, o uso recorrente da ENAP reflete tanto uma estratégia institucional quanto o cumprimento de uma diretriz normativa.

A UFSC e a UFSM apresentam portais de capacitação próprios e programas institucionais estruturados, sugerindo maior autonomia e capacidade instalada de formação, com avaliação pedagógica das ações e progressão funcional vinculada à capacitação, sugerindo que o PDP nessa instituição faz parte de um sistema maior de aprendizagem organizacional.

A UTFPR organiza suas 554 necessidades de desenvolvimento em trilhas temáticas com forte ênfase em inovação tecnológica, inteligência artificial e robótica, o que é coerente com a identidade institucional de uma universidade tecnológica. A UNIPAMPA, por meio da Escola de Formação de Servidores (EServ), adota metodologia participativa de levantamento de necessidades por campus. A UNILA formaliza o PDP por Portaria da Pró-Reitoria, com definição explícita de diretrizes, classificação de ações por modalidade e previsão orçamentária, indicando governança mais estruturada do instrumento.

Em contraste, a UFFS apresenta o documento de menor complexidade entre as analisadas, um relatório de necessidades temáticas sem integração com

indicadores institucionais, sem avaliação de resultados e sem articulação com o PDI ou outros instrumentos de gestão. A forma de elaboração do PDP reduz o instrumento a um catálogo de necessidades de treinamento, distanciando-se da concepção estratégica preconizada pela PNDP.

Esse padrão vêm de encontro com a perspectiva de Schikmann (2010), sobre a predominância de uma perspectiva operacional e legalista na gestão de pessoas do setor público, o treinamento tende a ser tratado como equivalente à própria gestão de pessoas, em detrimento de uma abordagem integrada e orientada para resultados. A obrigatoriedade do PDP perpetuou essa equação ao tornar o planejamento de capacitação o único elemento universal, sem promover a integração dos demais subsistemas.

4.2.2 Gestão por Competências

A linha "Gestão por Competências" do Quadro 9 revela o padrão mais homogêneo: nove das dez universidades com documento disponível apresentam essa dimensão de forma parcial, apenas a UFSM a apresenta de forma explícita. Essa predominantemente parcial reflete um cenário no qual os documentos mencionam competências como categoria analítica ou como justificativa para as ações de capacitação, sem um efetivo mapeamento sistemático de competências organizacionais, gerenciais e específicas que orientem de forma integrada os processos de desenvolvimento e avaliação.

Moura e Souza (2016) denominaram como um hiato estrutural entre o discurso normativo e a prática institucional, os marcos legais avançam, mas as organizações carecem das condições para implementá-los efetivamente. O decreto nº 9.991/2019 reforçou essa exigência sem alterar o quadro estrutural.

A UFSM constitui exceção, pois seu PDP apresenta alinhamento estratégico explícito ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e define competências como eixo estruturante das ações de desenvolvimento, incluindo ações voltadas ao desenvolvimento de gestores. O documento se aproxima do nível estratégico, ainda que permaneçam lacunas na integração plena dos subsistemas. Essa particularidade não é acidental, resulta de uma combinação de porte (8.701 servidores) trajetória e escolhas deliberadas de liderança que priorizaram a profissionalização da gestão de pessoas.

Como observa Montezano (2024), a implementação da gestão por competências nas organizações públicas depende menos de obrigação legal e mais de vontade política institucional e capacidade técnica acumulada, condições que a UFSM parece reunir com maior consistência que as demais.

O que preocupa nesse resultado não é a ausência, mas a permanência do parcial, ao mencionar competências sem implementá-las, as universidades criam uma conformidade em satisfazer a exigência normativa sem produzir os efeitos que a norma pretendia gerar. Isso é gestão por competências como discurso, como Moura e Souza (2016) identificaram há uma década como traço persistente da administração pública brasileira.

4.2.3 Avaliação de Desempenho

Conforme o Quadro 9, a avaliação de desempenho apresenta a distribuição mais heterogênea entre todas as dimensões: 4 Sim (UFSM, UFPel, UNIPAMPA, UFPR), 4 Parcial (UFRGS, UFSC, UTFPR, UNILA) e 3 Não identificado (UFFS, UFCSPA, FURG). Essa variação da presença explícita à ausência completa, dentro do mesmo conjunto de onze universidades submetidas ao mesmo marco normativo, é um dos pontos de divergência institucional identificados na pesquisa.

A avaliação de desempenho é legalmente obrigatória para os servidores da União desde a Lei nº 8.112/1990. E mesmo com o caráter obrigatório, três universidades a ignoram completamente em seus documentos de planejamento de pessoas. A resposta remete à desconexão estrutural entre a avaliação de desempenho como obrigação legal e como ferramenta de gestão.

