

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNPD):
LEVANTAMENTO DE CENÁRIO, EVIDÊNCIAS E EXPECTATIVAS

FABIANA DIAS SAMPAIO

BRASÍLIA/DF
JULHO/2024

FABIANA DIAS SAMPAIO

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNPD):
LEVANTAMENTO DE CENÁRIO, EVIDÊNCIAS E EXPECTATIVAS**

Dissertação de Mestrado defendida como requisito final para a conclusão do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PPGAP), do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

Orientador: Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho.

BRASÍLIA/DF

JULHO/2024

FABIANA DIAS SAMPAIO

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP):
LEVANTAMENTO DE CENÁRIO, EVIDÊNCIAS E EXPECTATIVAS

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho
Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PPGAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Orientador

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro
Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PPGAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Examinador Interno

Prof. Dr. Luiz Augusto Ferreira Magalhães
Universidade Católica de Brasília (UCB)
Examinador Externo

RESUMO

O presente estudo tem como foco central a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e o seu principal instrumento, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A pesquisa investigou o cenário atual de implementação da Política, buscando identificar o nível de conhecimento dos servidores públicos federais sobre o tema, além de mapear possíveis falhas estruturais na interface entre as áreas de gestão de pessoas e as demais áreas dos órgãos federais e investigar possíveis imprecisões ou dificuldades de execução. O estudo, de caráter exploratório e descritivo, adotou uma abordagem qualitativa. Operacionalmente, realizou-se pesquisa de campo com vistas ao levantamento de dados originais (primários) em formato de entrevistas semiestruturadas com funcionários-chave de órgãos públicos de diversas esferas federais, todos com atribuições relacionadas a gestão de pessoas e capacitação. Os resultados evidenciam obstáculos suscetíveis de aprimoramentos normativos e procedimentais, como o tratamento homogêneo dado a órgãos públicos essencialmente distintos e a dificuldade de identificação concreta das necessidades de desenvolvimento, bem como de avaliação positiva dos resultados da Política. Indicam, ainda, pontos positivos que merecem ser mantidos e disseminados, como o papel ativo das lideranças no incentivo e na promoção da participação dos servidores em ações de desenvolvimento e a aderência às janelas e aos prazos de revisão do PDP. Concluiu-se que há perspectivas positivas e objetivas para a gestão de pessoas na Administração Pública Federal, por meio do aprimoramento dos procedimentos e de revisões normativas, com especial foco no desenvolvimento/capacitação dos servidores públicos.

Palavras-chave: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Capacitação; Administração Pública Federal (APF).

ABSTRACT

The present study focuses on the National Policy for the Development of People (PNDP) and its main instrument, the Plan for the Development of People (PDP). The research investigated the current scenario of implementation of the Policy, seeking to identify the level of knowledge of federal public servants in this regard, in addition to mapping possible structural flaws in the interface between the areas of personnel management and the other areas of federal agencies and investigating possible inaccuracies or difficulties in execution. The study employs an exploratory and descriptive format with a qualitative approach. Operationally, field research was conducted to collect original (primary) data in the format of semi-structured interviews, with key employees of Public Agencies from across various federal spheres, all with attributions related to People Management and training. The results reveal obstacles susceptible to normative and procedural improvements, such as the heterogeneous treatment given to essentially heterogeneous Public Agencies and the difficulty of concrete identification of development needs, as well as positive evaluation of the results of the Policy. They also indicate possible points, which should be maintained and disseminated, such as the active role of leaders in stimulating and promoting the participation of public servants in development actions and adherence to the time windows and deadlines for reviewing the PDP. It was concluded that there are positive and tangible perspectives for People Management in the Federal Public Administration, particularly through procedural enhancements and regulatory revisions, with a focus on the development/training of public servants.

Keywords: National Policy for the Development of People (PNDP), Plan for the Development of People (PDP), People Management, People Development, Training, Public Federal Administration.

SUMÁRIO

RESUMO	2
ABSTRACT	3
INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1	10
REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1. Gestão de Pessoas (GP)	12
1.2. Aprendizagem e Capacitação no Serviço Público - Desenvolvimento de Pessoas 17	
1.3.1. A PNDP E O PDP EM LINHAS GERAIS.....	22
1.3.2. REFERENCIAL NORMATIVO.....	26
1.3.3. AS DIRETRIZES PROCEDIMENTAIS E OS FLUXOS ESTABELECIDOS PELO ÓRGÃO CENTRAL DO SIPEC	28
CAPÍTULO 2 MÉTODO	42
2.1. Natureza, Abordagem e Estratégia de Pesquisa	42
2.2. Técnicas de Coleta de Dados e da Análise	42
2.2.1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS	43
2.2.2. APRESENTAÇÃO DAS PERGUNTAS E DA DEFINIÇÃO DE SEUS OBJETIVOS	43
2.3. Análise dos dados	46
CAPÍTULO 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
3.1. Resultados das entrevistas semiestruturadas realizadas com os órgãos da Administração Pública Federal	48
3.1.1. PERGUNTAS DO PRIMEIRO EIXO: FASE DE PLANEJAMENTO/LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO	48
3.1.2. PERGUNTAS DO SEGUNDO EIXO: FASE DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP).....	49
3.1.3. PERGUNTAS DO TERCEIRO EIXO: FASE DE EXECUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP).....	50
3.1.4. PERGUNTAS DO QUARTO EIXO: IMPRESSÕES GERAIS	52
3.2. Entrevista com o Órgão Central do SIPEC (Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI)	53
3.3. Unindo os elementos da discussão	56
CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	67

APÊNDICE I REGISTRO DOS EXTRATOS (DADOS BRUTOS) DAS RESPOSTAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS, REPRESENTANDO O OBJETO PRINCIPAL DE CADA CONTEÚDO INFORMATIVO	71
I.I Perguntas do primeiro eixo: Fase de planejamento/levantamento das necessidades de desenvolvimento	71
I.II Perguntas e respostas do segundo eixo: Fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	73
I.III Perguntas do terceiro eixo: Fase de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	74
I.IV Perguntas do quarto eixo: Impressões gerais	76
APÊNDICE II ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	79
Conclusão.....	80
APÊNDICE III E-MAIL ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS	81
APÊNDICE IV TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	82
ANEXO I INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO 2021 – PRINCIPAIS PONTOS	85
ANEXO II PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - 2024	89

INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas foi instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, nominada como Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e focada no mapeamento de competências como ferramenta de planejamento das capacitações dos servidores dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. Concebia a orientação por competências como sua principal diretriz.

Em 28 de agosto de 2019 foi editado o Decreto nº 9.991, com disposições acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Esse Decreto revogou o Decreto nº 5.707/2006 e representa um marco no tema desenvolvimento de pessoas, pois trouxe evoluções à cultura de planejamento, alicerçando o seu objeto na identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores, que devem estar alinhadas às metas institucionais de cada órgão, bem como evidenciou o comprometimento dos servidores com a Política ao torná-los personagens ativos no processo de desenvolvimento de pessoas.

Como principal inovação, tem-se o estabelecimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento e principal ferramenta da PNDP, em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC, Decreto nº 5.707/2006). O foco desse Plano está em promover aprimorada perspectiva de evolução das habilidades e atribuições profissionais dos servidores públicos federais

Um *gap* importante pode ser o fato de os servidores não saberem como identificar as suas necessidades de desenvolvimento, tornando impossível, então, o planejamento de soluções para suprir essas lacunas. Importante agir no mapeamento de um diagnóstico de melhoria de perfis profissionais.

O objetivo do desenvolvimento de pessoas encontra-se atrelado aos objetivos institucionais, de forma clara, para que seja possível capacitar os servidores não só de uma determinada área ou carreira, mas treinar todos os servidores em exercício em cada órgão e nivelar as equipes, sem privilégios ou hierarquias, com visão de totalidade, dinamismo, curva de aprendizagem e governabilidade, preenchendo lacunas de

conhecimento, de habilidades, de atitudes e visando crescimento contínuo e conjunto dos órgãos da APF.

O próprio Decreto da PNDP, nº 9.991/2019, determina, em seu parágrafo 1º do artigo 3º, que o PDP deverá: “I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade, e III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras”.

Tornar a área de gestão de pessoas (GP) como área reconhecida, pelas altas lideranças, como estratégica, pode contribuir para a efetiva implementação da PNDP e transformar a cultura de gestão de pessoas, especialmente no tema desenvolvimento/capacitação. Essas áreas devem exercer o encargo natural de promover o alcance dos objetivos institucionais por meio do incentivo à geração ininterrupta de conhecimento.

Esta pesquisa tem por objetivo geral estudar o cenário atual de capacitação dos servidores públicos, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras, sob o foco da Lei nº 9.991/2019, que dispõe sobre a PNDP, podendo o problema de pesquisa ser assim enunciado: “quais as características de avanços, desafios e oportunidades na execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em órgãos e entidades da Administração Pública Federal?”

Para tanto, serão mapeados os principais construtos teóricos e conceituais acerca da gestão de pessoas no setor público, bem como será levantado o contexto no qual a PNDP e o PDP se apresentam no âmbito da APF, por meio de levantamento empírico de cenário e de dados, com aplicação de entrevista semiestruturada com órgãos federais diversos.

Para que haja sustentabilidade, a área de gestão de pessoas deve pensar e promover, constantemente, como elementos básicos, a capacitação, o cuidado com as atitudes, a aptidão para iniciativas e as habilidades para agregar valores ao desenvolvimento e ao crescimento organizacional, reconhecendo o desafio de equacionar as demandas internas e a valorização de seus recursos humanos como protagonistas da transformação (Barbosa, 2021).

Há uma forte vertente de mudança cultural: as organizações devem renovar a cultura e redesenhar o ambiente de aprendizagem, proporcionando transformação no

desenvolvimento de pessoas e visando identificar constantemente capacidades e competências individuais. Essa mudança de prática pode, inclusive, trazer maior facilidade de alcance dos servidores às áreas mais compatíveis aos seus perfis e ideais profissionais.

Relatório da OCDE sobre a avaliação da gestão dos recursos humanos no governo brasileiro registra que nem mesmo os gestores das áreas de GP possuem treinamento ou experiência suficientes para agirem como ponto estruturante da mudança necessária, sugerindo que os responsáveis pelas áreas de GP devem adquirir competências para além das questões operacionais rotineiras (OCDE, 2010).

Atualmente vistas como competências básicas para os gestores de pessoas, pode-se citar as habilidades de treinar os servidores de forma técnica e adaptativa, estabelecendo estruturas sólidas para o desempenho das atividades (Barbosa, 2021). Deve-se ter a visão de que a GP é realizada por três atores: pelos gestores, pelos próprios servidores e pelas áreas especializadas no tema (Dutra, 2023).

Para além do suporte para o desempenho, os líderes devem estabelecer diálogo contínuo e atuar para que os seus funcionários entendam que o desenvolvimento de novas habilidades é significativo tanto para o avanço profissional quanto para as aspirações pessoais. Esses gestores devem estar dispostos a aceitar a ocorrência de falhas no presente em prol do desenvolvimento de novas competências para o futuro (Goleman, 2018).

Busca-se, assim, identificar o nível de conhecimento dos servidores públicos federais sobre a PNDP e sobre o PDP, mapear possíveis falhas estruturais na interface entre as áreas de gestão de pessoas e as demais áreas dos órgãos federais e investigar possíveis imprecisões ou dificuldades na execução da Política, bem como identificar possibilidades de melhorias.

Operacionalmente, a pesquisa se vale do método de abordagem qualitativa, levantando dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com os seguintes órgãos e entidades da APF: Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, Órgão Central do SIPEC (Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI), Presidência da República – PR e um órgão que solicitou não ser identificado (órgão X).

Os principais achados desta pesquisa indicam que a PNDP enfrenta desafios que afetam sua execução plena e que o PDP apresenta gargalos expressivos na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento, na adequação das solicitações dos servidores às competências necessárias às suas atribuições profissionais, na consolidação desses dados para que seja elaborado o Plano e na etapa de avaliação dos resultados. Como pontos positivos, evidenciou-se a facilidade de identificação e de categorização das necessidades transversais e o papel ativo das lideranças no estímulo e na promoção da participação dos servidores em ações de desenvolvimento.

Além desta introdução, a presente dissertação está organizada em três capítulos principais, abordando aspectos essenciais do tema em estudo. No capítulo 1, são apresentados os fundamentos teóricos sobre GP e sobre aprendizagem e capacitação no serviço público. Este capítulo também discute os regramentos normativos estruturais e secundários relacionados à PNDP e ao PDP. Essas discussões fornecem a estrutura conceitual necessária para fundamentar os problemas de pesquisa e para delinear as diretrizes pelas quais os resultados serão apresentados e analisados.

O capítulo 2 é dedicado à metodologia de pesquisa e apresenta a natureza e a abordagem adotadas, bem como a base empírica do estudo. Este capítulo também descreve os instrumentos de coleta de dados utilizados e as técnicas de análise empregadas, proporcionando uma visão clara e transparente do processo metodológico que sustenta a pesquisa.

No capítulo 3, os resultados obtidos são apresentados e discutidos à luz dos construtos teóricos explorados no primeiro capítulo. Este capítulo é essencial para entender como as teorias e os dados empíricos se relacionam e se complementam, permitindo uma análise aprofundada das questões de pesquisa.

