



**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**  
Desafios da Gestão Universitária no Século XXI  
Mar del Plata – Argentina  
2, 3 e 4 de dezembro de 2015  
ISBN: 978-85-68618-01-1

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:  
UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO**

**SHIRLEY MICHELLE DE ALCÂNTARA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
[smalcantara@gmail.com](mailto:smalcantara@gmail.com)

**JOSÉ ROBERTO PEREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
[jrobertopereira2013@gmail.com](mailto:jrobertopereira2013@gmail.com)

**RESUMO**

Neste estudo objetivou-se analisar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/06 e compreender como os servidores públicos da Universidade Federal de Lavras interpretam a política no âmbito da gestão pública da instituição. Para atender a esse propósito, fundamentou-se na Teoria do Novo Serviço Público, que procura resgatar os Princípios Republicanos na gestão pública e que se constitui como possibilidade objetiva de transformação da Administração Pública. Adotando-se uma abordagem qualitativa de natureza teórico-empírica foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, bem como uma pesquisa empírica por meio de entrevistas. Na PNDP predomina a visão tecnocrática da gestão de pessoas, que tem se revelado bastante restrita para atender os direitos políticos, sociais, civis e humanos da população. A partir da pesquisa empírica foi possível conhecer a interpretação dos servidores sobre a política e os temas relacionados às categorias teóricas adotadas neste trabalho. Dessa forma, a pesquisa possibilitou apontar novos elementos que poderão contribuir para a definição de políticas de formação de agentes públicos dentro de uma perspectiva humanística democrática, tendo em vista que as propostas baseadas no modelo racional/instrumental revelam-se limitadas.

**Palavras-chave:** Republicanismo; Novo Serviço Público; Administração Pública; Política de Desenvolvimento de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil do século XXI tem sido consolidada a ideia de que o desenvolvimento profissional dos servidores públicos é imprescindível para ampliar a capacidade de gestão das políticas públicas e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Isso ocorre porque cada vez mais a sociedade demanda da administração pública a efetividade nas suas ações. Por isso, práticas gerenciais têm sido adotadas amplamente pelos governos, com o propósito de superar os problemas do modelo burocrático e alcançar maiores níveis de eficiência.

No escopo da Reforma Gerencial no Brasil foi instituída a Política Nacional de Capacitação por meio do Decreto Presidencial nº 2.794/1998, tendo como principais objetivos: melhorar a eficiência do serviço público e a qualidade dos serviços prestados; valorizar o servidor público, por meio de sua capacitação permanente; e adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público (BRASIL, 1998). Mas como tal política não se efetivou, em 2006 foi instituído o Decreto 5.707/06, que revogou o Decreto anterior e criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que retomou os objetivos anteriores, mas também apresentou avanços, como a introdução no serviço público brasileiro do conceito de gestão por competências, que conforme seu artigo segundo é “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). A partir de então, percebe-se que as instituições, dentre as quais as Universidades Federais, têm intensificado as ações no sentido de promover a capacitação de seus servidores.

No entanto, em razão do contexto em que foi criada, ainda prevalece a lógica instrumental que, como esclarece Ramos (1981), é própria da sociedade centrada no mercado, se preocupa somente com os fins, foca apenas o cálculo utilitário e a maximização dos resultados.

A visão gerencial trouxe avanços importantes, especialmente em termos de profissionalização da gestão pública e organização do Estado; porém, como está baseada na importação de métodos e técnicas da iniciativa privada, questiona-se se as práticas dos negócios funcionam no contexto tão diferenciado da administração pública. Além do mais, constata-se que não só técnicas estão sendo copiadas, mas também, os valores de mercado (DENHARDT, 2012).

Em uma perspectiva substantiva da vida humana associada (RAMOS, 1981), a administração pública não pode prescindir de valores fundamentais como justiça, igualdade e cidadania. Os valores de mercado podem contrastar fortemente ao que deve ser objetivo central da administração pública, o bem comum e o interesse público.

Assim, Denhardt (2012) propõe valores republicanos como possibilidade para a transformação da administração pública em um “Novo Serviço Público”. São valores republicanos o bem comum, a cidadania, o engajamento cívico e a democracia deliberativa. O Novo Serviço Público reafirma tais valores na administração pública. Dessa forma, entende-se que, no Novo Serviço Público, as ações governamentais podem ser mais efetivas e responsáveis, pois devem ser construídas por meio de processos participativos em que cada agente público tem papel fundamental para o alcance dos anseios da comunidade. Nessa perspectiva, os servidores públicos, além de conhecimentos e habilidades técnicas, precisam ser formados como cidadãos plenos, conscientes de sua importância e responsabilidades.

Sendo assim, definiu-se como propósito desta pesquisa, analisar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e compreender como os servidores públicos da Universidade Federal de Lavras interpretam a política no âmbito da gestão pública da instituição. Para

atender a estes objetivos considera-se necessário explorar e contrapor os fundamentos teóricos da Administração Pública Gerencial, Republicanismo na Gestão Pública e Teoria do Novo Serviço Público.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Conforme Denhardt (2012), a *New Public Management*, no Brasil chamada de “Administração Pública Gerencial”, é um conjunto de conceitos conhecido como reinvenção do governo e é resultado de um contexto mundial de crise fiscal que ocorreu na década de 1970, levando à necessidade de redefinição dos governos para que “funcionasse melhor e custasse menos” (DENHARDT, 2012, p. 197). As experiências positivas da administração gerencial na Nova Zelândia, no Canadá, na Inglaterra e nos Estados Unidos influenciaram países do mundo todo nessa tendência (DENHARDT, 2012).