No contexto das universidades federais, a avaliação de desempenho existe como procedimento formal, servidores são avaliados porque a lei exige, não porque os resultados sejam efetivamente incorporados ao planejamento de desenvolvimento. Bergue (2020) aponta que essa dissociação é recorrente no setor público: a avaliação se torna um ritual burocrático desconectado de consequências substantivas para a carreira ou para a gestão institucional.

As quatro universidades com presença explícita revelam trajetórias distintas que explicam o diferencial. A UFPel destaca-se por ser a única com uma resolução formal do Conselho Universitário (CONSUN nº 13/2017) regulamentando especificamente a avaliação de desempenho dos servidores TAEs. Essa iniciativa

representa um avanço institucional, pois eleva a avaliação de desempenho para política formal aprovada pelo órgão máximo de deliberação da universidade, conferindo a essa dimensão a legitimidade institucional que as demais tratam como secundária.

A UFSM trata a AD como dimensão integrada ao seu modelo de desenvolvimento por competências, alinhada ao PDI, o que sugere que a avaliação, nessa instituição, tem função diagnóstica e alimenta o planejamento. A UNIPAMPA e a UFPR mencionam a AD de forma estruturada, embora sem o mesmo grau de formalização institucional da UFPel.

As três universidades com presença parcial (UFRGS, UFSC, UTFPR) tratam a AD de forma desintegrada dos demais subsistemas, existe como sistema paralelo, com metodologia própria, mas sem articulação com o planejamento de capacitação. Como aponta Demo *et al.* (2015), a avaliação de desempenho sem integração com o desenvolvimento das pessoas perde sua principal função, identificar lacunas e orientar ações de melhoria, tornando-se instrumento de controle sem conteúdo formativo. A ausência desta dimensão em três das dez universidades, combinada à presença parcial em outras três, representa uma lacuna sistêmica com implicações práticas: sem diagnóstico de desempenho, o planejamento de capacitação torna-se desconectado das reais necessidades dos servidores, perpetuando o ciclo de formalismo sem efetividade.

4.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

A linha "Qualidade de Vida no Trabalho" do Quadro 9 revela que 6 das 11 universidades a apresentam de forma explícita (UFRGS, UFSC, UFPR, UTFPR, UNILA e UFCSPA), enquanto 3 parcialmente (UFPel, UNIPAMPA e UFFS) e 2 não a identifica (UFSM e FURG). Esse padrão, demanda de um questionamento: o que explica a presença explícita da QVT nessas seis instituições? A análise revela que a presença da QVT não segue linearmente o porte ou a trajetória histórica, a resposta está na identidade institucional e na existência de unidades estruturadas de saúde ocupacional.

A UFCSPA por ser uma universidade especializada em ciências da saúde, sua Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas mantém entrada específica no PDP voltada à "promoção da saúde, bem-estar e ergonomia no trabalho", com recorte

que inclui psicologia organizacional, medicina do trabalho e engenharia de segurança.

A UTFPR apresenta mais de vinte entradas relacionadas à QVT, concentradas na unidade COSIASS (Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalho), cobrindo saúde mental, prevenção ao suicídio, saúde ocupacional, ergonomia e saúde e segurança do trabalho. Isso sugere que a QVT aparece onde há estrutura institucional que a visibiliza, não necessariamente onde o bem-estar dos servidores é prioridade estratégica.

A UNILA, por sua vez, inclui explicitamente a "melhoria da qualidade de vida no trabalho" como diretriz normativa na Portaria que institui seu PDP (Portaria nº 212/2025/PROGEPE, Art. 3º, §1º, inciso II). A ausência da QVT na UFSM, a instituição com maior número de dimensões explícitas, é intrigante. Não contemplar QVT de forma identificável em seu PDP sugere que essa dimensão, nessa instituição específica, pode estar gerida por instrumentos paralelos não integrados ao PDP. Lacuna que contraria a perspectiva de Camões, Pantoja e Bergue (2010), para quem a qualidade de vida no trabalho é condição necessária para o comprometimento e a produtividade dos servidores.

4.2.5 Desenvolvimento de Lideranças

A linha "Desenvolvimento de Lideranças" do Quadro 9 apresenta que 8 das 11 universidades a contemplam de forma explícita, configurando-a como a segunda dimensão mais presente, UNIPAMPA e UFFS apresentam-na de forma parcial, na FURG não foi identificada.

A presença explícita do desenvolvimento de lideranças nos PDPs não significa a existência de programas sistemáticos de identificação de potenciais gestores, formação progressiva e acompanhamento de trajetórias, o que a ENAP (2023) operacionaliza no nível federal por meio do LideraGOV. O que se observa, na maioria dos casos, é a presença de ações de capacitação voltadas a servidores em funções de chefia, sem que isso constitua uma política de desenvolvimento gerencial.