Por fim, são apresentadas as considerações finais e as conclusões do trabalho, os achados da pesquisa, suas implicações práticas e teóricas e possíveis diretrizes para pesquisas futuras. Esse encerramento sintetiza e destaca a contribuição do estudo para o campo da gestão de pessoas no serviço público.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que as organizações alcancem as suas metas internas, é essencial que os objetivos e as estratégias organizacionais sejam traduzidos em ações concretas de gestão de pessoas e de capacitação, alinhando talentos e competências com as metas estabelecidas em cada área interna dos órgãos da APF.

Abbad (2012) argumenta que as pesquisas conduzidas em organizações muitas vezes falham em auxiliar o planejamento de atividades de aprendizagem, pois geram diagnósticos possivelmente imprecisos, não alinhados às estratégias organizacionais ou difíceis de categorizar dentro dos objetivos educacionais.

Segundo Chiavenato (2014), um dos fatores essenciais do planejamento de GP é estar alinhado às estratégias organizacionais:

A cada determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de gestão de pessoas, que deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização.

Necessitando de escopo tangível, os objetivos e as estratégias organizacionais devem estar traduzidos, como estrutura, em objetivos e estratégias de GP, ordenando talentos em medida que vise proporcionar o alcance das metas definidas para cada área interna (Chiavenato, 2014).

O reconhecimento da área de GP como parte estratégica da organização é crucial para o alcance dos objetivos institucionais. Essa valorização não só auxilia na realização das metas funcionais de diversas áreas internas, como também contribui para o desenvolvimento e satisfação do corpo de trabalho (Chiavenato, 2014).

Dutra caracteriza como indesejáveis as práticas de GP que não guardam relação com os objetivos estratégicos gerais ou que não estabelecem metas conjuntas com as áreas de GP, estruturadas em competências atuais e a desenvolver (Dutra, 2023).

Madruga (2021) identifica quatro categorias de competências necessárias às instituições: quanto ao tipo de aplicação, à abrangência, ao planejamento estratégico e emocional. Sobre a sintonia com o planejamento estratégico, expõe como importantes a competência essencial (assegura sustentabilidade e alcance de resultados) e a

competência distintiva (destaca as características singulares da organização), ambas alcançadas por meio da intimidade entre gestão de pessoas e estratégia organizacional.

Segundo Chiavenato: “Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho” (Chiavenatto, 2014).

A pesquisa qualitativa a que este projeto se propõe tem por finalidade analisar os desafios e as oportunidades para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) na Administração Pública Federal, se apresentando em dois eixos principais: a contribuição para a literatura especializada e a contribuição para a gestão pública.

No primeiro eixo, a pesquisa contribui para a literatura especializada ao preencher lacuna de conhecimento sobre a execução da PNDP e sobre a aplicação do PDP. A pesquisa se posiciona como um estudo de abordagem qualitativa, que pode servir de referência e de inspiração para os órgãos e entidades da APF que buscam implementar a PNDP e o PDP de forma efetiva e estratégica.

Como avanço para a literatura especializada, pretende-se ofertar análise crítica e propositiva sobre os fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso da PNDP e do PDP, bem como sobre as boas práticas e as lições aprendidas pelos órgãos e pelos servidores no processo de desenvolvimento de pessoas no serviço público federal.

No segundo eixo, a pesquisa contribui para a gestão pública ao fornecer subsídios para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados à sociedade, por meio do desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos servidores públicos.

Busca, ainda, contribuir para a mudança cultural nas organizações públicas ao valorizar o papel estratégico da área de desenvolvimento de pessoas e ao incentivar a geração ininterrupta de conhecimento. O impacto perseguido é o de promover uma gestão de recursos humanos mais alinhada aos objetivos institucionais e às necessidades dos servidores, bem como o de estimular uma cultura de aprendizagem contínua e de inovação no serviço público federal.

1.1. Gestão de Pessoas (GP)

Dentre as várias definições sobre gestão de pessoas no cenário atual, o consenso está em reconhecer que as pessoas se tornaram a ferramenta estrutural que promove o sucesso das organizações e o alcance dos objetivos institucionais. (Barbosa *et al.*, 2021).

Tornou-se fato incontroverso entre autores, pesquisadores e gestores de pessoas, que o progresso das organizações está intrinsecamente conectado à gestão dos talentos humanos.

Em Resolução que dispõe sobre a Política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União, o Tribunal assim define GP:

conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais (Resolução TCU nº 319/2020, artigo 3º, inciso I).

Gestão de pessoas é a incumbência de proporcionar colaboração eficiente entre pessoas e organizações, visando o alcance dos objetivos institucionais e individuais e reconhecendo que as pessoas são capazes de potencializar as forças ou as fragilidades internas (Chiavenato, 2014).

Com o status de área estratégica, a GP tem a missão de propiciar que organizações e servidores alcancem os seus objetivos e que mantenham saudável e próspero o vínculo que os une (Barbosa *et al.*, 2021).

Chiavenato (2014) identifica que o papel da GP tem se tornado estratégico ao reconhecer as habilidades como vantagem organizacional garantidora de sucesso a longo prazo e como medida de sustentabilidade. Indica, ainda, que a gestão de pessoas está baseada em cinco aspectos fundamentais, por meio dos quais as pessoas devem ser percebidas:

Quadro 1. Aspectos de percepção das pessoas em Gestão de Pessoas

Pessoas como seres humanos	Com personalidades distintas, possuem conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à composição do ativo organizacional
Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais	Dotam as organizações com diversos talentos indispensáveis à sustentabilidade

Pessoas como parceiras da organização	Com posturas de reciprocidade, seus investimentos diários são elementos condutores das organizações ao sucesso
Pessoas como talentos fornecedores de competências	São elementos possuidores das habilidades necessárias, em desenvolvimento ou adquiridas, ao progresso institucional
Pessoas como capital humano	Como principal ativo organizacional, não são percebidas apenas como mero recurso interno

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

Herzberg (2018) faz a estratificação de gestão de pessoas em três filosofias gerais: 1) baseada na teoria organizacional: pressupõe que GP deve utilizar a praticidade conforme as situações se apresentam e que, se os procedimentos estiverem organizados, a estrutura de trabalho será, naturalmente, eficiente; 2) alicerçada na engenharia de produção: infere que proporcionar condições de trabalho adequadas privilegia comportamentos profissionais positivos e produtores; e, 3) utiliza a ciência comportamental com foco na noção de grupo, nas atitudes individuais e no clima organizacional para projetar a educação das relações humanas como elemento potencializador do estabelecimento de estruturas organizacionais eficientes, por meio de condutas adequadas (Herzberg, 2018).

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) publicou o trabalho Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010, realizado pelo Grupo de Trabalho de Gestão Administrativa e Trabalho Público da OCDE, sob a liderança do Comitê de Governança Pública da OCDE e com a cooperação do Banco Mundial, no qual apresenta resultados da experiência de seus países membros.

Desse estudo participaram várias organizações governamentais e não governamentais brasileiras, dentre elas o Congresso Nacional, o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Ouvidoria Geral da União e a Escola Nacional de Administração Pública.

Contemplando as diversas reformas administrativas ocorridas no Brasil ao longo dos anos, o estudo aponta que há, no Brasil, atualmente:

um mosaico de ferramentas para a modernização da gestão dos recursos humanos. Elas são, por vezes, incoerentes e desconexas, e enviam mensagens fracas sobre as prioridades na gestão de pessoal. Nesse contexto, o foco de

mudanças recentes e presentes na gestão dos servidores públicos tem sido mais no sentido de ajustar o sistema do que fazer reformas estratégicas de longo prazo (OCDE, 2010, p. 22).

Nesse sentido, há que se fortalecer o planejamento estratégico de pessoal como ferramenta de desenvolvimento focado em planejar competências futuras e em buscar a eficiência da gestão da força de trabalho.

Em modelos atuais, cabe às organizações estimular e oportunizar condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal, e às pessoas cabe gerir o seu desenvolvimento e oportunizar condições evolutivas frequentes (Dutra, 2023).

Em outro documento produzido pela OCDE, intitulado Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública, o conceito de Função Pública é apresentado com estreita relação com as políticas públicas de gestão de pessoas, cujo conceito é registrado como:

Conjunto de políticas, sistemas, processos e funções que gerem a força de trabalho da função pública, incluindo sistemas formais de gestão de recursos humanos e políticas de emprego público, bem como o papel funcional daqueles que gerem e dirigem os trabalhadores públicos (OCDE, 2018).

As recomendações da OCDE (2018) incluem: alinhamento dos processos de gestão de pessoas às capacidades e competências identificadas, retenção dos trabalhadores com competências reconhecidas, esclarecimento das responsabilidades institucionais ao nível da gestão das pessoas (que deve ter objetivos alinhados às metas estratégicas das instituições) e desenvolvimento de abordagem estratégica e sistemática em gestão de pessoas que assegure a coerência com os processos de planejamento governamentais, dentre outros.

Desde o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se estabelecia, como objetivos para as áreas de recursos humanos, a valorização do servidor público eficiente e a mudança de imagem perante a sociedade (PDRAE, 1995).

Estava, também, previsto:

um programa de sensibilização do corpo gerencial e demais servidores para a adoção do novo modelo de gestão, e apoiadas por um amplo programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos” (PDRAE, 1995).

De acordo com Camões (2019), é fundamental, para que se opere inovações, empoderar equipes de funcionários e fortalecer lideranças voltadas para a obtenção de resultados, bem como exalta que práticas efetivas em gestão de pessoas são fatores que repercutem positivamente na capacidade de inovação organizacional e influenciam o engajamento de servidores, sua motivação, e a promoção de uma cultura de aprendizado.

Modelo bastante respeitado na área de GP é o de gestão por competências, com significados vários, porém equivalentes sobre desenvolvimento do colaborador e, como consequência, da instituição.

Gerir por competências é um processo estratégico que envolve todo o sistema de gestão de pessoas, desde o mapeamento de competências, até a efetivação das entregas, passando pela seleção, pela capacitação e pela avaliação (Pereira, 2009).

Entende-se por modelo de gestão por competências a definição de estratégias que façam a correspondência entre as competências profissionais e as expectativas da organização, de modo a atingirem os resultados esperados. Analisado em movimento reverso, a ideia é a de definir os resultados para perseguir os componentes necessários a atendê-los, mapeados como preditores de resultados positivos. (Munck et al., 2011).

A fim de avaliar a capacidade de gestão e de governança das instituições públicas, o Tribunal de Contas da União estabeleceu o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas do Tribunal de Contas da União (iGG-TCU). Levantamentos sistemáticos são realizados pelo Tribunal para conhecer e acompanhar a situação da governança no setor público e para estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança.

Em 2018, o TCU realizou levantamento de governança com 581 órgãos e entidades de Administração Pública Federal (Acórdão 588/2018-Plenário). A última avaliação publicada pelo TCU data de 2021 (Acórdão 2164/2021. Plenário), com 378 instituições avaliadas. Em 2024 foi realizado o levantamento iESGo 2024 - Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*), uma iniciativa do Tribunal para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG, incluindo gestão de pessoas. Os resultados desse estudo serão disponibilizados após o julgamento do processo pelo Tribunal.

A avaliação realizada em 2021 analisou a governança de pessoas por meio de duas questões, que formam o índice EstrPessoas (capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas):

a) 2132, que trata da definição do modelo de gestão de pessoas, com o estabelecimento de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão;

b) 2152, que avalia se o desempenho da gestão de pessoas é monitorado, ou seja, se os indicadores definidos no modelo estão implantados e se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização. (Acórdão 2164/2021. Plenário)

Os resultados dessa avaliação demonstraram que:

63% das organizações relataram que a alta administração estabeleceu, em parte ou em grande parte, um modelo de gestão de pessoas (níveis intermediário e aprimorado, coluna 2132). Os resultados também indicam 54% das organizações nos estágios intermediário e aprimorado na prática que aborda o monitoramento do desempenho (2152). Esse cenário mostrou sensível melhora comparado ao de 2018 (...): houve redução dos percentuais de organizações no estágio inicial no indicador EstrPessoas (chamado em 2018 de 213P) e em seus componentes. (Acórdão 2164/2021. Plenário)

Apesar do progresso, o relatório destaca que a diferença entre os resultados de 2018 e de 2021 indica que “parte das organizações estão com plano de monitoramento definido (objetivos, indicadores e metas estabelecidos), mas não monitorado” (Acórdão 2164/2021. Plenário).

Também foram objeto de análise pelo TCU o índice de governança e gestão de pessoas (iGovPessoas) e o índice de capacidade em gestão de pessoas (iGestPessoas). O índice iGovPessoas comparado (2018/2021) referenciou melhora em expansão, com redução de 55% para 24% do percentual de organizações no estágio inicial de capacidade.

O iGestPessoas é composto por várias práticas de gestão de pessoas, dentre essas a realização de planejamento de GP, o desenvolvimento das competências dos servidores e dos gestores, do ambiente de trabalho positivo para o desempenho e a gestão do desempenho dos colaboradores.

Com relação ao planejamento em GP, os resultados mostraram que 43% das instituições estão em estágio inicial. Sobre os resultados relacionados à gestão do desempenho dos colaboradores e gestores, 38% das organizações ainda se apresentaram em estágio inicial em relação à avaliação de 2018. Esse resultado é inferior ao esperado, especialmente considerando que os colaboradores da APF devem ser avaliados com base em seu desempenho (Acórdão 2164/2021. Plenário).

Esse último indicador é elemento integrador de outras práticas, como a melhoria dos programas de capacitação.