Os governos adotaram a abordagem gerencial considerando que poderia romper com as disfunções do modelo burocrático. Por isso, para Secchi (2009, p. 354), a administração pública gerencial pode ser definida como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Tem como focos: o cliente, pois considera o cidadão como um cliente; o gestor, porque com uma cultura empresarial propicia autonomia e flexibilidade para os gestores; o resultado e o desempenho, com a inserção de metas, indicadores e competição no serviço público (MOTTA, 2013).

No Brasil, o processo de reforma gerencial foi iniciado no governo de Fernando Henrique Cardoso e foi conduzido pelo ex-Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Além das mudanças na oferta de serviços, a reforma gerencial pretendeu romper com grandes dificuldades da administração pública que geram ineficiência atuando na gestão de pessoas, o que pode ser confirmado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, que estabeleceu que “a política de recursos humanos, fundamentada na valorização e no desenvolvimento do servidor, constitui tarefa prioritária para atender às necessidades do Estado modernizado” (FREITAS et al., 2010, p. 6). Por isso, foram realizadas várias ações como a revisão das legislações de carreiras com propostas de remuneração por mérito e investimento em capacitação, visando não somente melhorar os resultados, mas também resgatar a importância da função pública. Contudo, como tais objetivos são difíceis de serem colocados em prática em razão da complexidade que envolve a gestão de pessoas no serviço público, muitas propostas não foram concretizadas, como já havia ocorrido em reformas anteriores.

Pode-se considerar que a administração pública gerencial trouxe importantes mudanças para os países onde foi implementada, no entanto, conforme Salm e Menegasso (2009), o modelo gerencial não atendeu às expectativas de transformar a prática e a teoria de administração pública. Motta (2013) também corrobora para esse argumento ao constatar que as práticas privadas resultaram em ganhos modestos para a gestão pública, porque esbarrou na crescente burocratização, no excesso de controle e no acentuado legalismo e formalismo. Outros elementos também são elencados, como a dificuldade causada pela descrença do cidadão no serviço público; o fato de o modelo gerencial trazer valores culturais diversos; e a desconsideração de questões políticas na atuação dos gestores públicos (MOTTA, 2013).

Como afirma Zwick et al. (2012), a reforma gerencial no Brasil não se efetivou plenamente, pois encontrou como limites características culturais, como o autoritarismo, o personalismo e o coronelismo, e sua aplicação prática foi relativizada. Como argumentam os autores, no caso brasileiro, o modelo se tornou um híbrido, pois possui características concomitantemente burocráticas e gerenciais. Apresenta traços de gestão social, mas que também tem arraigadas as mazelas do patrimonialismo. Como defende Paula (2005, p. 81-82),

em suas reflexões “Por uma Nova Gestão Pública”, para se desenvolver a gestão pública é necessário considerar “a elaboração de ideias e práticas administrativas específicas para o setor público, a inter-relação entre administração e política e a democratização do Estado”.

Nesse sentido, Denhardt (2012) também destaca que a racionalidade instrumental que sustenta a administração gerencial não garante um ambiente moral para as ações e se o foco estiver somente na eficiência a participação democrática pode ser deixada de lado. Valores humanos são substituídos pelo cálculo de custos e benefícios, meios e fins (DENHARDT, 2012). Como alerta Ramos (1981), a racionalidade instrumental influencia a conduta do ser humano como um todo. Para o autor, o homem passa a ser visto como coisa, objeto, meio para atingir metas e objetivos. Como uma peça ou a engrenagem de uma máquina, a sua capacidade plena não é considerada nas organizações. Nesse sistema, as pessoas se relacionam de forma artificial, prevalecendo o individualismo, o que deforma a vida em sociedade.

Resgatando o valor substantivo da administração pública, Denhardt (2012, p. 294) defende que as organizações públicas devem atuar de forma democrática, sendo guiadas por inclinações teóricas em favor do entendimento e do consenso, da comunicação e do envolvimento. Dessa forma, remete-se ao conceito habermasiano de razão comunicativa. A racionalidade comunicativa não adota postulados técnicos formais; escolhe o caminho do diálogo entre os atores sociais no processo; assim, acredita no entendimento e não na prescrição, por meio da linguagem (TENÓRIO, 2008).

Paula (2005) acrescenta que no modelo gerencial de gestão prevaleceu a visão tecnocrática na política de recursos humanos. A esse respeito, Tenório (2008, p. 112) esclarece que tecnocracia é “a supremacia dos técnicos na coisa pública e nos negócios privados”. Conforme o autor, o tecnocrata soluciona o conflito entre as racionalidades instrumental e substantiva de forma acrítica adotando “supostos da razão administrativa em nome da eficiência, da eficácia e da efetividade, ou segundo o mais contemporâneo modismo, da tríade qualidade, competitividade e produtividade” (TENÓRIO, 2008, p. 52). Sendo assim, a tecnoestrutura se garante por meio do controle de informações técnicas carregadas de linguagem codificada e sustentada na crença da ciência como verdade absoluta; ênfase dos processos técnicos sobre os políticos; importância dos cientistas na organização; e crença que todo progresso técnico-científico é realizado em prol de toda a humanidade (TENÓRIO, 2008). Dessa forma, Tenório (2008) considera como grande contradição da administração pública o fato de os tecnocratas tomarem decisões sem consultar o povo, baseados em uma pretensa racionalidade, mas não são representantes eleitos; prevalecendo, assim, processos antidemocráticos.

Retomando os argumentos iniciais que justificam a adoção de práticas gerenciais no serviço público, cabe reafirmar que, prestar serviços públicos com eficiência e eficácia não é somente uma visão empresarial, mas também um propósito democrático e responsabilidade de cada agente público. No entanto, seus valores primordiais não podem ficar no segundo plano com a adoção de métodos e técnicas da iniciativa privada. Como tratam de valores republicanos, torna-se pertinente resgatar o Republicanismo e sua importância para a gestão pública e para a sociedade, o que constitui o propósito da próxima seção.