A UFSM e a UFSC destacam-se como as instituições com abordagem mais estruturada. A UFSM mantém um Programa de Formação de Lideranças formalmente integrado ao PDI, com competências gerenciais como eixo de

desenvolvimento. A UFSC opera uma iniciativa denominada Escola de Gestores, com programação regular e público-alvo definido, evidenciando preocupação com a profissionalização do gestor universitário.

A UFCSPA e a UNILA incluem "liderança" de forma explícita nas entradas da Reitoria e da PROGESP, vinculando-a à cultura organizacional, à comunicação e à prevenção ao assédio, perspectiva mais ampla. A UFRGS e a UFPR registram "Desenvolvimento Gerencial" e "Liderança" como áreas temáticas explícitas em seus PDPs, com múltiplos itens relacionados à gestão de equipes, mediação de conflitos e condução de processos administrativos.

Silva e Silva (2022) destacam que muitos docentes assumem funções de gestão universitária sem formação específica na área administrativa, enfrentando desafios relacionados à tomada de decisão, liderança e continuidade das ações institucionais. O reconhecimento crescente desse problema nas instituições da Região Sul se traduz em demandas de desenvolvimento que chegam ao PDP, o que é positivo. O desafio é transformar essas demandas em programas estruturados, e não em treinamentos pontuais e descontinuados.

4.2.6 Missão Institucional

A linha "Missão Institucional" do Quadro 9 apresenta a dimensão mais mencionada, 10 das 10 universidades a contemplam em algum nível, 3 a apresentam de forma explícita e 7 a tratam de forma parcial. A FURG, com documento não localizado, é a única instituição sem qualquer dado disponível.

Revelando que, na maioria das instituições, a missão aparece nos PDPs como elemento contextual ou de justificativa, não necessariamente como um alinhamento estratégico entre as ações de gestão de pessoas e os objetivos institucionais mencionados no PDI.

As três universidades com presença explícita revelam lógicas distintas. A UFSM apresenta evidências de alinhamento entre o PDP e o PDI, com referências explícitas aos objetivos estratégicos institucionais e às competências necessárias para seu alcance. A UNIPAMPA destaca-se por transcrever literalmente a missão do PDI no corpo do PDP, conectando o instrumento operacional e a identidade estratégica da instituição. A UNILA faz referência formal ao PDI e ao Plano de Gestão da Reitoria na Portaria que institui o PDP, vinculando juridicamente o

planejamento de pessoas ao planejamento institucional.

Como reforçam Andrade e Bruno-Faria (2023) existe uma fragmentação dos processos de gestão de pessoas nas universidades federais e a ausência de integração entre as práticas de gestão de pessoas e o planejamento estratégico institucional. Superar esse padrão exigiria não apenas vontade política, mas redesenho dos processos de planejamento que articulem esses dois instrumentos.

4.3 PONTOS DE CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA

4.3.1 Convergências: o que une as universidades

A análise comparativa permitiu identificar quatro grandes pontos de convergência entre as universidades federais da Região Sul, que expressam tendências comuns no campo da gestão de pessoas:

(1) O PDP como substituto de política institucional. A convergência mais reveladora desta pesquisa não está no que os documentos contêm, mas no que não contêm: nenhuma das onze universidades possui política de gestão de pessoas aprovada por conselho superior. O único instrumento comum é o PDP, um formulário federal obrigatório, não uma política institucional própria. Isso significa que a gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul é a execução de uma obrigação normativa federal. A PNDP criou formalização sem integração. A norma federal é condição necessária para a existência do instrumento, mas insuficiente para a construção de uma política.

(2) Centralidade da capacitação como eixo estruturante das políticas de gestão de pessoas. Em todas as instituições, gerir pessoas é sinônimo de capacitar pessoas. Em todas as universidades analisadas, a capacitação e o desenvolvimento constituem o elemento mais desenvolvido e formalizado. Essa centralidade da capacitação reflete tanto a influência da PNDP, que tem o PDP como seu principal instrumento, quanto a persistência de uma concepção operacional da gestão de pessoas, na qual o treinamento é tratado como equivalente à própria gestão de pessoas (Schikmann, 2010).

(3) Gestão por competências como discurso sem prática. A maioria das universidades mencionam competências em seus documentos, mas sem terem um modelo sistemático e integrado de gestão por competências que orientem desde o recrutamento até a avaliação e o desenvolvimento dos servidores.

(4) Referência à missão institucional como elemento contextual. A missão institucional não aparece como critério seletivo do que será desenvolvido, isso revela que o planejamento de pessoas ainda não é entendido como instrumento estratégico de execução da missão universitária, o que perpetua a desconexão entre o que as universidades dizem ser e o que fazem para desenvolver as pessoas que as constituem.