1.2. Aprendizagem e Capacitação no Serviço Público - Desenvolvimento de Pessoas

O relatório da OCDE “Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo” (OCDE, 2010) indica que o papel das competências associadas a gestão de pessoas deve ser fortalecido de maneira estrutural pelo Governo Federal, acelerando o treinamento dos servidores para que resulte em melhoria do desempenho governamental.

Esclarece que, como movimento anterior ao alcance efetivo dos objetivos institucionais, as ações de desenvolvimento preparam os servidores, inclusive, para que possam competir por novas oportunidades laborais, nas quais atuarão de maneira mais consistente e condizente com os pilares da meritocracia (OCDE, 2010).

É notório o destaque profissional dos servidores interessados em crescimento, desenvolvimento e aprendizagem contínua como base para melhoria do desempenho e para o crescimento humano (Bagattoli, 2016). As ações de capacitação devem apresentar três resultados: criação de valor compartilhado, proatividade e transformação de servidores em mentores (Madruga, 2021).

De acordo com Chiavenato (2014), alguns dos fatores de sucesso das organizações são o talento das pessoas, sua agilidade e disposição a assumir riscos. Tais características conduzem e impulsionam bons resultados e devem ser intensamente treinadas e preparadas para contribuir com os resultados de negócios, inclusive focando no desenvolvimento de novos hábitos e atitudes, buscando transmutar comportamentos reativos e conservadores em condutas inovadoras e proativas. Indica, ainda, que:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso (Chiavenato, 2014).

O autor explicita, ainda, que “aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências” (Chiavenato, 2014), demonstrando essa estruturação sobre os

tipos de mudança de comportamento decorrentes de treinamentos profissionais, conforme quadro abaixo (*ibidem*):

Figura 1. Tipos de Mudança de Comportamento Decorrentes do Treinamento

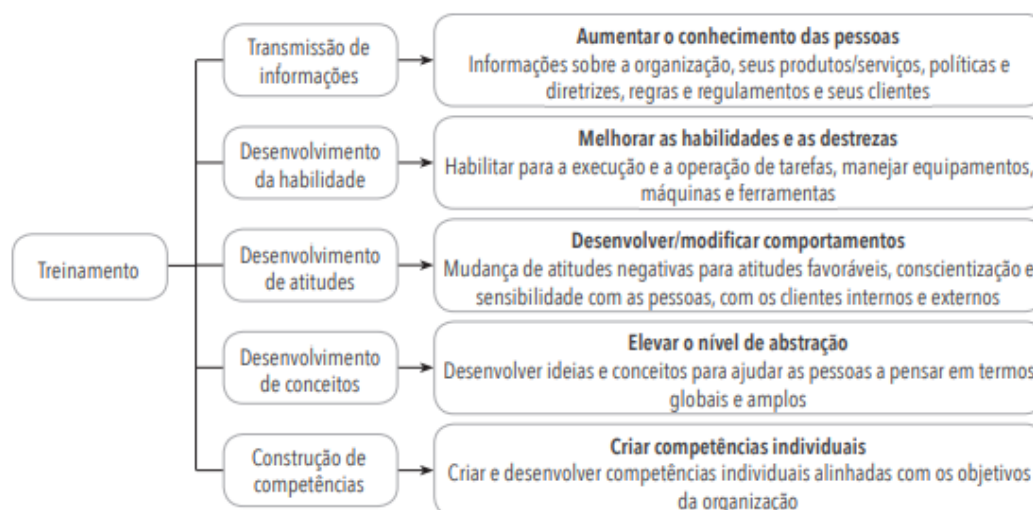


FIGURA 1 Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.

Fonte: Chiaventato (2014).

Para Pereira *et al.* (2009), o treinamento organizacional pode ser comportamental e profissional, sendo o primeiro responsável por aprimorar comportamentos básicos para estimular o engajamento com valores e práticas institucionais. Já o treinamento profissional está relacionado com a preparação do servidor em técnicas e práticas necessárias ao desempenho no exercício da profissão, visando aplicação imediata e operacionalização do conteúdo.

Munck (2011) apresenta interessante colocação ao observar que o resultado do treinamento é contemplado pela observação da aplicação do conteúdo, pelo servidor, no desempenho de suas funções e incremento em sua performance. Segue apontando que as competências são fundamentalmente comportamentais, podendo ser objeto de treinamento e desenvolvimento.

Nesse contexto, a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento é elemento essencial no sistema de educação corporativa, posto que as demais fases do PDP, principal instrumento da PNPD, dependem da qualidade dos componentes estruturados como resultado do levantamento.

De acordo com Abbad (2012), a análise de necessidades de treinamento:

define com clareza e precisão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja desenvolver nos participantes das ações educacionais. Também permite a construção de desenhos instrucionais compatíveis com as expectativas, necessidades e contextos do público-alvo (Abbad, 2012)”.

O objeto do treinamento/desenvolvimento é impulsionar e aprimorar competências pessoais visando promover resultados organizacionais (Madruga, 2021). Conforme indica Motta (1995),

Em uma organização complexa, composta por diversos subgrupos, que sofre fortes e constantes pressões de mudança, o desenvolvimento de instrumentos de socialização dos indivíduos, torna-se essencial. Neste contexto, o treinamento e a aprendizagem, como instrumentos de mudança organizacional, ganham importância estratégica (Motta, 1995).

As ações de desenvolvimento devem considerar a multiplicidade de perfis profissionais, seus hábitos e contexto melhor adequado de aprendizagem individual. Cursos teóricos e formato de sala de aula expositiva podem não ser eficazes para perfis que respondem melhor a desenvolvimento prático de habilidades em grupo, por exemplo, tornando necessária a identificação do melhor formato de ensino e dos recursos necessários, visando evitar que as variáveis do cenário interfiram na efetividade das ações de desenvolvimento (Abbad, 2012).

O foco das ações de capacitação, ou de treinamento e desenvolvimento, está na aprendizagem individual, partindo do princípio de que uma mudança no nível dos indivíduos pode levar a uma transformação na organização como um todo, representando a abordagem multinível, que define competências organizacionais, ou aprendizagem, como construtos comuns que simbolizam a soma dos efeitos individuais (Castro, 2004).

Deve-se atuar, internamente, com foco na clareza do conteúdo informativo e motivar a percepção do servidor quanto à evolução acadêmica e esclarecer os benefícios que a aprendizagem pode trazer, não só para a vida profissional, mas também para o seu crescimento pessoal.

Segundo os autores Fleury e Fleury (*apud* Zarifian, 2000), dentre as competências necessárias ao desempenho das atividades profissionais estão competências sobre os processos (compreensão sobre os processos e procedimentos internos), competências técnicas (entendimento fundamentado sobre as atribuições a desenvolver) e competências de serviço (capacidade e destreza para organizar e operacionalizar os fluxos de trabalho).

Essas capacidades proporcionam compreensão das conexões entre meios e fins (Fleury, 2019).

Já Chiavenato (1999) identifica quatro aspectos que compõem as competências individuais: conhecimento – componente mais valioso de todos, é refletido no aprender continuado, habilidade – capacidade de aplicar o saber em situações fáticas e inovadoras, julgamento – competência para análise de contexto e atuação com equilíbrio, e atitude – habilidade de agir com excelência e foco em resultados (Chiavenato, 1999).

Apresentando o resultado de sua pesquisa sobre identificação de resultados obtidos por organizações que promoveram a capacitação de seus servidores, Madruga (2021) expõe 20 principais resultados, entre os quais estão:

Quadro 2. Principais resultados obtidos por organizações que promovem capacitações

Proporcionar mudanças de hábitos e de atitudes do servidor	Aumentar a produção e a produtividade
Reduzir repetição de erros	Atuar na redução de custos de não conformidade
Diminuir o absenteísmo	Promover o surgimento de talentos
Criar cultura de investimento em pessoas	Proporcionar ambiente de inovação.
Elevar o padrão de qualidade de produtos e serviços	Promover a profissionalização da organização

Fonte: adaptado de Madruga (2021).

Treinamento e desenvolvimento visam adequar as pessoas à cultura organizacional e desenvolver adaptabilidade para lidar com a modernização da organização e de suas rotinas, conforme a modernidade exige. O investimento das organizações no desenvolvimento de seus servidores deve fazer parte da cultura organizacional, que é, em larga medida, o ator que mais se beneficia dos processos de capacitação (Bagattoli, 2016).

Inovação interessante, para os órgãos da APF, pode ser o estabelecimento de um curso de formação para entrantes.

Para Dutra *et al.* (2023), o processo de acolhimento do servidor, sobre o qual há descaso na maioria das organizações, é chamado de internalização de pessoas na organização, que deve ser iniciado desde o primeiro contato com a pessoa, momento no qual as expectativas mútuas começam a ser estabelecidas, com singular influência na relação de trabalho que se estabelece e efeito positivo no clima organizacional. Nesse

momento inicial são estabelecidos compromissos mútuos entre organização e pessoas (*ibidem*).

O acolhimento e a integração podem ser entendidos como processos de socialização interna, no qual são niveladas as expectativas, apresentadas as condições de trabalho, possibilidades de desenvolvimento, orientações sobre normas e procedimentos, e, inclusive, as matrizes culturais e políticas do órgão (Dutra *et al.*, 2023).

Esse conjunto de políticas e práticas diz respeito não só às diretrizes políticas governamentalmente desenhadas e desenvolvidas, mas também aos princípios e diretrizes determinantes em decisões organizacionais (Dutra *et al.*, 2023).

Visando promover a identificação do indivíduo com a organização, o servidor recém-admitido deve aprender sobre os elementos que a constituem no momento de seu ingresso, imergindo gradativamente nos níveis que a compõem (Delvas, 2017).

Silva & Fossá (2013) chamam de sutileza o processo interno de socialização organizacional e o classifica como ação de responsabilidade social que proporciona adaptação do servidor à realidade desconhecida até então.

Por meio de sua pesquisa, Dias (2014) observou que a socialização organizacional ocorre independentemente de processos estruturados, mas que, por meio desses, facilita-se a integração, o sentimento de pertencimento, tem-se diminuída a movimentação interna e que proporciona suporte para o entendimento da nova identidade profissional.

O processo de acolhimento guarda estreita ligação com a capacitação transversal¹, também conhecida como universal ou corporativa, e com o planejamento estratégico de um formato que se compara à universidade corporativa.

Ao recomendar que educação corporativa não pode ser refletida em ações isoladas, destinadas a resolver problemas pontuais, mas sim em processos planejados e contínuos destinados a desenvolver e a reter o capital humano e a incentivar pessoas, compostos por diversas modalidades de ensino, Madruga (2021) recomenda os seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes como universais para todas as instituições:

¹ Necessidade de desenvolvimento comum a todos os servidores do órgão.

Quadro 3. Tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes reconhecidas como universais e necessárias para todas as organizações

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Saúde e segurança no trabalho	Técnica de atendimento interno e externo	Empatia
Multiculturalidade	Negociação	Liberdade para sugerir ideias
Conceitos sobre trabalho em equipe	Participação produtiva em reuniões	Prontidão para resolução de problemas
Diretrizes de atendimento interno e externo	Relacionamento interpessoal	Empenho em evitar conflitos
Conhecimento dos produtos e serviços	Comunicação assertiva	Proatividade
Etiqueta institucional	Técnicas para gerar ideias novas e inovações	Espírito de equipe
Normas de conduta	Comunicação não violenta	Agilidade para performance
Fundamentos de ética e de moral	Identificação de erros e iniciativa para correção	Cooperação
	Avaliação do próprio desempenho	

Fonte: adaptado de Madruga (2021).

1.3. Contextualizando o objeto de estudo: A Política de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal

1.3.1. A PNDP E O PDP EM LINHAS GERAIS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) é uma estratégia fundamental, definida pelo Governo Federal, para garantir a capacitação contínua e o aprimoramento das habilidades dos servidores públicos. Essa Política visa, não apenas a melhoria individual dos funcionários, mas também o aumento da eficiência e da eficácia das instituições públicas, contribuindo para a entrega de serviços de alta qualidade à sociedade.

A PNDP aprimorada, fruto das adaptações operadas por meio do Decreto nº 9.991/2019, surge em resposta à necessidade de modernizar a administração pública e de enfrentar os desafios de um cenário governamental em constante transformação. Conforme expõe Chiavenato (2014), o desenvolvimento de pessoas no setor público deve ser visto como investimento essencial para a construção de uma administração atualizada, inovadora, transparente e competente. Para tanto, a PNDP envolve um conjunto de diretrizes e ações voltadas para a educação continuada, a gestão de competências e a valorização dos servidores.

Como pilar da PNDP, a educação continuada busca proporcionar aos servidores oportunidades regulares de treinamento e de aperfeiçoamento. Os treinamentos podem ocorrer por meio de cursos presenciais, à distância, workshops, seminários, etc. A educação continuada permite que os servidores se mantenham atualizados, garantindo que possam desempenhar suas funções de maneira mais eficaz e objetivamente competente (Fleury, 2019).

Os procedimentos da PNDP envolvem a identificação, avaliação e desenvolvimento das competências necessárias para que os servidores possam cumprir suas atribuições com excelência. A gestão de competências permite que as organizações públicas alinhem as habilidades e conhecimentos de seus funcionários com os objetivos estratégicos de cada órgão, promovendo ambiente de trabalho produtivo e alinhado às metas governamentais (Capuano, 2014; Chiavenato, 2014).