### **3 REPUBLICANISMO NA GESTÃO PÚBLICA**

Empreendendo uma análise teórica sobre o termo república, verifica-se que possui sentidos diversos, mas também complementares. Conforme Maricato (2007), república pode ter um significado amplo de comunidade política organizada, mas também pode ser uma forma de governo. Recorrendo aos clássicos da ciência política como Maquiavel, a república que se constitui como o poder plural se opõe à monarquia, que é o poder singular; mas, na

classificação moderna de Montesquieu, são formas de governo a república, a monarquia e o despotismo (BONAVIDES, 2010). Para Bobbio e Viroli (2002, p. 11) “a república é uma forma ideal de Estado fundada sobre a virtude dos cidadãos e sobre o amor pela pátria”.

Para Maricato (2007, p. 227), república também pode ser concebida como teoria política da liberdade, que consiste na “ausência de dependência da vontade arbitrária de outros indivíduos e total submissão a leis não arbitrárias, elaboradas a partir da participação política”. Assim, em uma república os cidadãos devem buscar o esclarecimento e participar ativamente das decisões que influenciam suas vidas.

Como afirma Carvalho (2000), o republicanismo clássico ou humanismo cívico remonta a Cícero e outros pensadores, como os anteriormente citados Maquiavel e Montesquieu, até Hannah Arendt. Seu fundamento está na virtude cívica, que é a preocupação com o bem comum e o interesse público.

Bignotto (2000) também acrescenta que no conceito de república está a construção de princípios e valores políticos que determinam a atitude das pessoas em sociedade. Esses valores que devem mover as pessoas são: bem comum, virtude, democracia, cidadania, engajamento cívico, solidariedade, liberdade, igualdade; princípios básicos do Republicanismo.

O bem comum é um conceito que, na prática, pode ser deturpado de várias formas, mas é preciso concebê-lo como uma virtude. O bem comum é o bem de todos. É o bem que afeta a todos e que beneficia a todos. Dessa forma, se distingue também do benefício da coletividade, pois a coletividade pode se tratar de um grupo específico. Além disso, o bem comum independe da vontade individual, porque o indivíduo pode agir de forma egoísta. Também não é a vontade da maioria, porque essa maioria pode estar errada ou pode estar excluindo o interesse de minorias.

Conforme Carvalho (2000, p. 105), a virtude, outro princípio republicano, está relacionada à liberdade no sentido positivo de “disponibilidade do cidadão para se envolver diretamente na tarefa do governo da coletividade”, que remete às repúblicas clássicas (Atenas, Roma); o que se contrapõe à liberdade dos modernos, que seria a liberdade negativa em que prevalece o indivíduo e seus interesses. Como esclarece esse autor, a virtude é a atitude do cidadão que se dispõe a tratar dos interesses da sociedade, mesmo que isso exija sacrifícios.

De acordo com Bignotto (2000), constata-se que a época atual é marcada pela busca dos interesses individuais em detrimento da virtude cívica. O indivíduo só se mobiliza quando identifica um retorno particular e imediato. Como discute Jasmin (2000, p. 73), em sua leitura de Tocqueville, “vivenciamos os fenômenos do isolamento e da solidão social, a apatia cívica e o desinteresse dos cidadãos pela coisa pública”.

Tocqueville (1998) apresenta uma perspectiva que pode ser considerada negativa. Para o pensador na sociedade moderna só é possível o interesse e não a virtude. Em Jasmin (2000), verifica-se que para Tocqueville o interesse bem compreendido, desprovido desse sentimento nobre, é uma virtude útil, na qual o bem-estar público é condição para o bem-estar individual, ou seja, ao defender os interesses públicos, o indivíduo também está defendendo seus próprios interesses. Por outro lado, a visão positiva é que o indivíduo que compreende que o seu bem depende do bem de todos, torna-se mais ativo.

A democracia na concepção republicana não é somente uma forma de governo; está no dia a dia, em como as pessoas se relacionam em sociedade. Não é a democracia deliberativa que se restringe ao voto. A democracia do voto dá margem para a manipulação das massas, porque cede-se o nosso direito para aquele que é eleito. Deliberar não é somente manifestar opinião, é a capacidade do indivíduo de influenciar o sistema político. É o poder do cidadão de fazer suas demandas serem atendidas por meio de políticas públicas.

Como discute Jasmin (2000), é a participação na esfera pública que define a natureza política do governo democrático e não o conteúdo popular de suas medidas ou formas

exteriores de instituições. Assim, quanto mais republicanas forem as pessoas, mais democrático será o poder (RIBEIRO, 2001, p. 69). No entanto, como destaca Tenório (2012) acerca da realidade do país, o Brasil ainda não é uma sociedade republicana, pois não há ampla participação e não há uma cultura decisória visando ao bem comum. Essa realidade não é exclusiva do país.

Para Bobbio e Viroli (2002), o homem não é naturalmente virtuoso; por isso a motivação para a virtude pode vir de um senso moral, de interesses pessoais legítimos ou pelo desejo de obter reconhecimento público. Por outro lado, apesar de destacar os efeitos do individualismo que isola o cidadão em sua pequena sociedade (família e amigos), Tocqueville concebe o homem como livre e capaz de mudar o seu destino; assim acredita que ele pode ser aperfeiçoado de forma a predominar a razão e a vontade (REIS, 2009). Para Tocqueville, há “a necessidade de forçar, de arrancar, de tirar os homens da observação de si mesmos”, por isso é necessário “fortalecer a capacidade de cada um pensar, agir e sentir por si mesmo no espaço público de convivência” (REIS, 2009, p. 104).

A partir desse entendimento, Reis (2009) também reforça que é importante analisar os limites e possibilidades de formação dos cidadãos buscando a relação entre a educação de modo geral e a atuação nos espaços para experiência política prática. Assim, constitui-se um desafio promover a consciência cívica, mas é um desafio possível ao se compreender o que move o indivíduo.