4.3.2 Divergências: o que diferencia as instituições

Já os pontos de divergência identificados refletem as diferenças de desenvolvimento das universidades analisadas e suas políticas de gestão de pessoas:

(1) Trajetória histórica como vantagem cumulativa. As universidades fundadas antes de 1970, UFPR (1912), UFRGS (1934), UFSC e UFSM (1960) e UFPel (1969) apresentam documentos mais estruturados, com maior diversidade de programas. Esse padrão reflete décadas de aprendizagem organizacional acumulada, estruturas de RH consolidadas, rotinas administrativas estabelecidas e quadros técnicos experientes. As universidades criadas a partir de 2008 (UNIPAMPA, UFFS, UFCSPA, UNILA) estão ainda construindo essas capacidades, o que é compreensível dado o tempo de existência.

(2) Identidade institucional como fator modelador. A UFCSPA, especializada em saúde, apresenta QVT explícita e estruturada. A UTFPR, com identidade tecnológica, organiza a capacitação em trilhas de inovação e tecnologia. A UNILA, com missão de integração latino-americana, formaliza seu PDP por portaria e articula explicitamente missão e planejamento de pessoas. Esses casos demonstram que a especificidade do projeto institucional pode ser um fator diferenciador na qualidade da gestão de pessoas, quando há coerência entre o que a instituição diz ser e o que faz internamente.

(3) Escolhas de liderança. A existência de Resolução do CONSUN sobre avaliação de desempenho na UFPel, o Programa de Formação de Lideranças na UFSM e a Escola de Gestores na UFSC não decorrem apenas de porte ou trajetória, decorrem de decisões deliberadas de liderança institucional. Isso revela que o nível de desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas depende, em parte, de prioridades políticas dos gestores universitários. Onde há liderança comprometida

com a gestão estratégica de pessoas, há avanços concretos.

(4) Tendências regionais. A análise não identificou um padrão específico que diferencie a Região Sul das demais regiões do Brasil, o que requereria um estudo comparativo nacional para verificar. O que se observa é que a Região Sul apresenta uma distribuição bimodal: universidades históricas e consolidadas (fundadas entre 1909 e 1969) convivem com universidades jovens criadas pelo REUNI (2008-2010). Essa coexistência de perfis muito distintos dentro da mesma região produz diversidade que desafia políticas regionais uniformes e reforça a necessidade de abordagens diferenciadas na formulação de políticas nacionais de gestão de pessoas para as IFES.

(5) Alinhamento com a PNPD. Todas as universidades estão formalmente alinhadas à PNPD, elaboram e submetem PDPs anuais ao SIPEC. Contudo, o objetivo mais amplo da política nacional, construir uma gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas, integrada por competências, orientada para resultados e alinhada às missões institucionais, não foi atingida por nenhuma das onze universidades analisadas.

(6) Porte da equipe de gestão de pessoas e grau de multicampi. Um aspecto adicional que ajuda a explicar as diferenças na maturidade dos PDPs é o porte da equipe responsável pela gestão de pessoas em cada instituição. Universidades com maior número de campi geograficamente dispersos, como a UTFPR (13 cidades) e a UFFS (seis campi em três estados), enfrentam desafios adicionais de coordenação que impactam diretamente a capacidade de centralizar o planejamento de gestão de pessoas. A comparação entre o tamanho da equipe de RH e o grau de multicampi sugere que instituições mais distribuídas territorialmente necessitam de estruturas de gestão de pessoas proporcionalmente maiores para sustentar processos como o levantamento de necessidades de desenvolvimento por campus.

4.4 SÍNTESE: NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS

Com base nos resultados da análise por categoria e na interpretação das dimensões, as universidades foram classificadas em quatro níveis de maturidade em gestão de pessoas, conforme o Quadro 10. Os critérios de classificação consideram: (a) o número de dimensões com presença explícita (Sim); (b) a presença de

integração entre subsistemas; e (c) a existência de alinhamento entre o PDP e o planejamento institucional (PDI).

Quadro 10 – Distribuição das IFES por nível de maturidade em gestão de pessoas

Nível	Descrição	Universidades	Total
1 - Fragmentado	Ausência de documento formal consolidado publicamente disponível; impossibilidade de análise das dimensões	FURG	1
2 - Operacional	Documento formalizado; foco exclusivo em capacitação (zero dimensões estratégicas explícitas); demais dimensões presentes apenas parcialmente e de forma isolada	UFFS	1
3 (a) - Intermediário	Três ou mais dimensões explícitas; presença de iniciativas estratégicas em ao menos uma dimensão além da capacitação; alinhamento parcial com o planejamento institucional	UFRGS, UFPel, UNIPAMPA, UFSC, UFPR, UTFPR, UNILA, UFCSPA	8
3 (b) - Intermediário avançado	Cinco dimensões explícitas; alinhamento explícito entre PDP e PDI; integração entre competências, capacitação e desenvolvimento de lideranças	UFSM	1
4 - Estratégico	Integração plena entre todos os subsistemas; alinhamento sistemático ao PDI; atuação estratégica em todas as dimensões	Nenhuma	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais coletados (2026).