A valorização dos servidores é um aspecto central da PNDP, na medida em que pode aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho, reduzir a rotatividade, reter e atrair talentos para a administração pública.

A implementação da PNDP requer esforço coordenado entre diversas esferas do governo e a colaboração entre diferentes órgãos e instituições. A Política deve ser continuamente monitorada e avaliada para garantir sua eficácia e adaptabilidade às mudanças do cenário político, econômico e social. Isso envolve a utilização de indicadores de desempenho, feedback dos servidores e a realização de pesquisas e estudos sobre o impacto das ações de desenvolvimento de pessoas.

A inovação é um elemento fundamental na PNDP, pois as mudanças tecnológicas e as novas demandas da sociedade exigem que os servidores estejam constantemente se adaptando e inovando em suas práticas de trabalho. O desenvolvimento de pessoas deve ser conduzido de maneira transparente, com processos claros e acessíveis a todos os servidores, sendo realizado de maneira justa e imparcial, promovendo a integridade e a responsabilidade no serviço público (Camões, 2019).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas é ferramenta essencial para a modernização e para a melhoria contínua da administração pública. Ao investir na capacitação e na valorização dos servidores, o governo não apenas aprimora a qualidade dos serviços prestados à sociedade, mas também fortalece a confiança nas instituições

públicas. A PNDP, portanto, é elemento fundamental para a construção de um serviço público mais eficiente, inovador e comprometido com resultados.

Conforme artigo 2º do Decreto nº 9.991/2019, são instrumentos da 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.
- Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) se configura como o principal instrumento da PNDP por traduzir as diretrizes e os objetivos governamentais em ações concretas, podendo ser caracterizado como um guia estratégico para a capacitação e para o aprimoramento contínuo dos servidores públicos.

A PNDP estabelece diretrizes e objetivos amplos para o desenvolvimento de competências no serviço público, enquanto o PDP detalha as ações específicas e individualizadas necessárias para alcançar esses objetivos.

Como instrumento estratégico, o PDP deve ser implantado por todos os órgãos federais (administração pública federal direta, autárquica e fundacional) como facilitador na promoção do crescimento e da capacitação contínua de seus colaboradores. Este Plano é essencial para alinhar as competências e habilidades dos funcionários com os objetivos organizacionais.

O PDP é essencial para operacionalizar a PNDP, pois traduz as diretrizes nacionais em planos de ação concretos e adaptados às realidades e necessidades específicas de cada órgão e servidor. Por meio do PDP, as instituições públicas podem identificar lacunas de competências, planejar ações de desenvolvimento e monitorar o progresso dos servidores em relação às metas estabelecidas.

O Plano é elaborado com base em análise detalhada das necessidades de desenvolvimento da organização e de seus servidores. Esse processo começa com a identificação das competências essenciais para a realização das atividades e o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Em seguida, realiza-se um diagnóstico das

competências atuais dos colaboradores, identificando lacunas e áreas que necessitam de aprimoramento (Instruções Normativas ENAP/ME nº 21, nº 46 e nº 69, todas de 2021).

A participação em ações de desenvolvimento contempladas no PDP deverá, prioritariamente, ocorrer por meio de cursos promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ou por outras escolas de governo. Quando as necessidades de desenvolvimento constantes do PDP não forem contempladas por essas escolas, as unidades de GP viabilizarão ações de desenvolvimento por meio de execução direta por instituições parceiras ou por meio de contratação no mercado (Decreto nº 9.991/2019).

Outra característica importante é a de o PDP contemplar ações transversais de desenvolvimento, que são aquelas comuns a servidores em exercício em áreas distintas de cada órgão federal e necessárias a todos (Abbad, 2012). Para exemplificar, cita-se os cursos de idiomas estrangeiros. Dessa forma, as necessidades não ficam vinculadas ao servidor ou ao setor solicitante, ou seja, não são classificadas como específicas, podendo ser realizadas capacitações por vários servidores, desde que a necessidade conste do PDP.

O papel das lideranças é fundamental na implementação e no sucesso do PDP (Camões, 2019). Os líderes devem estar comprometidos com o desenvolvimento de suas equipes, atuando como facilitadores e apoiadores do processo. Eles são responsáveis por auxiliar na identificação das necessidades de desenvolvimento, oferecer suporte e recursos e por criar ambiente que incentive o aprendizado e o crescimento contínuo. A realização das ações de desenvolvimento está condicionada à aprovação da chefia imediata.

A avaliação e o monitoramento contínuo do PDP são essenciais para garantir sua eficácia. As organizações devem estabelecer indicadores de desempenho e metas claras para o desenvolvimento de pessoas, acompanhando regularmente os resultados e fazendo ajustes conforme necessário (Chiavenato, 2014; Zerbini, 2010). Esse processo de avaliação contínua visa assegurar que o PDP permaneça alinhado aos objetivos estratégicos da organização e que responda às mudanças nos ambientes interno e externo.

O PDP é um componente vital para o sucesso de qualquer organização. Ao investir no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, as organizações não apenas melhoram seu desempenho e competitividade, mas também promovem ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório. O PDP é, portanto, ferramenta estratégica que contribui para o crescimento sustentável e para a excelência organizacional.

1.3.2. REFERENCIAL NORMATIVO

Pelo fato de o Decreto nº 9.991/2019 ser recente, bem como o desenho operacional da PNDP, não há muitos estudos referenciais específicos sobre o tema, o que representa limitação ao enquadramento teórico que se pode dar ao objeto de estudo.

Do ponto de vista normativo, apresenta-se a legislação pertinente:

Quadro 4. Referencial Normativo da Política de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal

Normativo	Data	Enunciado	Status
Lei nº 8.112	11 de dezembro de 1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais	Vigente
Decreto nº 2.029	11 de outubro de 1996	Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências	Revogado pelo Decreto nº 2.794/1998
Decreto nº 2.794	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	Revogado pelo Decreto nº 5.707/2006
Decreto nº 5.707	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	Revogado pelo Decreto nº 9.991/2019
Decreto nº 9.991	28 de agosto de 2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento	Vigente
Decreto nº 10.506	2 de outubro de 2020	Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento	Vigente
Instrução Normativa	1º de fevereiro de 2021	Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos,	Vigente

ENAP/ME nº 21		condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	
Instrução Normativa ENAP/ME nº 46	9 de junho de 2021	Altera a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Vigente
Instrução Normativa ENAP/ME nº 69	13 de julho de 2021	Altera a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Vigente

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Embora alguns dos normativos acima citados englobem temas que extrapolam o desenvolvimento de pessoas, a atenção, aqui, recai estritamente ao que se estabelece sobre a matéria objeto desta dissertação. As atualizações da legislação e a edição das Instruções Normativas demonstram que a PNPD está em constante evolução e que ajustes, tanto redacionais quanto operacionais, buscam fortalecer a transparência, os critérios de elegibilidade e o alcance da Política.

A Lei nº 8.112/1990 traz as diretrizes gerais para capacitação, licença para capacitação e afastamentos para participação em programa de Pós-Graduação *stricto sensu* no País ou no exterior, dentre outras regras e procedimentos.

O Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre o PDP e seus objetivos, alinhamento às estratégias institucionais, conteúdo obrigatório, procedimentos, sobre o Órgão Central do SIPEC², expõe o papel orientador do Plano e suas funções, discorre sobre as escolas de

² Há o órgão SIPEC Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e o SIPEC sistema: ferramenta informatizada de registro das fases e dos dados do PDP.

governo do poder executivo federal, sobre despesas com ações de desenvolvimento, sobre afastamentos para participação em ações de desenvolvimento e sobre a concessão de licença para capacitação e suas especificidades. Determina, ainda, a obrigatoriedade de que o Órgão Central do SIPEC edite normas complementares necessárias à execução de todo o disposto no Decreto em destaque.

O Decreto nº 10.506/2020 incrementou as diretrizes relacionadas às escolas de governo, alterou o termo “ações de desenvolvimento” para “necessidades de desenvolvimento” e incluiu a determinação de que o PDP deve conter o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento, alterou entendimento sobre a carga horária mínima para concessão de licença para capacitação (mínimo de 30 horas semanais) e sobre o quantitativo total de servidores a usufruir dessa licença ao mesmo tempo (de 2% para 5% dos servidores de cada órgão), alterou o fluxo do PDP e aprimorou as regras de realização de despesas, priorizando a transparência.

Já a IN nº 21 ENAP/ME/2021 estabeleceu conceitos afetos ao desenvolvimento de pessoas, detalhou as regras inauguradas pelos 2 Decretos anteriores citados e especificou os procedimentos para a implementação da PNDP.

As INs ENAP/ME nº 46/2021 e ENAP/ME nº 69/2021 trouxeram ajustes pontuais e alterações de referências normativas. Essas Instruções serão abordadas no contexto da IN nº 21 ENAP/ME/2021, considerando o seu texto compilado. Para esse normativo, foi feita uma explanação descritiva pormenorizada, constante do Apêndice I.

1.3.3. AS DIRETRIZES PROCEDIMENTAIS E OS FLUXOS ESTABELECIDOS PELO ÓRGÃO CENTRAL DO SIPEC

A tarefa de organizar as atividades de administração de pessoal no Poder Executivo Federal é realizada pelo SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Decreto nº 67.326/1970).

O Órgão Central do SIPEC é a Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (SGPRT) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), responsável, como coordenador de toda a rede, pela formulação de diretrizes, orientações

normativas, coordenação, supervisão, controle e fiscalização dos temas relacionados à gestão de pessoas do Poder Público Federal³.

O Portal SIPEC é uma plataforma direcionada a administradores e operadores atuantes nos órgãos e entidades federais, que organiza, estrutura e dinamiza a atuação centralizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Esse Portal tem o objetivo de elaborar e de implementar as políticas públicas relacionadas às áreas de pessoal e de integrar os órgãos de gestão de pessoas da administração pública⁴. Abriga o cadastramento dos servidores e de equipes responsáveis pela execução da PNDP em cada órgão.

É nesse Portal que o PDP é cadastrado pelos órgãos de gestão de pessoas, em todas as suas fases e os procedimentos.

Para auxiliar os servidores na elaboração do PDP, o Órgão Central disponibiliza, anualmente, guia para elaboração do PDP, que visa auxiliar na compreensão sobre os procedimentos relativos ao Plano e busca facilitar a operacionalidade de seus conceitos e normativos.

O processo de cadastramento e acesso ao Portal SIPEC é fundamental para garantir o processo de elaboração do PDP.

O ciclo anual da PNDP inclui a elaboração do PDP pelos órgãos, sua submissão ao Órgão Central do SIPEC, levantamento, análise e consolidação das necessidades, sugestões de ações de desenvolvimento pela Enap e comunicação das ofertas disponíveis e execução do PDP pelos órgãos. A figura abaixo representa o fluxo sequencial de fases do PDP.

³ Portal do servidor: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 29/06/2024.

⁴ Portal do servidor: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 29/06/2024.

Figura 2. Infográfico de Elaboração do PDP



Fonte: Central de Conteúdos do Portal do Servidor. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes/paginas/InfogrfricoElaboraoPDP.png>. Acesso em 30/06/2024.

Os prazos de cada fase do ciclo estão assim definidos pelos normativos (Decreto nº 9.991/2019 e Instrução Normativa nº 21/2021):

Figura 3. Prazos para as etapas dos ciclos do PDP



Fonte: Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2024).

O quadro abaixo apresenta resumo das fases de elaboração do PDP disponibilizadas no guia citado, que pode ser sintetizada da seguinte maneira: cada órgão do SIPEC elabora seu PDP, identificando necessidades de desenvolvimento que são validadas, priorizadas e detalhadas pela Unidade de Gestão de Pessoas, e aprovadas pela autoridade máxima. O Órgão Central analisa e consolida esses Planos, encaminhando à Enap, que sugere ações de desenvolvimento. Órgãos executam e adaptam seus PDPs, reportando a execução anual para fornecer insumos à PNPD do ciclo seguinte:

Quadro 5. Ciclo de elaboração do PDP

Cada órgão/entidade do SIPEC elabora seu PDP a ser executado em ano subsequente, por um processo em que servidores (representantes de equipe) identificam necessidades de desenvolvimento, suas chefias as validam, a Unidade de Gestão de Pessoas analisa e prioriza aquelas que entrarão no planejamento e detalha soluções para essas necessidades e sua autoridade máxima aprova o PDP
Cada órgão/entidade do SIPEC submete seu PDP aprovado ao Órgão Central do SIPEC
Em posse desses Planos, o Órgão Central analisa, identifica necessidades transversais (recorrentes e comuns no SIPEC), consolida e as encaminha para a Enap, na forma do “Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento”
A Enap utiliza essas necessidades dispostas no Plano Consolidado para reconhecer e indicar quais destas poderão ser atendidas por ações de desenvolvimento operadas pela Enap (e por outras escolas de governo do Executivo federal) e sinaliza

disponibilidade/possibilidade ao Órgão Central
O Órgão Central comunica, em manifestação técnica, a oferta disponível a cada órgão/entidade
Cada órgão/entidade do SIPEC, por meio de sua autoridade máxima, acolhe ou não as sugestões indicadas na manifestação técnica
Após terem seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas submetidos e comunicados quanto à disponibilidade de oferta de ações, cada órgão/entidade executa seu PDP – seja consumindo as ações de desenvolvimento das escolas de governo ou de outros provedores (públicos ou privados)
Ao longo do ano, quando da execução do PDP, cada órgão/entidade tem a oportunidade de adaptar (excluir, incluir e/ou alterar necessidades de desenvolvimento) seu Plano por meio de ferramenta de revisão
Ao término do ano, cada órgão/entidade informa como seu PDP foi executado, indicando, dentre outras informações, a efetividade, os custos, as ações realizadas, os fornecedores e os agentes públicos alcançados pelo Plano, por meio do “Relatório anual de execução do PDP”
Do conjunto desses relatórios anuais de execução de cada órgão/entidade, extrai-se o “Relatório consolidado de execução do PDP” – que tem por finalidade gerar insumos que fomentem a PNDP para o ciclo anual seguinte, ao delinear o cenário técnico-administrativo e financeiro do desenvolvimento de pessoas na Administração Pública federal
O ciclo é reiniciado.