Perry (2007), revisitando a obra de Frederick Mosher intitulada *Democracy and the Public Service*, de 1968, se propõe a avaliar o estado da democracia no contexto contemporâneo do serviço público. O autor afirma que as novas características do serviço público que deveriam promover e consolidar sistemas democráticos, na verdade representam desafios para a democracia. O serviço público atualmente desconhece seu papel, assim o mercado exerce poder preponderante nas novas estruturas de governança (PERRY, 2007); dessa forma, não se garante o interesse público porque interesses comerciais podem ser conflitantes. Outra questão apontada pelo autor é que as novas configurações do serviço público, mais flexíveis, podem romper com ligações entre cidadãos e servidores públicos. Ao invés de comunidade, existem redes construídas essencialmente em compromissos calculistas. No entanto, deveriam ser reforçados o comprometimento, o sentimento de pertencimento e a solidariedade para a construção do bem comum.

De acordo com Perry (2007), ao analisar a relação entre o serviço público e a democracia americana, Mosher (1982) apud Perry (2007) identificou quatro premissas básicas para análise que podem ser expandidas para outros contextos. Primeiramente, destaca o fato de que as decisões e o comportamento do governo exercem grande influência na sociedade. Segundo, que essas decisões e comportamentos são fortemente influenciados por funcionários administrativos não eleitos. Depois destaca que os tipos de decisões e comportamentos tomados dependem das capacidades, das orientações e dos valores dos funcionários públicos. Por fim, esclarece que esses atributos dependem de suas origens, formação, educação e suas atuais associações (MOSHER, 1982 apud PERRY, 2007). Dessa forma, reforça-se o argumento de que para exercer seu papel de protagonista, o servidor público deve apresentar competências técnicas, mas também valores de conduta coerentes com a responsabilidade de sua função.

Assim, compreende-se que a formação dos agentes públicos é imprescindível para a consolidação de um Estado democrático de fato, que visa ao bem estar, ao progresso e ao desenvolvimento da sociedade. Conforme Sullivan (2004) apud Perry (2007) é preciso restabelecer na vida profissional a fusão entre a competência técnica, a consciência cívica e o propósito. Desse modo, será tratado na seção a seguir sobre a teoria do Novo Serviço Público proposto por Denhardt e Denhardt (2000) que retoma o papel central dos cidadãos e do interesse público na administração pública.

## 4 O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Originário de uma perspectiva humanística democrática na administração pública, o Novo Serviço Público é um modelo de gestão fundamentado na promoção da dignidade e na reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores principais da administração pública (DENHARDT, 2012). Dessa forma, difere-se substancialmente da Administração Pública Gerencial, pois não se trata somente de formulações a partir de experiências da iniciativa privada, mas sim procura resgatar o valor próprio do serviço público.

Conforme Salm e Menegasso (2009), o Novo Serviço Público é um modelo ainda emergente, mas que remonta às décadas de 1970 e 1980, em que se destaca a contribuição dos autores: H. George Frederickson, Carl J. Bellone, Lloyd G. Nigro, Frederick C. Thayer, Ross Clayton, Michael M. Harmon, David K. Hart, Robert B. Denhardt, do brasileiro Alberto Guerreiro Ramos, e outros. No entanto, sua base epistemológica foi apresentada somente em 2000, com a publicação do artigo *“The new public service: serving, not steering”* por Denhardt e Denhardt (2000). Em 2012, Denhardt também publicou o livro intitulado *“Teorias da Administração Pública”* em que faz um resgate do desenvolvimento da teoria da administração pública com a perspectiva da tradição substantiva e sintetiza as proposições para o Novo Serviço Público.

De acordo com Andion (2012), essa perspectiva não enfatiza somente o melhor desempenho do Estado na prestação do serviço público, mas pretende estabelecer novos padrões de relação entre Estado e sociedade, destacando a importância das dimensões política e institucional da gestão.

Para Salm e Menegasso (2009, p. 107), no Novo Serviço Público, há o entendimento de que *“o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade”*, e essa comunidade, articulada politicamente, demanda a ação do cidadão para a construção do bem comum. Nesse sentido, Andion (2012) também afirma que o Novo Serviço Público está baseado nos modelos de comunidade e de sociedade civil, que valoriza o poder local. Para a autora, esse modelo também se fundamenta no humanismo organizacional e na teoria do discurso, *“que dão importância ao diálogo e à mediação entre diferentes agentes que atuam na esfera pública”* (ANDION, 2012, p. 10). Também para Costa e Salm (2006, p. 6), esse modelo resgata dimensões esquecidas pelos seus antecessores, ou seja, *“a dignidade humana, a confiança, o sentimento de pertencimento, a preocupação com os outros, o serviço e a cidadania suportado por valores compartilhados e pelo interesse público”*.

Conforme Denhardt (2012) para se alcançar o interesse público, as decisões não podem se concentrar no administrador, como se ele fosse um empreendedor individual; o administrador público tem o papel fundamental de garantir uma governança democrática articulando a participação de outros atores: cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições. Valores democráticos devem estar tanto nos resultados quanto nos processos institucionais. Nessa perspectiva, a Administração Pública torna-se coprodutora do bem público (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

Outra questão fundamental é que nessa nova visão o foco não está nos consumidores, porque os consumidores pensam somente em satisfazer seus desejos e vontades imediatas (DENHARDT, 2012). O foco é o cidadão, porque, para um cidadão, o que importa é o bem comum e suas consequências de longo prazo. Esse cidadão não tem somente direitos e deveres, mas também responsabilidades frente ao coletivo, assim deve participar na solução de questões públicas (DENHARDT, 2012).