O dado mais relevante deste quadro é a ausência do nível estratégico. Nenhuma universidade federal da Região Sul atingiu o patamar de integração plena entre os subsistemas de gestão de pessoas. A maioria (oito instituições) encontra-se no nível intermediário, com iniciativas parcialmente estruturadas que vão além do cumprimento formal, mas sem integração sistêmica.

A UFSM merece classificação diferenciada dentro do nível intermediário: com cinco dimensões explícitas, incluindo a Gestão por Competências, é a instituição

mais próxima do nível estratégico, embora ainda distante dele pela ausência de QVT estruturada e pela integração incompleta entre os subsistemas.

A UFFS constitui o caso mais preocupante entre as universidades com documento disponível: zero dimensões explícitas significa que o PDP dessa instituição é, na prática, um catálogo de necessidades de capacitação sem qualquer dimensão estratégica estruturada. Isso não implica ausência de boas práticas de gestão de pessoas na instituição, pode haver iniciativas que simplesmente não estão registradas no PDP, mas evidencia que o instrumento mais visível e obrigatório da política de pessoas não reflete nenhum esforço de integração estratégica.

A distribuição entre os níveis confirma a tese central desta análise: a PNDP, ao criar um instrumento obrigatório (o PDP), induziu a formalização do planejamento de capacitação em quase todas as instituições. Mas essa obrigatoriedade não produziu integração entre subsistemas. As universidades passaram a fazer o PDP porque são obrigadas e isso as manteve no nível intermediário.

Como aponta Bergue (2020), a transição para a gestão estratégica de pessoas exige mais do que mudanças normativas: exige transformação cultural, investimento em capacidade técnica e decisões de liderança que priorizem a gestão de pessoas como função estratégica, não como obrigação burocrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as políticas de gestão de pessoas nas universidades federais da Região Sul do Brasil. Os objetivos foram respondidos: nenhuma universidade possui política formalmente aprovada por conselho superior; a capacitação é o único elemento universalmente presente; e as convergências e divergências revelam um campo em construção, com mais lacunas do que avanços consolidados.

A ausência de políticas formais aprovadas por conselhos superiores não é apenas uma lacuna documental, é um indicador de que a gestão de pessoas ainda não alcançou legitimidade institucional suficiente. Para avançar nesse sentido, seria necessário a construção de políticas institucionais próprias que articulem as diferentes dimensões da gestão de pessoas em torno dos objetivos estratégicos declarados nos PDIs, e que a PNDP seja revisada para incluir incentivos à formalização de políticas integradas, e não apenas à entrega anual de PDPs.

Este estudo revela que as universidades federais da Região Sul gerenciam coletivamente quase 62 mil servidores sem nenhuma política de gestão de pessoas formalmente aprovada. Isso não é uma falha técnica ou burocrática: é uma escolha. Quando nenhum conselho universitário aprovou uma política integrada de gestão de pessoas, ocupando o lugar secundário da agenda hierarquia de prioridades institucionais.

A PNDP, ao criar o PDP como instrumento obrigatório, fazem com que todas universidades planejem suas ações de desenvolvimento, mas sem exigir integração entre subsistemas, sem condicionar repasses a indicadores de maturidade de gestão de pessoas e sem criar incentivos reais para que as instituições vão além do mínimo, a política produziu um efeito de conformidade sem transformação. As universidades aprenderam a fazer o PDP, não aprenderam a gerir pessoas estrategicamente.

Os achados desta pesquisa confirmam algo simples: a política supera a técnica. O PDP não se institucionalizou porque as universidades desenvolveram capacidade técnica ou visão estratégica para gerir pessoas de forma integrada. Ele se institucionalizou porque é obrigatório, e o descumprimento gera sanção. Não é maturidade organizacional. É a conformidade induzida pela política pública. Por isso, reforça a necessidade que a PNDP precisa ser revista, condicionando incentivos à

efetiva integração entre os subsistemas de gestão de pessoas, e não apenas à entrega anual do PDP.

Isso não é culpa das pró-reitorias de gestão de pessoas. Não é culpa dos servidores que elaboram os PDPs. É um problema de política pública, quando você cria uma obrigação sem criar os incentivos e as capacidades para cumpri-la de forma qualificada, você cria conformidade burocrática. A mudança é possível dentro das restrições do setor público, o que falta não é capacidade legal ou técnica, é vontade política de tratar pessoas como o recurso estratégico que elas são, e não como custo a ser gerenciado.