Fonte: Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2024).

Como oportunidade de promover ajustes no PDP, há a previsão de 4 ciclos de revisão do Plano. Muito embora o Órgão Central do SIPEC sinalize que essas revisões devam ser tratadas como exceções, simbolizam possibilidade real de inclusão de necessidades identificadas após a fase de planejamento e durante a fase de execução do PDP. Podem ocorrer, também, ajustes e exclusões de necessidades. As revisões devem ser solicitadas ao Órgão Central, por cada instituição, por meio do sistema SIPEC, conforme cronograma abaixo:

Quadro 6. Prazos para as revisões do PDP

Ciclo	Data para solicitação da revisão e envio da revisão ao Órgão Central do SIPEC	Resposta pelo Órgão Central do SIPEC
Primeiro	Até 07/03/2024	Até 06/04/2024
Segundo	Até 07/06/2024	Até 07/07/2024
Terceiro	Até 08/09/2024	Até 10/10/2024
Quarto	Até 07/12/2024	Até 19/12/2024

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Em 2023, o Órgão Central promoveu algumas alterações nos procedimentos da PNNDP e do PDP, entre elas a forma de cadastro das necessidades no sistema (com a novidade de a inserção poder ser realizada por cada servidor) e a criação do perfil chefia.

Há vários tipos de perfis, sendo a cada perfil atribuídas responsabilidades específicas para identificação, priorização e validação das necessidades de desenvolvimento.

A existência dos perfis variados buscou privilegiar que o PDP fosse elaborado de forma colaborativa e alinhada aos objetivos estratégicos da Administração Pública Federal. Mas a peculiaridade de alguns órgãos resultou na necessidade de adaptações às fases do sistema, excluindo ou englobando fases de preenchimento em perfis únicos.

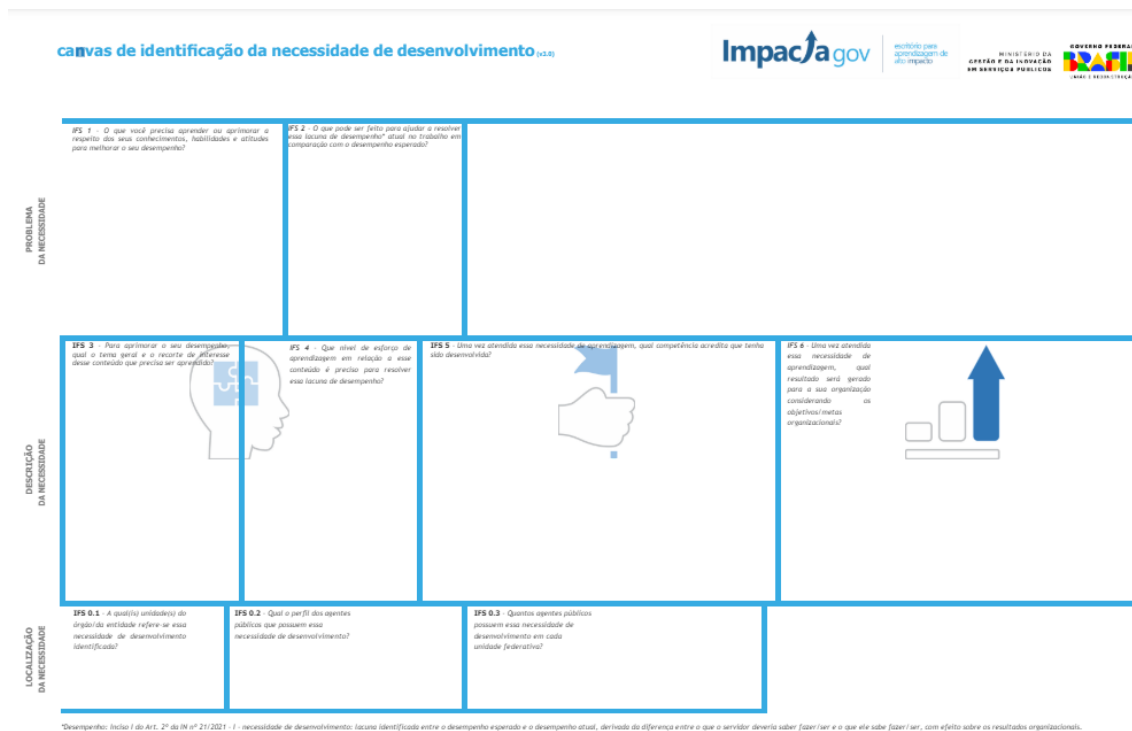
Esse é o caso da Presidência da República (PR) que, pelas peculiaridades do SIPEC, pela capilaridade da PR e pela complexidade do processo, optou por toda a atividade de inserção no SIPEC ser realizada pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas da PR (Dipad), e não por cada servidor ou ponto focal.

As fases iniciais (reunir e discutir coletivamente sobre as necessidades, registrar as necessidades identificadas e validar as necessidades e enviar às unidades de GP), que retratam os procedimentos de levantamento de necessidades, são de grande complexidade.

A sugestão do Órgão Central é que seja utilizada a ferramenta Canvas, abaixo, ou o Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento (ProcAND)⁵. Adianta-se a informação de que nenhum dos órgãos entrevistados informou utilizar as ferramentas indicadas.

Figura 4. Canvas de identificação (levantamento) de necessidades de desenvolvimento do PDP

⁵ Apresentação do ProCAND. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vnAt41ynkEo>. Acesso em 04/07/2024.



Fonte: Central de Conteúdos, Portal do Servidor MGI⁶ (2024).

Conforme dito acima, a fase de levantamento de necessidades de capacitação do PDP é particularmente complexa e pode apresentar desafios significativos capazes de comprometer a sua eficácia. A necessidade de envolver múltiplos perfis pode tornar o processo ainda mais complicado.

Essa complexidade negativa deriva de vários fatores, incluindo a diversidade de funções e competências dos servidores, a variabilidade das demandas institucionais e a dificuldade em obter dados precisos.

Essa fase exige abordagem meticulosa para garantir que todas as necessidades sejam adequadamente identificadas e consideradas.

Não menos complexa, a fase de planejamento do PDP exige a tradução das necessidades identificadas na fase de levantamento em ações concretas de desenvolvimento. O planejamento requer, ainda, a definição de métodos e formatos de capacitação que atendam a diferentes estilos de aprendizagem e níveis de competência dos servidores.

⁶ Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes/pasta-capac/central-de-conteudos>. Acesso em 02/07/2024.

Na elaboração do PDP são contempladas as necessidades de desenvolvimento identificadas como lacunas ou discrepâncias de competências que deverão ser sanadas pelas ações de desenvolvimento atendidas por diversas modalidades de capacitações.

A fase de cadastramento e acesso ao Portal SIPEC por perfis pode ser vista como uma etapa crítica, apresentando complexidades tecnológicas, sistemáticas, de gerenciamento de dados e administrativas.

O SIPEC deve atender a uma ampla gama de perfis de usuários, desde gestores de recursos humanos até os próprios servidores públicos. Criar uma interface que seja intuitiva e funcional para todos os perfis pode ser desafiador.

O documento PDP relaciona cada necessidade a um item numérico para facilitar o acompanhamento e a execução das ações de desenvolvimento. Cada ação de desenvolvimento deve, necessariamente, manter relação com ao menos um item do PDP. O Plano tem caráter informativo, consultivo, estratégico e norteador do desenvolvimento institucional.

Todas as fases de elaboração do PDP podem ser conhecidas por meio do Guia elaborado pelo Órgão Central.

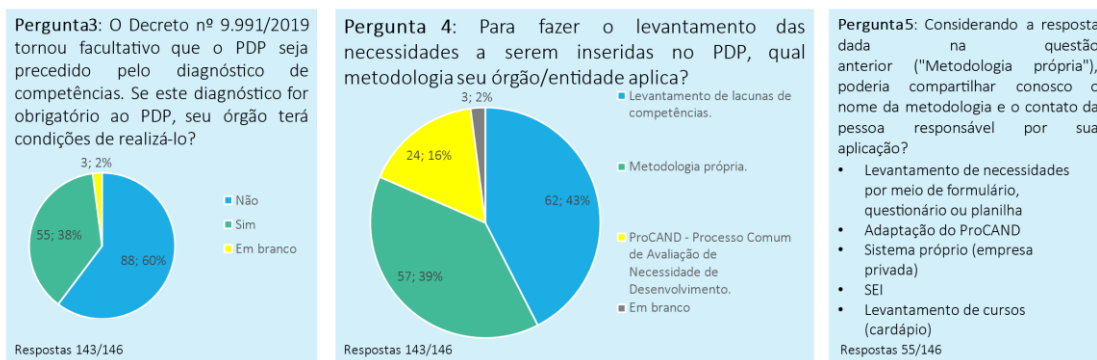
Pode-se citar, como inovação na evolução normativa e procedimental da PNDP, a aproximação do Órgão Central do SIPEC com os órgão e entidades em geral, ocupando a figura de parceiro estratégico e afastando-se da configuração exclusiva de representação de normatizador.

Esse novo posicionamento tem considerável impacto nas alterações procedimentais referentes ao planejamento, ao monitoramento, à execução e à avaliação do PDP, sobretudo no que se refere ao Portal SIPEC.

No período de 03 a 31 de março de 2022, o Órgão Central realizou pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP, cujos resultados apresentam evidências semelhantes aos resultados desta dissertação:

Figura 5. Levantamento de necessidades de desenvolvimento

Seção 1 – Levantamento de necessidades de desenvolvimento

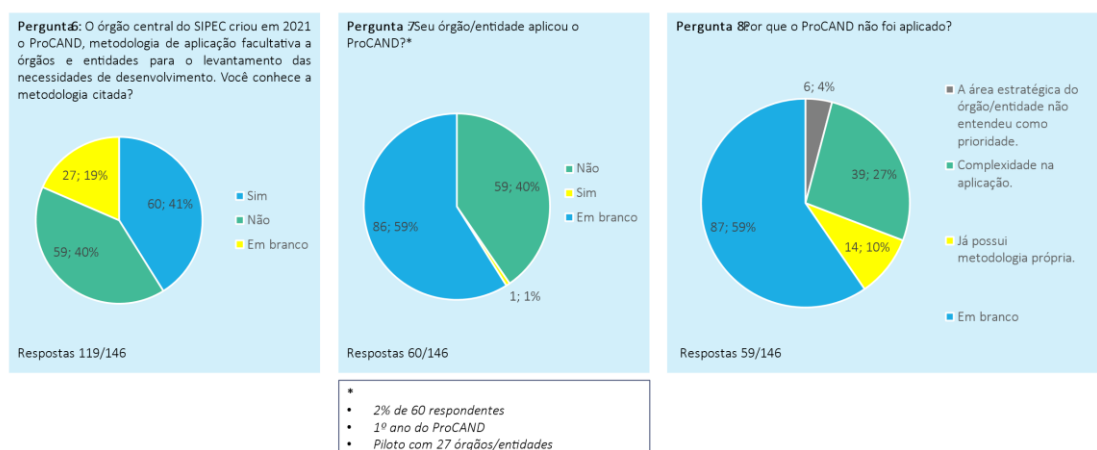


Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

A maioria dos órgãos públicos participantes da pesquisa (60%) informou não possuir condições de realizar diagnóstico de competências efetivo, e apenas 16% identificou o ProCAND como ferramenta metodológica de levantamento de necessidades utilizável, com 39% utilizando-se de metodologias próprias, como planilhas e/ou questionários.

Figura 6. Levantamento de necessidades de desenvolvimento – ProCAND

Seção 1 – Levantamento de necessidades de desenvolvimento - ProCAND



Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNPD realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Quadro 7. Facilitação de leitura da figura anterior

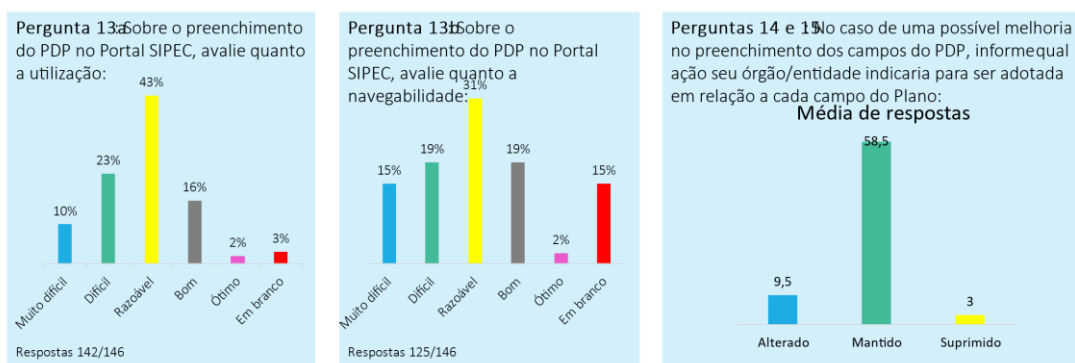
<p>Pergunta 6: O órgão central do SIPEC criou em 2021 o ProCAND, metodologia de aplicação facultativa a órgãos e entidades para o levantamento das necessidades de desenvolvimento. Você conhece a metodologia citada?</p>	<p>Pergunta 7: Seu órgão/entidade aplicou o ProCAND?</p>	<p>Pergunta 8: Por que o ProCAND não foi aplicado?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) A área estratégica do órgão/entidade não entendeu como prioridade 2) Complexidade na aplicação 3) Já possui metodologia própria 4) Em branco
---	---	--

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os resultados do grupo de perguntas acima demonstram que a ferramenta ProCAND não é reconhecida como sendo a metodologia utilizada pelos órgãos públicos para a realização do levantamento das necessidades de desenvolvimento.