De acordo com Salm e Menegasso (2009), o Novo Serviço Público ainda carece de elaboração para que possa ser implementado, pois são necessárias práticas administrativas mais consistentes. Mas, afirmam também que *“a proposta do novo serviço público é credora*

de estudos exaustivos, por seu alcance, profundidade acadêmica e possibilidade objetiva de ser desenvolvida na prática da administração pública” (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 108).

Para Abreu, Helou e Fialho (2013) as experiências em coprodução do bem público, como proposto no modelo do Novo Serviço Público, ainda são recentes e limitadas à instância de deliberação como nas audiências públicas e nas plataformas *e-gov*. Contudo, é possível constatar a ampliação dos espaços de participação da sociedade civil, o que ocorre nas cooperativas, nas organizações sociais, nas redes interorganizacionais e nas Parcerias Público-Privadas (PPP), por exemplo (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

É preciso destacar que conforme Denhardt (2012), o Novo Serviço Público não significa um rompimento com os outros modelos, mas sim a redefinição do campo da Administração Pública para que inclua as abordagens anteriores e seja compreendido como um processo, mas cuja ênfase esteja na natureza política desse processo.

Dessa forma, enquanto a Administração Pública Gerencial centraliza-se numa visão instrumental própria da sociedade de mercado, o Novo Serviço Público se interessa pelas questões da cidadania e da comunidade. Nessa perspectiva, o foco não está no consumidor com seus autointeresses imediatistas, mas sim no cidadão que persegue interesse público, o interesse de todos. Este cidadão procura servir participando das decisões públicas de forma engajada e comprometida, visando não somente o bem próprio, mas também o bem comum. Para isso, mais do que estruturas hierárquicas tradicionais, são necessários novos desenhos organizacionais que propiciem uma governança democrática em rede. Sendo assim, compreende-se neste trabalho que essa perspectiva humanística que retoma os valores republicanos no serviço público, apresenta-se como uma possibilidade objetiva de transformação da Administração Pública.

Desse modo, conclui-se o referencial teórico adotado neste estudo. Serão apresentados na seção a seguir os procedimentos metodológicos que foram adotados para a execução da pesquisa.

## **5 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza teórico-empírica. A pesquisa qualitativa revelou-se mais apropriada, pois “ênfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana focando o significado, e não a mensuração de fenômenos sociais” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 59). Definiu-se como método de pesquisa o estudo de caso, que permite compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2005).

Foi definida como primeiro objetivo específico, a análise da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, sua concepção e seu processo de implementação. Esse conhecimento revelou-se importante para compreender o contexto da política e como esta se concretiza na gestão pública das instituições. O segundo objetivo específico é confrontar as diretrizes da Política com a Teoria do Novo Serviço Público, com os princípios do Gerencialismo e do Republicanismo, bem como com as interpretações dos servidores da universidade em estudo.

Definiu-se como universo de pesquisa o conjunto de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Lavras. A escolha dessa instituição justificou-se pelo acesso dos pesquisadores, que também são servidores da universidade, além da política se materializar em ações internas por meio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Instituição.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, visando alcançar o primeiro objetivo específico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a política. Foram consultadas as bases de dados eletrônicas do Portal de Periódicos da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e a base de dados do Google Scholar. Para apresentar a instituição pesquisada e suas ações de desenvolvimento de pessoas, executou-se uma pesquisa documental. Foram utilizados documentos disponibilizados no endereço eletrônico da universidade como o PDI (2011-2015) e o Plano de Capacitação dos Servidores – 2014, além de Relatórios de Capacitação e dados funcionais dos servidores técnico-administrativos.

Na segunda etapa da coleta de dados procedeu-se uma pesquisa empírica utilizando da técnica da entrevista, face a face, com roteiro semiestruturado dividido em cinco partes: Perfil do entrevistado, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, Gerencialismo, Republicanismo e Novo Serviço Público, com um total de 20 perguntas.

Foi definida uma amostra intencional entre aqueles servidores que participaram dos cursos de capacitação no período de 2010 a 2013, tendo em vista a probabilidade de conhecerem melhor a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Após o tratamento dos dados secundários fornecidos pela instituição, com a finalidade de diversificar a amostra, procedeu-se a classificação desses servidores por tempo de serviço, por classe do cargo e por gênero, sucessivamente. Dessa forma, resultaram 18 grupos de servidores. Por fim, foi escolhido um servidor de cada grupo, por meio de sorteio, evitando-se selecionar servidores do mesmo setor. Sendo assim, foram entrevistados 18 servidores. Os participantes foram identificados somente por meio de códigos.

Para a análise dos dados qualitativos foi adotada a técnica de análise de conteúdo

Na sequência são apresentadas as análises e discussões dos dados obtidos.

## **6 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS IFES**

A principal diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é incentivar, assegurar, apoiar, promover e estimular o desenvolvimento permanente do servidor público, por meio da gestão por competências. Dessa forma, a partir da definição dessa política verifica-se a intensificação de investimentos e de esforços para a efetivação de ações voltadas para a capacitação de servidores, porém as instituições estão em estágios diferenciados de implementação da política, especialmente, no que tange à gestão por competências (BRANTES, 2012; OCDE, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013; FREITAS et al., 2010; FREITAS, 2012).

Burigo e Laureano (2013) atribuem as dificuldades e incertezas na implantação do modelo ao fato de ser relativamente recente e complexo. De acordo com os autores, há incertezas com relação à factibilidade e à maneira de se aplicar esta proposta no serviço público. Como esclarece Brantes (2012), a gestão por competências remonta ao início da década de 1980 e, assim como a maioria da teoria de gestão de pessoas, está baseada em práticas empresariais.