Esta pesquisa nasceu de uma pergunta simples sobre como as universidades da Região Sul estruturam suas políticas de gestão de pessoas. Mas ao longo do processo, outra pergunta surgiu: o que significa trabalhar numa instituição que não tem uma política para você? Que diz que você importa, mas não formaliza como vai cuidar do seu desenvolvimento, avaliar seu desempenho de forma justa, proteger sua qualidade de vida ou prepará-lo para liderar, para os 61.840 servidores que sustentam cotidianamente o ensino, a pesquisa e a extensão nessas onze universidades, é uma questão concreta, vivida todo dia.

Como limitação deste estudo, cabe mencionar que a análise foi restrita aos documentos públicos disponíveis nos sites institucionais, o que pode não refletir a totalidade das práticas de gestão de pessoas efetivamente implementadas nas universidades. Para pesquisas futuras, a realização desses estudos que combinem a análise documental com entrevistas junto aos responsáveis pela gestão de pessoas nas universidades, de modo a compreender os fatores que facilitam ou dificultam a implementação e avanços ao nível estratégico. Além da ampliação do escopo geográfico para outras regiões do Brasil, permitindo uma análise comparativa de maior alcance sobre o estado da gestão de pessoas nas universidades federais brasileiras.

Outro ponto que esta pesquisa destaca, é que as universidades que formam administradores, profissionais ensinados a pensar estrategicamente sobre organizações e pessoas, não praticam aquilo que ensinam quando se trata de seus próprios servidores.

Como futura administradora e integrante de uma das instituições analisadas neste estudo, a UFFS, compreendo que a gestão de pessoas no setor público é um campo onde profissionais de administração têm muito a construir e a transformar.

Trata-se de uma área que demanda não apenas o cumprimento de normativas e diretrizes legais, mas também um olhar estratégico e humano voltado à valorização das pessoas que atuam no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997. Disponível em:
<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica.pdf>> .
- ANDRADE, Adriana Oliveira; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Aspectos da Política de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 7, v. 7, n. 2, jul-dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/56302>.> Acesso em: 10 abr. 2025.
- ANDRADE, Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de; OLIVEIRA, Diego José Gomes de; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Gestão de pessoas no contexto da gestão pública: uma revisão sistemática da literatura. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 35., 2024, Campinas. Anais... Campinas: PUC-Campinas, 2024. Disponível em:
<<https://doity.com.br/anais/35-enangrad/trabalho/393879>>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antônio Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público. 2. ed. – Belo Horizonte : **Fórum**, 2020. Disponível em:
<<https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>> . Acesso em: 10 abr. 2025
- BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- BRASIL**. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 31 mar. 2025.
- BRASIL**. Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1970. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm> . Acesso em: 1 jul. 2026.
- BRASIL**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> . Acesso em: 31 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal. Brasília: Presidência da República, 2019.

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. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília: Presidência da República, 2012.

BRASIL. Ministério da Economia. *Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.* Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 67, 02 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-301101189>> Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 37, p. 3, 24 fev. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Painel Estatístico de Pessoal. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 2026.

BRASIL. Governo Federal. Universidade 360 – Observatório de Pessoal. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-universidade-360>>. Acesso em: 10 abr. 2025

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Brasília: MGI, 2024. Disponível em: <<https://painel.pep.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2025

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia de Revisão — Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2026. Brasília: MGI, 2026. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/central-de-conteudos/GuiaderevisaoPDP2026.pdf>> . Acesso em: jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação; Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria Conjunta MGI/MEC nº 70, de 15 de outubro de 2025. Amplia o número de cargos de professores e técnicos-administrativos nas instituições federais de ensino superior. Brasília: MEC/MGI, 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2025/outubro/governo-cria-mais-de-6-mil-cargos-em-instituicoes-federais-de-ensino>>. Acesso em: 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7–29, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>> Acesso em: 01 abr. 2025.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). A inteligência artificial na pesquisa e no fomento: desafios e oportunidades. Brasília, DF: **CAPES**, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23042025_Relatorio_2575649_A_inteligencia_artificial_na_pesquisa_e_no_fomento.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2026.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163–191, abr./jun. 2018.

CELLARD, André. A análise documental. In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2012. p. 295-316.

DAEHN, Cheryl Maureen; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Universidade pública e os desafios da gestão contemporânea: a burocracia e os entraves da eficiência. **Revista Gestão Universitária**, v. 15, n. 1, p. 50-67, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190506/101_00045.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 abr. 2025.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; Sá, P. Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 5., 2015, Salvador, BA. Anais... Salvador: Anpad, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbqn/a/C9kHyVnFBKTtSLmJbFwnQTz/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Fundamentos — Documento de Referência do LideraGOV: Programa para o Desenvolvimento de Novos(as) Líderes. Brasília: **ENAP**, 2023. Disponível em: <https://www.ena.gov.br/pt/acontece/noticias/lideragov-conheca-o-novo-programa-d-e-desenvolvimento-de-lideres-do-setor-publico>>. Acesso em: abr de 2026.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: **UEC**, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

GARCIA, Gabriel Adolfo et al. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **RECAPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55–72, jan./abr. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. 1. ed. Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2009. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 1. ed. São Paulo: **Editora Atlas S.A**, 2002. Disponível em: [https://www.p.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil como elaborar projetos de pesquisa_-anto.pdf](https://www.p.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil%20como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa_-anto.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2025.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. *Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*. 2016. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/14294>.. Acesso em: 20 abr. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300164/mod_resource/content/1/MC2019%20Marconi%20Lakatos-met%20cient.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia política-administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, 1997.