Figura 7. Sistema – Portal SIPEC

Seção 2 – Sistema – Portal SIPEC

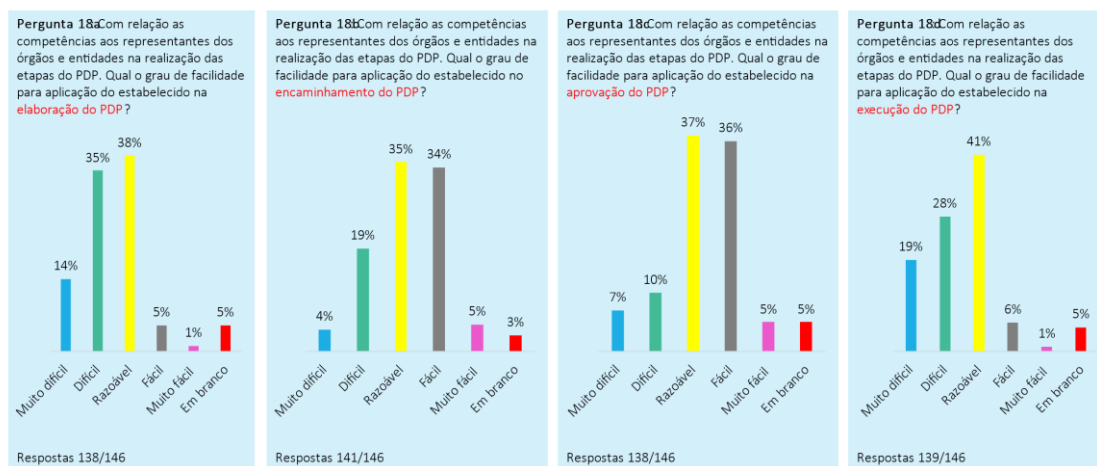


Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNPD realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Sobre o Portal SIPEC, os usuários o classificaram como de difícil ou de razoável utilização e navegabilidade, com índices de apenas 2% para classificação ótima.

Figura 8. Competências sobre o PDP

Seção 3 – Competências sobre o PDP



Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Quadro 8. Facilitação de leitura da figura anterior

Pergunta 18a: Com relação as competências aos representantes dos órgãos e entidades na realização das etapas do PDP. Qual o grau de facilidade para aplicação do estabelecido na elaboração do PDP?	Pergunta 18b: Com relação as competências aos representantes dos órgãos e entidades na realização das etapas do PDP. Qual o grau de facilidade para aplicação do estabelecido no encaminhamento do PDP?	Pergunta 18c: Com relação as competências aos representantes dos órgãos e entidades na realização das etapas do PDP. Qual o grau de facilidade para aplicação do estabelecido na aprovação do PDP?	Pergunta 18d: Com relação as competências aos representantes dos órgãos e entidades na realização das etapas do PDP. Qual o grau de facilidade para aplicação do estabelecido na execução do PDP?
--	--	---	--

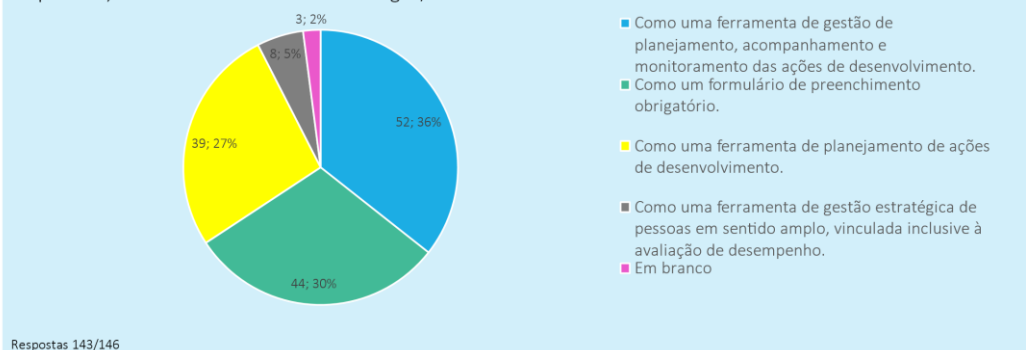
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação às competências sobre o PDP (elaboração, encaminhamento, aprovação e execução), os índices podem ser entendidos como de similaridade significativa, registrando porcentagens extremamente baixas para as classificações fácil ou muito fácil, representando dificuldade de aplicação das diversas fases do PDP.

Figura 9. Gestão estratégica

Seção 4 – Gestão estratégica

Pergunta 20 Considerando que PDP foi pensado como um instrumento estratégico para a área de gestão de pessoas e, assim, como uma ferramenta capaz de auxiliar o órgão central a compreender como órgãos e entidades utilizam os recursos destinados ao desenvolvimento de servidores e auxiliar os órgãos e entidades na gestão do desenvolvimento de pessoas, como PDP é utilizado em seu órgão/entidade?



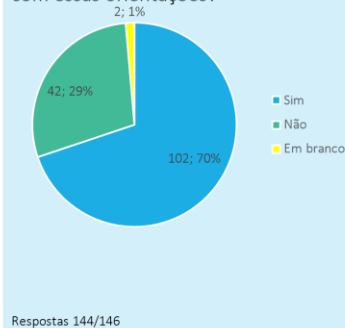
Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Sobre o PDP como instrumento estratégico pensado para a área de GP, destaca-se o reconhecimento por 36% dos órgãos como ferramenta de gestão de planejamento e de monitoramento das ações de desenvolvimento, e como simples formulário de preenchimento obrigatório por 30% dos respondentes.

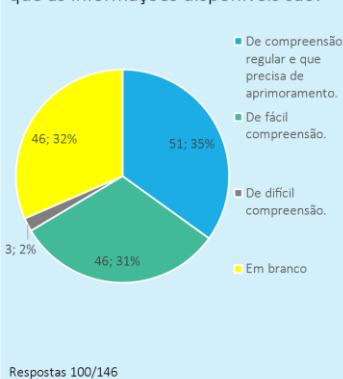
Figura 10. Guias

Seção 5 – Guias

Pergunta 21 O § 2º do art. 3º da IN nº 21/2021 prevê a divulgação de orientações para uso do Portal SIPEC. Você sabe onde encontrar os manuais com essas orientações?



Pergunta 22 Caso já tenha consultado os manuais de orientações, considera que as informações disponíveis são:



Pergunta 23 Que sugestões seu órgão/entidade pode dar para a melhoria dos manuais?

- Adequar o guia às universidades
 - Campos não refletem as orientações dos próprios manuais; deveriam trazer as questões levantadas pelos órgãos ao longo do ano anterior; aprimorar as orientações sobre o relatório de prestação de contas
 - Colocar no portal SIPEC o link para os manuais (Central de Conteúdos)
 - Explicar nos guias a finalidade do PDP
 - Explicar melhor no guia a gestão de riscos do PDP
 - Simplificar e ilustrar
 - Melhorar a acessibilidade
- Respostas 100/146



Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Quanto aos guias de orientação para uso do Portal SIPEC, foram avaliados como de fácil localização e compreensão (70% e 31%), mas com indicativo de necessidade de melhoria (35%)

Figura 11. PNDP – Avaliação Geral – Avanços reconhecidos

Seção 17 – PNDP – Avaliação Geral – Avanços Reconhecidos

<ul style="list-style-type: none"> Melhor planejamento institucional, alinhamento estratégico e a criação da cultura de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Uniformização das temáticas e fixação de prazos para participação em ações de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> Critérios para aprovação de novas demandas 	<ul style="list-style-type: none"> Conscientização do servidor público sobre o que são as ações de desenvolvimento e a aplicabilidade dos recursos
<ul style="list-style-type: none"> Melhor visualização das ações ao longo do ano 	<ul style="list-style-type: none"> Avanço na oferta de ações de desenvolvimento da Enap, com a ampliação do cardápio de oferta e da qualidade dos cursos
<ul style="list-style-type: none"> Reflexão crítica sobre o uso da verba pública 	<ul style="list-style-type: none"> Foi uma iniciativa incrível, mas ainda estamos no campo teórico
<ul style="list-style-type: none"> Percepção das lacunas institucionais para alcançar os objetivos do PDP 	<ul style="list-style-type: none"> Controle maior das ações de desenvolvimento realizadas
<ul style="list-style-type: none"> Processo mais transparente, principalmente por conta da obrigatoriedade dos editais para os afastamentos 	<ul style="list-style-type: none"> O avanço foi de passar a olhar a necessidade de capacitação e não mais um evento específico. Isso tornou o processos mais enxuto, célere e de fácil compreensão.
<ul style="list-style-type: none"> Avanço na programação em conjunto de técnicos e docentes que antes era feita separada. (...) hoje é possível um desenvolvimento muito maior de servidores devido a transparência que é ofertada pelo planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolução cultural crescente. Maior amadurecimento para o pensamento estratégico do autodesenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de necessidades mais participativo 	<ul style="list-style-type: none"> Chefias imediatas estão mais conscientes sobre a necessidade de planejar capacitações dos seus servidores
<ul style="list-style-type: none"> Observância dos valores destinados, que muitos não valorizam, ficou mais evidente, mostrando a valorização dos servidores pelo serviço público 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão de pessoas conseguiu compreender melhor sobre treinamento, em que casos são necessários, como identificar as necessidades e assim, pode pensar de forma mais adequada como melhorar o desempenho da instituição
<ul style="list-style-type: none"> Avanço notável. Não é mais possível realizar alguns tipos de gastos. Os afastamentos para pós stricto sensu agora não são apenas discricionários. 	



Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Figura 12. PNDP – Avaliação Geral – Críticas

Seção 17 – PNPD – Avaliação Geral – Críticas

<ul style="list-style-type: none"> O sistema não atende as necessidades de planejamento do órgão 	<ul style="list-style-type: none"> Um grande retrocesso foi a retirada do afastamento parcial para pós - graduação stricto sensu. O horário especial de estudante não consegue suprir essa lacuna
<ul style="list-style-type: none"> O único avanço foi na redução de colegas que solicitaram LC para estudar línguas no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Leva-se tempo para adequação e criação de estratégias e esse tempo não é respeitado.
<ul style="list-style-type: none"> Perda de autonomia do Órgão em relação à política anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Erro de considerar que TODOS necessitavam da mesma maneira - "nivelar por baixo"
<ul style="list-style-type: none"> Percepção de que criou uma série de instrumentos de controle 	<ul style="list-style-type: none"> É preciso uma visão mais ampla, uma visão das DIFERENÇAS entre as diversas estruturas da Administração Pública
<ul style="list-style-type: none"> O decreto e a IN trazem uma série de necessidades e relatórios que poderiam ser implementados dentro de um sistema integrado de gestão sem precisar ficar criando sites e páginas a mais 	<ul style="list-style-type: none"> A legislação possui muitas lacunas e constantes alterações, dificultando o trabalho da área, que geralmente tem um número reduzido de servidores
<ul style="list-style-type: none"> Nem todos os critérios são necessários, como o currículo extraído do Banco de Talentos 	<ul style="list-style-type: none"> A carga horária necessária para usufruir da licença chega a ser maior que a de uma especialização lato sensu
<ul style="list-style-type: none"> Deve ser mais objetiva e menos burocrática 	<ul style="list-style-type: none"> Percepção de que trata-se somente de algo que precisa ser realizado, sem que isto facilite algo para os órgãos. Não veem benefício claro.
<ul style="list-style-type: none"> A instituição não leva o preenchimento do PDP com seriedade dificultando o processo desde a coleta dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> A política está robusta, mas não está trazendo resultados expressivos se comparado ao montante de trabalho que isso demanda de nós.
<ul style="list-style-type: none"> Interstício de 60 dias é um entrave também 	<ul style="list-style-type: none"> Para os órgãos que já tinham a cultura de fazer o PAC, vejo como retrocesso
<ul style="list-style-type: none"> Foi uma iniciativa incrível, mas ainda estamos no campo teórico 	



Fonte: Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNPD realizada de 03 a 31 de março de 2022. Disponível em https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 04/07/2024.

Como síntese dos resultados da pesquisa acima citada, tem-se que 60% dos órgãos públicos não conseguem realizar diagnósticos de competências eficazes e apenas 16% utilizam a ferramenta ProCAND. O Portal SIPEC foi classificado como difícil ou razoável de usar, com apenas 2% avaliando-o como ótimo. A maioria dos órgãos relatou dificuldades em todas as fases do PDP, e apenas 36% o veem como ferramenta estratégica, enquanto 30% o tratam como formulário obrigatório.