Sobre o processo de implementação da PNDP verificou-se que outros problemas também têm dificultado o êxito da política. Constatou-se que em sua formulação não foram consideradas as especificidades dos órgãos a que se destina. No âmbito da política estão, por exemplo, empresas públicas e agências reguladoras com carreiras mais enxutas e que por isso registram experiências positivas, mas também estão as Instituições Federais de Ensino Superior – as IFES, que possuem em seus quadros de pessoal nada menos que centenas de cargos diferentes, em ambientes organizacionais diferentes, cada qual demandando competências gerais e específicas. De acordo com pesquisa realizada por Freitas (2012) entre 13 IFES mineiras, a maioria não empreendeu nenhuma ação para a implantação da gestão por competências.

Além disso, é necessário alinhar a política de capacitação ao planejamento institucional, pois de outra forma não se alcança os resultados esperados (BURIGO E LAUREANO, 2013). Estes autores defendem que a gestão por competência deve envolver a gestão como um todo e não somente a área de pessoal, o que justifica maior atuação na formação de gestores.

Outra dificuldade são as restrições legais no serviço público. Os cargos engessados são um obstáculo à efetivação do desenvolvimento profissional. Questiona-se como é possível implementar a gestão por competência, base da política, em estruturas altamente burocratizadas (BURIGO; LAUREANO, 2013). A OCDE (OCDE, 2010) reconhece avanços em alguns órgãos, mas também constata que é necessário desenvolver conceitos compartilhados e romper com as limitações de uma estrutura legalista do serviço público. Para isso, considera-se que é fundamental a atuação mais efetiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Comitê Gestor, de forma a integrar diversos órgãos para os objetivos comuns.

Também com a política se pretende incentivar a formação continuada, mas não se viabiliza o afastamento dos servidores técnico-administrativos para dedicação temporária aos estudos (FREITAS, 2012). Os servidores encontram grandes dificuldades ao conciliar estudos, trabalho e vida familiar. É fundamental que sejam garantidas condições para que o servidor alcance níveis superiores de formação, de outra forma o incentivo não se concretiza.

Por outro lado, Souza (2009) destaca que muitos servidores se acomodam com o tempo e participam de cursos somente movidos por interesses particulares, e não por interesses institucionais. Como esclarece Pires et al. (2005, p. 12), é um grande desafio para a gestão de recursos humanos no serviço público “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores”. Por isso, é tão importante que as instituições apoiem as iniciativas positivas em seu quadro de pessoal.

Além do mais, é possível verificar que a PNDP considera a dimensão econômico-financeira da gestão, pois traz recomendações sobre destinação de recursos, orçamentos. Também trata da dimensão institucional-administrativa, pois define como os órgãos devem se articular para alcançar os objetivos, distribuindo responsabilidades. Mas a dimensão sociopolítica, que envolve a relação entre o Estado e sociedade, que incluiria a participação do cidadão na gestão pública, não é considerada. A PNDP adota uma visão tecnocrática da política de recursos humanos, que desconsidera a importância dos processos políticos, prevalecendo processos antidemocráticos.

Por fim, após nove anos do Decreto nº 5.707/2006, não é possível afirmar que foi atingido seu objetivo fundamental de melhorar os serviços prestados. Considera-se que favoreceu a formação continuada, mas questiona-se se as ações empreendidas apenas proporcionaram a melhoria salarial. Sendo assim, considera-se que essa política deve ser reformulada, a fim de atender o propósito a que se destina.

## **6.1 Ações de Desenvolvimento de Pessoas na UFLA**

A Universidade Federal de Lavras, situada no sul de Minas Gerais tem se destacado no cenário nacional e internacional pela sua produção científica e pelos recorrentes sucessos em avaliações, como no caso do Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Em 2007, a UFLA estava em 14º lugar, boa posição considerando o grupo avaliado de instituições. Mas, ocorreram grandes avanços e nos últimos quatro anos consolidou-se como uma das três universidades mais bem avaliadas do Brasil.

Fundada em 1908 como Escola de Agricultura de Lavras, em 1963 foi federalizada e em 1994 transformada em Universidade Federal de Lavras. Em 2007 teve início um período

de grande expansão na instituição em razão de sua inserção no REUNI, e oferece atualmente 32 cursos de graduação presenciais, cinco cursos de graduação a distância e 54 cursos de pós-graduação. Conta em seu quadro permanente de servidores com o total de 537 docentes e 504 técnicos administrativos para atender 14569 alunos de graduação e pós-graduação em cursos de diversas áreas do conhecimento.

Na instituição a partir da Política também foram empreendidas várias ações para a maior capacitação profissional de seus servidores, por meio de sua Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, das quais se destacam:

---

#### **Ações de desenvolvimento de pessoas na UFLA**

---

2006: Criação do Programa de bolsas para os cursos de Especialização da instituição.

2007: Realização de programa de treinamento que mobilizou 90% dos servidores TAs da instituição, proporcionando além de atualização profissional, interação, troca de experiências e socialização.

2009: Realização de projetos importantes visando capacitar melhor os servidores e inseri-los como agentes e parceiros nos programas estruturantes e ambientais da instituição.

A partir de 2010: Implementação dos Planos Anuais de Capacitação em conformidade com a PNDP. Nestes planos são oferecidos vários cursos nas linhas de desenvolvimento: gestão, iniciação no serviço público, formação geral e formação específica e as propostas estão alinhadas com o planejamento estratégico da Universidade.

2013: Criação do Programa de Apoio à Qualificação de Servidores TAs, que disponibiliza apoio financeiro aos servidores que estudam em instituições privadas.

Programa Institucional de Formação de Docentes – Prodcente, visando à formação continuada de docentes no que se refere a práticas pedagógicas.

Diversos cursos em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura.

Programas de Mestrado Profissional que os servidores têm a oportunidade de participar.