MELO, Pedro Antônio de; DIAS, Tomás Dias Sant'Ana. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas universidades federais brasileiras. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**, 12., 2012, Mar del Plata. Anais... Mar del Plata: INPEAU, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 31. ed. Petrópolis: **Vozes**, 2012. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2025

MONTEZANO, Lana. Desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. **New Trends in Qualitative Research**, v. 20, n. 3, 2024.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575-602, out./dez. 2016. Disponível em: < <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046> >. Acesso em: abr. de 2026.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (org.). A educação superior no Brasil. Brasília: **CAPES**, 2002. Disponível em: <<https://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1109.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2025

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Governança universitária: desafios e perspectivas. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 18, n. 3, p. 801-818, set./dez. 2013. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2025.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “Estado da arte” em educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37 -50 set./ dez. 2006. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189116275004>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>> .

SILVA, Maria de Fátima da; SILVA, José Carlos da. Desafios gerenciais do professor-gestor. *Revista Exitus*, Santarém, v. 12, e022051, 2022. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8509831>>. Acesso em: 24 maio 2026.

SGUISSARDI, Valdemar. A expansão da educação superior pública no Brasil: democratização ou massificação? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 867-889, out.-dez., 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/mXnvfHVvs7q5gHBRkDSLrGXr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SILVA, João Antônio Gomes; TAMEIRÃO, Cinthya Rocha; SANT'ANNA, Antonio Genilton. Gestão por competência em instituições federais de ensino superior. **Revista REPAE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 71–85, set./dez. 2023. Disponível em: <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/download/358/269/1468>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBİYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais. **X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**, dez. 2010. Repositório

Institucional da UFSC. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>.> Acesso em: 10 abr. 2025.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CORPUS DA PESQUISA

REFERÊNCIAS DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL DO BRASIL:

1. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.** Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 (PDP UFRGS 2026).** Porto Alegre: PROGESP/EDUFRGS, 2026. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/edufrgs/wp-content/uploads/2026/03/PDP-UFRGS-2026.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
2. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025 (PDP UFPEL 2025).** Pelotas: PROGEP, 2025. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2025/11/PDP-2025-PREVIA-PDP-2025-2.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
3. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE.** Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas (PROGESP). **Extrato do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 (PDP UFCSPA 2026).** Porto Alegre: PROGESP, 2026. Disponível em: <https://ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/capacitacoes-e-desenvolvimento-de-competencias/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp>. Acesso em: abr. 2026.
4. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Escola de Formação de Servidores (EServ). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 (PDP UNIPAMPA 2026).** Bagé: PROGEPE/EServ, 2026. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/escoladeformacao/files/2026/02/documento-pdp-2026-.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
5. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025 (PDP UFSM 2025).** Santa Maria: PROGEP, 2025. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2025/02/Plano-de-desenvolvimento-de-Pessoas-2025.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
6. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.** Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP); Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 (PDP UFSC 2026).** Florianópolis: PRODEGESP/CCP, 2026. Disponível em: <https://capacitacao.paginas.ufsc.br/files/2026/02/PDP-2026.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
7. **UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). **Relatório de Necessidades de Desenvolvimento da UFFS 2026 – Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP UFFS**

- 2026).** Chapecó: PROGEPE, 2025. Disponível em:
<https://servicos.uffs.edu.br/wp-content/uploads/2025/10/Relatorio-PDP-2026-Publicacao.pdf>. Acesso em: abr. 2026.
8. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE); Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDP). **Relatório PDP 2026 — Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026.** Curitiba: PROGEPE/CDP, 2026. Disponível em:
<https://progepe.ufpr.br/capacitacao/plano-consolidado-pdp-2026/>. Acesso em: abr. 2026.
9. **UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ.** Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP). **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026 (PDP UTFPR 2026).** Curitiba: DIRGEP, 2026. Disponível em:
<https://www.utfpr.edu.br/servidores/site/capacitacao/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp>. Acesso em: abr. 2026.
10. **UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA.** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria nº 212, de 19 de março de 2025. Institui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas — PDP 2025 dos(as) servidores(as) da UNILA.** Foz do Iguaçu: PROGEPE, 2025. Disponível em:
<https://atos.unila.edu.br/atos/portaria-n-ordm-212-2025-progepe-17294>. Acesso em: abr. 2026.