Todos os resultados da pesquisa podem ser acessados em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx.

Devido à recente publicação do Decreto nº 9.991/2019 e à estruturação da PNPD, há escassez de estudos específicos sobre o tema, limitando a fundamentação teórica. Diversos normativos, como a Lei nº 8.112/1990, os Decretos subsequentes e as INs estabelecem diretrizes para o desenvolvimento de servidores públicos.

CAPÍTULO 2 MÉTODO

2.1. Natureza, Abordagem e Estratégia de Pesquisa

Este estudo, quanto aos seus aspectos metodológicos, pode ser classificado como de natureza exploratória e descritiva, buscando desenvolver e esclarecer ideias para a criação de cenários que proporcionem transformar a percepção das organizações e dos servidores sobre as ações de desenvolvimento. Trata-se de uma pesquisa aplicada com embasamento teórico, bibliográfico, literário e empírico (Gil, 2017).

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa. Tal característica está conectada com o instrumental das técnicas elencadas no subtópico subsequente. Envolve abordagem específica para investigar questões relacionadas a políticas públicas, governança e ações governamentais, especificamente sobre a PNDP, explorando e analisando sua dinâmica e impactos.

Esse tipo de pesquisa é fundamental para compreender o funcionamento e o impacto das decisões tomadas pelos Órgãos Federais, contribuindo para a melhoria da gestão pública e para o desenvolvimento de políticas mais eficazes.

2.2. Técnicas de Coleta de Dados e da Análise

A abordagem metodológica é composta por pesquisa de campo, em formato de entrevistas semiestruturadas, com funcionários-chave de 6 Órgãos Públicos de diversas esferas federais, com aplicação de perguntas sobre a PNDP, sobre PDP, suas fases, seus procedimentos, sobre as adaptações e estratégias internas para viabilizar o desenvolvimento de pessoas e profissional dos servidores e sobre o Portal SIPEC.

A entrevista almejou captar a percepção dos participantes sobre cada um dos aspectos supramencionados, por meio de um roteiro preestabelecido (Apêndice II) (Manzini, 1991). Além disso, destaca-se que as informações coletadas por meio das entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Buscou-se validar a percepção de que o procedimento atual carece de melhorias e de adequações.

2.2.1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Visando responder os objetivos enunciados nesse estudo qualitativo, foi elaborado questionário com dezenove questões, dividido em quatro eixos, conforme as fases de evolução do PDP, a fim de proporcionar formato estrutural lógico, consistente, bem como de agrupar as questões favorecendo a homogeneidade.

A classificação de elementos em categorias impõe a identificação de que haja correspondências importantes entre eles, propiciando representação simplificada dos dados brutos e representando homogeneidade, pertinência e objetividade (Bardin, 2011).

Hill e Hill (1998) abordam que o questionário deve ser realista, aderente ao tema e pensado de maneira a facilitar a interpretação das respostas pelo pesquisador, sobretudo quando se trata de perguntas abertas, como no caso do questionário desta pesquisa.

Manzini (1991) discorre que o roteiro de entrevista, para que seja bem recepcionado, deve conter questões de fácil resposta ao início e evoluir para perguntas que demandem maior elaboração mental por parte do entrevistado, conforme realizado.

2.2.2. APRESENTAÇÃO DAS PERGUNTAS E DA DEFINIÇÃO DE SEUS OBJETIVOS

Quadro 9. Perguntas da entrevista semiestruturada e objetivo

PERGUNTA	OBJETIVO
Como é realizada a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento em seu órgão?	Explorar a complexidade do procedimento
Quais métodos e ferramentas são utilizados para identificar as lacunas ou discrepâncias de competências?	Identificar se os órgãos desenvolveram ferramentas ou métodos internos
As chefias e os servidores participam ativa e conjuntamente na identificação contínua e sistemática das necessidades de desenvolvimento?	Conhecer o envolvimento entre servidores e chefias no processo
Qual o papel da Diretoria de Gestão de Pessoas (ou equivalente) na coordenação e facilitação da fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?	Entender as atribuições e a participação da hierarquia superior no processo
Quais os principais desafios enfrentados no mapeamento das necessidades de desenvolvimento?	Conhecer os principais gargalos

Como são consolidadas as informações obtidas durante o levantamento das necessidades de desenvolvimento para formar o PDP?	Explorar o formato de consolidação dos dados primários
Em que medida as ações de desenvolvimento transversais são identificadas, consideradas e incluídas no PDP?	Comparar o procedimento de identificação de necessidades transversais e de necessidades específicas
Como as unidades internas de gestão de pessoas contribuem para o processo de elaboração do PDP?	Identificar a coparticipação das diversas áreas no processo
Como é realizada a comunicação/divulgação, para os servidores, das ações de desenvolvimento incluídas no PDP?	Estudar a efetividade da divulgação da Política
Quais os critérios utilizados para priorizar as ações de desenvolvimento?	Estudar os procedimentos de priorização de necessidades
Como são tratadas as demandas emergentes que não foram identificadas durante a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?	Investigar a possibilidade de desenvolvimento de ações fora do PDP
Como são viabilizadas as ações de desenvolvimento que não são contempladas pelos cursos da Enap ou por outras escolas de governo?	Explorar as opções de capacitação de servidores
Como são realizadas as revisões do PDP em seu órgão? Ocorrem conforme a periodicidade estabelecida pelo Órgão Central do SIPEC?	Identificar a efetiva necessidade das revisões
Como é realizado o procedimento de cadastro no Portal SIPEC?	Investigar a efetividade do sistema, a dificuldade procedimental e a adaptabilidade de cada órgão
Como são avaliados os resultados das ações de desenvolvimento durante a execução do PDP?	Investigar se há procedimentos efetivos de mensuração de resultados
Quais as maiores dificuldades e desafios na execução da PNDP e na implementação do PDP?	Conhecer as dificuldades existentes
Poderia citar uma prática exitosa, no contexto da PNDP, que possa ser replicada a outros órgãos?	Verificar a possibilidade de replicação de práticas
Você entende que o modelo proposto pelo Órgão Central é aderente ao seu órgão?	Investigar a aderência do procedimento

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As entrevistas foram realizadas com representantes das unidades de gestão de pessoas de seis Órgãos da Administração Pública Federal, selecionados pela individualidade de suas características de vínculo funcional com o Estado.

Buscando qualificar o entendimento de todos os envolvidos nos processos da PNDP e do PDP, foi realizada entrevista semiestruturada adicional com o Órgão Central do SIPEC, a Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (SGPRT) do

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A decisão de realizar essa entrevista adicional foi tomada com o objetivo de conhecer a percepção do Órgão Central acerca de como os demais órgãos estão adaptados ao processo.

Foi encaminhado e-mail a cada entrevistado (Apêndice III), solicitando encontro virtual e apresentando o objetivo da pesquisa: “estudar o cenário atual de capacitação dos servidores públicos, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras, sob o foco da Lei nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)”.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice IV) e todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo por meio da plataforma Teams. Os áudios foram transcritos e compõe o acervo de arquivos da presente pesquisa.

Quadro 10. Participantes das entrevistas semiestruturadas

ÓRGÃO ENTREVISTADO	UNIDADE INTERNA	CARGO OCUPADO PELO ENTREVISTADO PRINCIPAL	DATA DA ENTREVISTA
Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa	Gerência de Desenvolvimento de Pessoas	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	13/05/2024
Presidência da República - PR	Coordenadoria de Ações de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenadora de Ações de Desenvolvimento de Pessoas	17/05/2024
Órgão X - solicitou não ser identificado	Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas	Chefe de Serviço de Treinamento e Desenvolvimento	20/05/2024
Escola Nacional de Administração Pública - Enap	DGI/CGGP	Coordenadora de Administração de Pessoal	29/05/2024
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI	Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento e Movimentação de Pessoal	Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Movimentação de Pessoal	11/06/2024
Órgão Central do SIPEC	Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI	Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas	11/06/2024

Universidade de Brasília - UnB	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação	Diretora de Capacitação, Desenvolvimento e Educação	02/07/2024
--------------------------------	--	---	------------

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Registra-se que: a) um dos órgãos entrevistados solicitou não ser identificado e será mencionado como Órgão X; e, b) foram realizadas várias tentativas de interlocução com a Caixa Econômica Federal, por e-mail e telefonemas, mas não foi obtida resposta finalística positiva de efetivação de entrevista.

O perfil dos entrevistados demonstra aderência aos objetos da pesquisa, posto que todos estão diretamente ligados à PNDP e ao PDP na execução de suas atribuições, ao tema capacitação e desenvolvimento de pessoas e demonstraram amplo conhecimento sobre os conceitos e procedimentos relacionados.

Para Manzini (1991), a entrevista é bastante viável em pesquisas, sobretudo avaliativas e descritivas, cujos objetivos estão atrelados a informações não oficialmente disponíveis e que se fazem registradas na memória ou no pensamento das pessoas.

De acordo com Manzini (1991), a entrevista social não é apenas uma técnica, mas carrega consigo o componente de integração e de interação social, formado pela interação durante a entrevista e por eventos a ela anteriores. Indica, ainda, que não menos importante é o conhecimento prévio sobre o tema por parte do pesquisador, propiciando melhores condições de interatividade e de compreensão objetiva.

2.3. Análise dos dados

Manzini (1991) discorre que, na etapa de análise, o pesquisador deve estar focado nos objetivos da pesquisa, podendo separar o discurso em partes para extrair e assimilar as informações, transformando-as, posteriormente, em dados. Acrescenta ser usualmente utilizado o formato no qual o pesquisador divide o roteiro em classes, agrupando-o de acordo com os temas da entrevista, técnica utilizada pela autora.

Bardin (2011) propõe a análise de conteúdo como uma técnica apropriada para tratar dados qualitativos, permitindo categorização e interpretação das informações de forma estruturada. Privilegia as iniciativas de sistematização do conteúdo com a

finalidade de efetuar deduções lógicas e justificadas, de modo a enriquecer o resultado com interpretações fundamentadas.

Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas foi utilizado o modelo de organização da análise proposto por Bardin (2011).

1) Pré-análise: Foi realizada a leitura flutuante, possibilitando visão geral do conteúdo, identificação de categorias e familiarização com o conteúdo. Todas as entrevistas foram validadas, identificadas e padronizadas em formato homogêneo. Os objetivos do estudo foram revistos e validados.

2) Exploração do material: As respostas às questões foram estudadas e estruturadas de maneira a promover acuidade e precisão à análise.

3) Tratamento do resultado, inferência e interpretação: os dados, após categorização, foram explorados na busca por padrões, tendências e identificação de significância. Foram conectadas a objetividade e a subjetividade das respostas, de acordo com o conhecimento teórico e empírico da pesquisadora, realizando inferências, interpretações e conectando os achados. A análise do conteúdo foi correlacionada com a relevância bibliográfica, normativa e acadêmica, promovendo confiança e fidedignidade às informações.

CAPÍTULO 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Resultados das entrevistas semiestruturadas realizadas com os órgãos da Administração Pública Federal

3.1.1. PERGUNTAS DO PRIMEIRO EIXO: FASE DE PLANEJAMENTO/LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Quadro 11. Perguntas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 01 - Como é realizada a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento em seu órgão?
Questão 02 - Quais métodos e ferramentas são utilizados para identificar as lacunas ou discrepâncias de competências?
Questão 03 - As chefias e os servidores participam ativa e conjuntamente na identificação contínua e sistemática das necessidades de desenvolvimento??
Questão 04 - Qual o papel da Diretoria de Gestão de Pessoas (ou equivalente) na coordenação e facilitação da fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?
Questão 05 - Quais os principais desafios enfrentados no mapeamento das necessidades de desenvolvimento?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A fase de levantamento dos dados que servirão de base para a elaboração do PDP é retratada como dificultosa, complexa, burocrática e não oferece parâmetros de equidade aos diversos órgãos.

Para atender as funcionalidades definidas pelo Órgão Central, há a necessidade de desenvolvimento de soluções e adaptações dos procedimentos. Muitos dos órgãos se utilizam de planilhas Excel para facilitar o levantamento de necessidades.

As chefias estão envolvidas no processo de maneira ativa, mas as Diretorias de Gestão de Pessoas assumem papéis diversos na execução da Política: organizadores, facilitadores, aprovadores, não demonstrando efetivo envolvimento no processo, cujo objeto é desenvolvido pelas unidades de gestão de pessoas em nível hierárquico inferior, o que caracteriza o fraco papel estratégico das áreas executantes.

Os desafios no mapeamento das necessidades de desenvolvimento envolvem várias dificuldades específicas para cada órgão: problemas no planejamento financeiro e na adequação das solicitações dos servidores às competências necessárias, dificuldade em consolidar as necessidades de todos os servidores e garantir participação ativa,

dificuldade de iniciar o processo devido à agenda ocupada dos envolvidos, problemas com o procedimento de levantamento em algumas áreas e o desafio de gerenciar extenso rol de necessidades apontadas, o que complica a priorização.

O MGI indicou que o levantamento de necessidades é geralmente impreciso e muito abrangente, o que torna o rol de necessidades de capacitação muito amplo e nem sempre alinhado com as competências e atribuições específicas de uma unidade.