---

#### **Quadro 1** Ações de desenvolvimento de pessoas na UFLA

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A instituição ainda não implementou a gestão por competências, o que se deve a diversos fatores como a própria dificuldade em razão da complexidade da ferramenta. Verificou-se também que predomina a racionalidade instrumental na elaboração dos planos anuais de capacitação, o que está em conformidade com a política governamental. A maior parte dos cursos visa treinar o servidor para desempenhar uma função específica. No entanto, há uma orientação geral no sentido de promover valores fundamentais da administração pública, o que está expresso na apresentação do Plano de Capacitação dos Servidores da UFLA para o ano de 2014:

[...] desejamos que o ambiente de aprendizagem proporcionado pela UFLA, mais do que reconhecer e valorizar as pessoas que aqui trabalham, consiga desenvolver o senso de responsabilidade, o comportamento ético e a consciência cidadã, desejáveis a todo servidor público comprometido com o bem-comum (UFLA, 2014, p. 5)

Além disso, o tema e o conteúdo de diversos cursos também procuram resgatar valores e transformar o modo de pensar e agir dos agentes públicos. Da mesma forma, a educação formal, apoiada e incentivada pela instituição, em seus diversos níveis, também promove não somente a formação técnica, mas também a formação social do indivíduo, o que pode resultar na emancipação social.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa empírica buscando conhecer a interpretação dos servidores da UFLA a respeito dos temas tratados neste trabalho.

## **6.2 A PNDP na Avaliação dos Servidores da UFLA**

Inicialmente foi questionado aos participantes da pesquisa se conhecem as diretrizes do Governo Federal para a gestão de pessoas. A maioria dos entrevistados relatou total desconhecimento. Percebe-se que os servidores têm mais conhecimento sobre legislações específicas da carreira. Ao responder esta pergunta, os entrevistados comentaram a respeito da política interna da instituição.

Como a ampla divulgação das ações trata de uma diretriz da política foi questionado também se as ações são bem divulgadas e se atendem as necessidades profissionais. A maior parte dos entrevistados afirmou que sim. No entanto, foi apontado por alguns entrevistados que é necessário realizar cursos em áreas específicas também.

Foi questionado se os entrevistados continuariam participando de cursos de capacitação mesmo que a carreira não proporcionasse mais condições para melhoria salarial. Todos os respondentes afirmaram que sim e os comentários foram muito positivos. Demonstraram valorizar o conhecimento, independentemente do retorno financeiro. Por outro lado, foi levantado que a carreira deveria propiciar mais formas de incentivo.

## **6.3 O Gerencialismo na Avaliação dos Servidores da UFLA**

Questionou-se como é possível trabalhar de forma mais eficiente no serviço público. Parte dos entrevistados enumerou fatores específicos de seus ambientes de atuação. Alguns entrevistados apontaram como dificuldade o excesso de trabalho e a limitação de ‘mão-de-obra’. Foi também destacado como um entrave para a eficiência no serviço público a burocracia em procedimentos, como é o caso do processo de compras públicas. Foram também mencionados a importância do planejamento e da capacitação para a maior eficiência. Mas foi recorrente nas falas dos entrevistados referências à importância do comprometimento do servidor público.

Todos os entrevistados em algum ponto da entrevista manifestaram grande insatisfação com a imagem negativa do servidor público. Mesmo reconhecendo que algumas pessoas atuam de forma negligente, justificam que se trata da minoria.

Também se procurou relacionar a atividade desempenhada pelo servidor com os objetivos da Universidade. Em geral percebe-se que os entrevistados são bastante conscientes de seu papel para a organização como um todo, o que lhes proporciona satisfação pessoal.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a forma de atuação se era mais intuitiva obedecendo à chefia ou se havia metas/resultados claros a serem alcançados, as respostas foram variadas. Alguns entrevistados afirmaram que não possuem metas. Poucos atuam com planejamento. Percebe-se também que em alguns casos não há um entendimento correto do que são metas.

## **6.4 O Republicanismo na Avaliação dos Servidores da UFLA**

Foi questionado quais valores são importantes no serviço público. O interesse público ou o privado? Todos os respondentes afirmaram que o interesse público é mais importante. As falas dos respondentes foram em defesa de valores como: ética, compromisso com a legalidade, com a moralidade, justiça, imparcialidade, respeito, honestidade, transparência, cordialidade e comprometimento.

Procurando perceber o grau de engajamento do servidor, foi questionado se o entrevistado participa de instâncias deliberativas. Alguns entrevistados demonstraram possuir consciência cívica, pois reconhecem a importância da participação para a construção do bem

comum e sentem-se realizados por isso. Contudo, a maior parte dos entrevistados afirmou que participa, porém de forma bem restrita.

O senso de propósito é importante no republicanismo, por isso foi questionado se o entrevistado considera o seu trabalho edificante. Alguns entrevistados encontraram dificuldades ao ingressarem no cargo, mas todos os entrevistados concordaram que sim, demonstrando grande satisfação atuando na instituição, o que talvez não ocorreria em uma empresa privada.

## **6.5 A Teoria do Novo Serviço Público na Avaliação dos Servidores da UFLA**

Foi questionado aos entrevistados: Você já atuou em empresa privada? Em quê o trabalho em organizações públicas é diferente do trabalho no setor privado? A maioria dos entrevistados tem experiência em empresa privada também. Foram apontados vários fatores como: estabilidade, nível de cobrança, finalidade, nível de comprometimento, condições de trabalho e remuneração.

Foi questionado também que eficiência é comumente considerada como medida de sucesso de uma organização. Que outros conceitos podem ser considerados medidas de sucesso em órgãos públicos? Os entrevistados apontaram a transparência, a responsabilidade, a qualidade, a cidadania, o profissionalismo e outros.

Sobre a forma de tomada de decisão, se devem ser centralizadas, descentralizadas ou compartilhadas, a maior parte dos entrevistados também concorda que as decisões devem ser compartilhadas.