APÊNDICE B - ESTRUTURA PADRÃO DE UM PDP

Para contextualizar o leitor não familiarizado com o instrumento analisado nesta pesquisa, apresenta-se uma síntese da estrutura e do fluxo de elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), conforme a Instrução Normativa nº 21/2021 (Brasil, 2019) e o funcionamento do Portal Sipec, sistema informatizado utilizado por todos os órgãos e entidades do SIPEC para a elaboração, execução e revisão de seus PDPs.

Conforme o Art. 2º da IN nº 21/2021, o PDP é um dos cinco instrumentos da PNPD, ao lado do relatório anual de execução do PDP, do Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, do relatório consolidado de execução e dos modelos, metodologias e ferramentas informatizadas definidas pelo órgão central do SIPEC.

Figura B1 - Fluxo de elaboração e aprovação do PDP

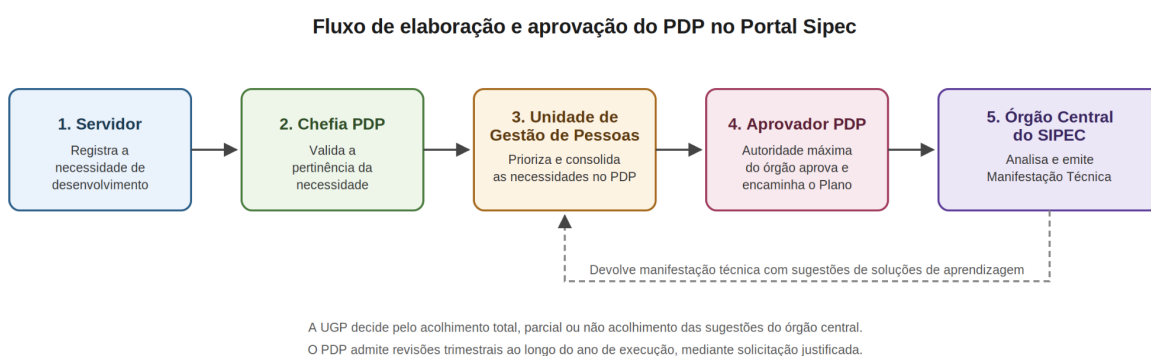


Figura B1 — Fluxo de elaboração e aprovação do PDP. Fonte: elaborado pela autora com base na IN nº 21/2021 (Brasil, 2019) e no Guia de Revisão do PDP 2026 (Brasil, MGI, 2026).

Fonte: elaborado pela autora com base na IN nº 21/2021 (Brasil, 2019) e no Guia de Revisão do PDP 2026 (Brasil, MGI, 2026).

O preenchimento do PDP no Portal Sipec segue um fluxo de responsabilidades compartilhadas entre três perfis:

1. Usuário PDP (o próprio servidor): inicia o registro de uma necessidade de desenvolvimento, informando o tema geral da capacitação pretendida;
2. Chefia PDP: valida cada necessidade registrada por sua equipe, avaliando sua pertinência antes de encaminhá-la à Unidade de Gestão de Pessoas;
3. Unidade de Gestão de Pessoas (UGP): analisa, prioriza e consolida as necessidades validadas, decidindo quais comporão efetivamente o Plano, podendo inclusive agrupar necessidades semelhantes (mesmo tema geral, recorte e competência a ser desenvolvida).

Cada necessidade de desenvolvimento cadastrada é caracterizada, no mínimo, pelos seguintes campos: tema geral da capacitação; recorte específico do tema; competência ou capacidade a ser desenvolvida; modalidade da ação (presencial, a distância etc.); período previsto de execução; e solução de aprendizagem sugerida (curso, trilha de aprendizagem, evento, entre outros).

Após a consolidação pela UGP, o Plano é encaminhado à autoridade máxima do órgão (Aprovador PDP), que o envia ao órgão central do SIPEC. Este analisa o documento e devolve uma Manifestação Técnica com sugestões de soluções de aprendizagem para cada necessidade registrada, cabendo ao órgão de origem decidir pelo acolhimento total, parcial ou não acolhimento dessas sugestões — decisão que não gera, por si só, nenhuma obrigação adicional além do registro no sistema.

O PDP admite ainda revisões trimestrais ao longo do ano de execução, destinadas a incluir novas necessidades de desenvolvimento não previstas inicialmente ou a excluir necessidades que deixaram de ser pertinentes, mediante solicitação justificada ao órgão central do SIPEC (Brasil, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2026).

Fonte: elaborado pela autora com base na Instrução Normativa nº 21/2021 (Brasil, 2019) e no Guia de Revisão do PDP 2026 (Brasil, MGI, 2026).