Por fim, foi questionado: Você como cidadão está satisfeito com os serviços públicos prestados à população? Uma expressão recorrente na fala dos entrevistados foi “deixa muito a desejar”. A maioria dos entrevistados não está satisfeita e há consenso de que algumas áreas têm muito para melhorar, principalmente saúde, segurança, transporte e educação no ensino fundamental e médio.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De forma geral, é possível avaliar que os servidores entrevistados desconhecem a PNPD, mas valorizam muito a capacitação para o desenvolvimento profissional e melhoria dos serviços prestados.

Entende-se que incentivos financeiros são importantes, mas se o servidor público compreender a importância de sua função para construção do bem comum, e assim a recompensa for considerada em termos do benefício que seu trabalho proporciona à sociedade como um todo, não faltará estímulo, e a conduta do trabalhador será adequada. Por isso, defende-se que, para a construção de um Novo Serviço Público, não somente competências técnicas devem ser desenvolvidas nos servidores, mas também valores morais e ideológicos comprometidos com a coprodução do bem comum.

O perfil do agente público deve ser equivalente ao homem republicano, aquele que não se corrompe, que pensa além de seus interesses individuais e se importa com as questões públicas, atuando de forma engajada para a solução de propósitos socialmente definidos. Nesse sentido é preciso desenvolver não somente o saber-fazer, mas especialmente o querer-fazer. Como Tocqueville nos ensina, sim é possível “educar para a liberdade”; forçar, arrancar, tirar os homens do individualismo que domina a sociedade moderna. Para isso é necessário fortalecer a capacidade reflexiva. Como esclarece o pensador, educar não é somente adquirir conhecimento, mas sim um processo de formação para desenvolver a razão e a virtude.

Sendo assim, considera-se que é essencial planejar melhor as atividades de capacitação, desde a escolha dos conteúdos a serem abordados, para que sejam incluídos nos programas temas que promovam a consciência cidadã, até a metodologia a ser adotada para que inclua técnicas que propiciem a reflexão e o debate.

Além disso, é fundamental conhecer as potencialidades dos profissionais que atuam no órgão e possibilitar a sua aplicação. Também as instituições devem atuar no sentido de ampliar os espaços para exercício da ação política e incentivar essa participação. A cidadania deve ser aprendida na prática.

Confrontando-se a PNDP com a Teoria do Novo Serviço Público e os Princípios Republicanos e com as interpretações dos servidores da UFLA, evidencia-se que enquanto a política está distanciada da proposta humanística democrática, a opinião dos servidores vai ao encontro do que esta defende. Os servidores entrevistados reforçaram a necessidade de se valorizar a função pública e reconhecem como fundamental o comprometimento, bem como o sentimento de pertencimento e a solidariedade para a construção do bem comum.

No entanto, identifica-se como uma limitação deste trabalho que essa investigação se restringiu à perspectiva do servidor público. Foi assim definido em razão da limitação de tempo e recursos para a concretização da pesquisa. Desse modo, sugere-se para pesquisas futuras englobar os gestores e a comunidade universitária que usufrui dos serviços prestados por estes agentes. Também se verificou que as instituições apresentam realidades bastante diferentes. Desse modo, sugere-se analisar outros casos e compará-los.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **CadernosEBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, dez. 2013.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.

BIGNOTTO, N. (Org.). **Pensar a República**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2000.

BOBBIO, N.; VIROLI, M. **Diálogo em torno da República**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BONAVIDES, P. **Ciência política**. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

BRANTES, C. A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o Decreto 5.707/2006**. 2012. 119 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

BRASIL. Decreto nº 2.794/1998 de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 out. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm)>. Acesso em: 5 ago. 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 5 ago. 2013.

BURIGO, C. C. D. B.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da Gestão por Competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.

CARVALHO, J. M. Cidadania na encruzilhada. In: BIGNOTTO, N. (Org.). **Pensar a República**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2000. p. 105-130.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, K. C. O.; SALM, J. F. A percepção do professor estadual como funcionário público: cumpridor de regras, empreendedor ou servidor público? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, R. B., DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, Oxford, v. 60, n. 6, p. 549-559, Nov./Dec. 2000.

FREITAS, A. M. R. et al. Contribuição à compreensão da política de desenvolvimento de pessoas no âmbito das instituições federais de ensino: um ensaio teórico. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: CIGU, 2010.

FREITAS, A. M. R. **Institucionalização e integração horizontal da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais**. 2012. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

JASMIN, M. G. Interesse bem compreendido e virtude em A Democracia na América. In: BIGNOTTO, N. (Org.). **Pensar a República**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2000. p. 71-85.

MARICATO, C. A. Republicanismo. **Revista de Direito Público**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 225-248, maio/ago. 2007.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan/fev. 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: relatório. Brasília: OCDE, 2010.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais ...** Brasília: CONSAD, 2013.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

PERRY, J. L. Democracy and the new public service. **The American Review of Public Administration**, Purdue, v. 37, n. 1, p. 03-16, Mar. 2007.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

REIS, H. E. A democracia como processo: política e educação no pensamento de Tocqueville. **Revista Contexto e Educação**, Unijuí, v. 24, n. 82, p. 97-110, jul./dez. 2009.

RIBEIRO, R. J. **A República**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 68-96, set./dez. 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SERVA, M. A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 p. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TENORIO, F. G. Gestão social, um conceito não-idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento. In: CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; SILVA JÚNIOR, J. T. (Org.). **Gestão social**: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Editora da Unijuí, 2012. p. 23-36.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** 3.ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Plano de Capacitação dos Servidores – 2014**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2014. Disponível em: <<http://www.prgdp.ufla.br/capacitacao/sobre-o-plano/>>. Acesso em: 14 maio 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWICK, E. et al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, jun. 2012.