Anvisa informou que, após usar planilhas por alguns anos, a necessidade de uma ferramenta mais automatizada tornou-se evidente para gerir os dados levantados de forma mais eficiente. Passaram a utilizar um sistema desenvolvido a partir de um plugin compartilhado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

A Presidência da República discorreu, sobre o levantamento de necessidades, que: “Na presidência, considerando a diversidade de áreas e secretarias, o levantamento é feito de maneira diferente do proposto pelo MGI, que sugere grupos focais” (Entrevistado Presidência da República, 2024, p. 1). Na Presidência, as fases do processo são desenvolvidas unicamente pela área de capacitação.

Para superar esses desafios, é necessário um planejamento financeiro eficiente, campanhas de engajamento dos servidores, flexibilidade no agendamento, adaptação dos procedimentos de levantamento e critérios claros de priorização.

3.1.2. PERGUNTAS DO SEGUNDO EIXO: FASE DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)

Quadro 12. Perguntas do segundo eixo da entrevista semiestruturada

Questão 06 - Como são consolidadas as informações obtidas durante o levantamento das necessidades de desenvolvimento para formar o PDP?
Questão 07 - Em que medida as ações de desenvolvimento transversais são identificadas, consideradas e incluídas no PDP?
Questão 08 - Como as unidades internas de gestão de pessoas contribuem para o processo de elaboração do PDP?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para o procedimento de consolidação das informações obtidas durante a fase de levantamento, quatro dos cinco Órgãos entrevistados indicaram o uso de planilhas Excel, evidenciando execução manual do trabalho e sem funcionalidades de fácil estruturação

propostas pelo Órgão Central. Esse formato de consolidação favorece a ocorrência de erros e a falta de padronização, na medida em que cada executor da tarefa se utiliza de seus conceitos e experiências próprias na execução.

Anvisa informou que “nenhuma necessidade é retirada. Nossa área realiza apenas a organização e a validação das demandas. Tudo ainda por meio de planilha excel” (Entrevistado Anvisa, 2024, p. 3).

A Presidência da República informou realizar consolidação manual, com leitura e agrupamento de necessidades, uma a uma.

Enap expôs dificuldade com o sistema, que só permite aglutinar necessidades que estão dentro do mesmo campo, apontando impedimento de consolidação de algumas informações, apesar das semelhanças evidentes. Essa dificuldade impede a aglutinação de necessidades, em certa medida, dificultando o processo.

Ponto positivo para a identificação das necessidades transversais, que não apresentam dificuldades de caracterização.

Sobre o papel das unidades internas de gestão de pessoas, o item guarda coerência com as respostas sobre as Diretorias, ou seja, as unidades internas são as maiores responsáveis pelo ciclo e pelas fases da PNDP e do PDP.

3.1.3. PERGUNTAS DO TERCEIRO EIXO: FASE DE EXECUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)

Quadro 13. Perguntas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 09 - Como é realizada a comunicação/divulgação, para os servidores, das ações de desenvolvimento incluídas no PDP?
Questão 10 - Qual o papel das lideranças no estímulo e na promoção da participação dos servidores nas ações de desenvolvimento?
Questão 11 - Quais os critérios utilizados para priorizar as ações de desenvolvimento?
Questão 12 - Como são tratadas as demandas emergentes que não foram identificadas durante a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?
Questão 13 - Como são viabilizadas as ações de desenvolvimento que não são contempladas pelos cursos da Enap ou por outras escolas de governo?
Questão 14 - Como são realizadas as revisões do PDP em seu órgão? Ocorrem conforme a periodicidade estabelecida pelo Órgão Central do SIPEC?
Questão 15 - Como é realizado o procedimento de cadastro no Portal SIPEC?
Questão 16 - Como são avaliados os resultados das ações de desenvolvimento durante a execução do PDP?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A priorização das necessidades, embora realizada pelos órgãos de maneiras diversas, não parece significar gargalo no processo. Seria interessante, definição de procedimento padronizado pelo Órgão Central.

O papel ativo das lideranças foi uma das duas respostas unânimes obtidas durante as entrevistas: as chefias estimulam, participam e validam as ações de desenvolvimento. A outra unanimidade é referente à viabilização de ações de desenvolvimento que não são contempladas por escolas de governo: contratações diretas ou pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC). O MGI indicou que “as lideranças são cruciais, talvez o principal pilar para que as capacitações aconteçam, pois a autorização é essencial”. (Entrevistado MGI, 2024, p. 4).

As demandas emergentes são incorporadas nas janelas de revisão do PDP, que nem sempre são necessárias aos órgãos, sugerindo reavaliação acerca da quantidade.

Sobre a comunicação que se faz aos servidores com relação ao PDP, embora as respostas tenham sido similares (intranet, e-mails, moodle), os métodos não se mostraram efetivos, na medida em que, segundo os relatos, os servidores continuam a possuir pouca ou nenhuma informação sobre as possibilidades de capacitação.

Com relação à avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento, a maioria dos órgãos a executa por meio de avaliação de reação. Não há, no entanto, procedimento definido para essa etapa fundamental do fluxo, cujo procedimento poderia demonstrar a efetividade das capacitações com relação ao alcance das metas institucionais.

A maior dificuldade evidenciada nesse eixo de perguntas está relacionada ao procedimento de cadastro no Portal SIPEC: apenas 2 Órgãos declararam seguir os procedimentos definidos pelo Órgão Central (MGI e Enap), o que equivale a 1/3 dos Órgãos entrevistados.

A Presidência da República optou por centralizar todas as ações na área de gestão de pessoas (tanto a inclusão das necessidades dos servidores quanto a parte da validação das chefias), ao contrário do que sugere o MGI. Essa decisão foi tomada após terem enfrentado problemas com o sistema devido ao grande número de acessos simultâneos, o que causava lentidão e falhas. Asseverou o fato de muitos usuários só acessarem o sistema

uma vez por ano, o que gerava dificuldades de uso. A UnB também optou por concentrar a totalidade do cadastro na área de GP.

3.1.4. PERGUNTAS DO QUARTO EIXO: IMPRESSÕES GERAIS

Quadro 14. Perguntas do quarto eixo da entrevista semiestruturada

Questão 17 - Quais as maiores dificuldades e desafios na execução da PNDP e na implementação do PDP?
Questão 18 - Poderia citar uma prática exitosa, no contexto da PNDP, que possa ser replicada a outros órgãos?
Questão 19 - Em que medida o modelo proposto pelo Órgão Central se adequa ao seu órgão?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação às dificuldades e desafios de implementação, a PNDP e o PDP apresentam obstáculos significativos. Primeiramente, o sistema SIPEC não oferece todas as ferramentas necessárias, dificultando a gestão eficaz de pessoas. Há também problemas na conscientização dos servidores sobre a importância da PNDP, além da complexidade em alinhar as ações de desenvolvimento com as atribuições dos cargos e de alcançar todos os servidores, possivelmente devido à falta de informação. O ciclo contínuo do PDP, que envolve planejamento, execução, revisão e análise simultâneos, é um processo complexo e desgastante. Manter os servidores conscientes sobre a importância da capacitação contínua também representa um desafio significativo.

A rigidez do SIPEC e dos procedimentos é outro obstáculo, além da necessidade de garantir que as ações de desenvolvimento realmente preencham as lacunas de competências e que seus resultados sejam efetivamente medidos e aplicados.

A análise das necessidades de desenvolvimento, especialmente na fase de elaboração do PDP, é trabalhosa e exige muitos recursos. Além disso, a complexidade do sistema SIPEC e a elaboração do relatório anual demandam tempo e esforço consideráveis.

Por fim, há desafios no esclarecimento e na disseminação de informações sobre a PNDP. Melhorar a comunicação e o entendimento do processo dentro da administração pública é essencial para a implementação eficaz da Política.

Sobre as práticas exitosas que podem ser replicadas no contexto da PNDP, A Anvisa destaca seu processo eficaz de levantamento de necessidades e gestão de informações. A Presidência da República utiliza formulários para permitir que todos os servidores expressem suas necessidades de desenvolvimento e realiza uma rodada de esclarecimentos de dúvidas, com as unidades internas, na segunda revisão do PDP para discutir e esclarecer dúvidas com todas as áreas. O órgão X enfatiza o acompanhamento contínuo das equipes, a transparência na comunicação das ações do PDP e uma forte cultura interna de capacitação. O MGI prioriza ações de desenvolvimento para focar nas necessidades mais críticas. A representação dos dados brutos das entrevistas pode ser acessada no APÊNDICE I desta dissertação.

3.2. Entrevista com o Órgão Central do SIPEC (Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI)

Quadro 15. Perguntas e respostas da entrevista semiestruturada com o Órgão Central do SIPEC

Como você enxerga o papel da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI como Órgão Central do SIPEC?
Todos os órgãos federais executam a PNDP?
Como você classifica a interação dos órgãos com o Órgão Central?
Em qual medida você enxerga a efetividade do Portal SIPEC?
Na sua visão, a publicidade dada à PNDP e ao PDP é efetiva?
Você conhece os procedimentos adotados pelos órgãos para o levantamento e para a consolidação das necessidades de desenvolvimento?
Você tem a percepção de que os órgãos seguem o procedimento desenhado pelos normativos?
Como você enxerga o procedimento feito pelos órgãos para priorizar as ações de desenvolvimento?
Qual você acha ser a porcentagem dos órgãos que utilizam a metodologia do ProCAND atualmente?
O que você acha da proposta de os órgãos elegerem pessoas multiplicadores, pontos focais, no levantamento das necessidades?
Quais você acha que são as maiores dificuldades do Órgão Central e dos demais órgãos?
Como o Órgão Central faz a análise de efetividade do PDP?
Você acha intuitivo o procedimento de preenchimento do Portal SIPEC?
Quais as melhorias previstas para a PNDP, PDP e Portal SIPEC?

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Foi destacado, pelo entrevistado, o importante papel da Secretarias de Gestão de Pessoas e de Relações do Trabalho do MGI como Órgão Central do SIPEC e na busca

por observar a APF como um todo, apesar de marcada por sua complexidade e diversidade.

Adicionalmente, mencionou a intenção de desenvolver um sistema específico para o PDP, buscando aprimorar a otimização e a efetividade da gestão de recursos humanos no setor público. Informou que o número de órgãos sob a gestão do Órgão Central atualmente é de 202, destacando que a adesão à Política de desenvolvimento de pessoas é alta, cerca de 98%.

Descreveu a interação entre os órgãos e o Órgão Central como ainda distante, embora tenham sido feitos esforços significativos para promover aproximação mais estreita. Informou que, em 2022, após três anos da PNDP, foi realizada pesquisa de efetividade cujos resultados estão sendo utilizados para planejar melhorias futuras na PNDP (ver item 1.3.3).

Considerou que a publicidade da PNDP e do PDP ainda não é efetiva o suficiente para garantir conhecimento acerca de sua existência e propósito. Para melhorar a comunicação, está sendo planejada a integração do PDP na plataforma SouGov, o que deverá facilitar o acesso e a compreensão dos servidores, alcançando um público maior.

Sobre os procedimentos adotados pelos órgãos para o levantamento e para a consolidação das necessidades de desenvolvimento, acrescentou que a implementação do ProCAND, buscou aproximar o processo ao nível do servidor e propor metodologia que entende como clara para o levantamento das necessidades. Reconheceu que as tentativas de descentralizar e de melhorar o preenchimento do PDP através de iniciativas como o ProCAND ainda enfrentam desafios significativos.

Sobre a adesão aos procedimentos, o Órgão Central pontuou que os procedimentos desenhados, com base nos normativos, foi pensado para ser intuitivo, embora não possa garantir a percepção dos órgãos.

Especificamente sobre o ProCAND, o Órgão Central acredita que a maioria dos órgãos que preenchem PDP esteja utilizando a metodologia desde que foi integrada ao sistema.

Com relação à priorização das ações de desenvolvimento pelos órgãos, observou que os órgãos governamentais geralmente priorizam ações de desenvolvimento com base no volume de demandas repetidas, ao invés de alinhá-las aos objetivos estratégicos

institucionais. Destacou falta de clareza interna dos órgãos sobre seus objetivos, o que compromete o estabelecimento de prioridades eficazes.

Quanto à proposta de eleger pontos focais para atuarem como multiplicadores no levantamento das necessidades e no preenchimento do Portal SIPEC, observou que a eficácia varia entre os órgãos. No MGI, por exemplo, indicou que a implementação de pontos focais permitiu um progresso significativo, transformando um processo anteriormente burocrático, baseado em planilhas de Excel, em uma abordagem que promove discussões internas mais profundas e efetivas sobre as necessidades de desenvolvimento.

Sobre as dificuldades enfrentadas, citou, como Órgão Central, que um dos principais desafios é desenvolver políticas que respeitem as especificidades de cada órgão, enquanto tenta manter uma padronização para facilitar comparações e avaliações. Para os órgãos, indicou ser a escuta efetiva dos servidores como ponto crítico, citando que as unidades de gestão de pessoas enfrentam racionalidade de pessoal e que frequentemente não são valorizadas como áreas estratégicas, o que compromete a percepção da importância do desenvolvimento de pessoal.

Pontuou, sobre a análise de efetividade do PDP, ser realizada apenas pelos órgãos, sem envolvimento do Órgão Central.

Indicou, como melhorias para a PNDP, o PDP e o sistema, a necessidade de aprimoramento do Portal SIPEC para torná-lo mais intuitivo e eficaz, facilitando o acesso e a compreensão pelos servidores. Mencionou identificar, com base em pesquisas e feedback dos órgãos, melhorias na Política de desenvolvimento, e apontou intenção de publicar novo texto normativo em 2025, simplificando o processo de trabalho para que as informações do PDP sejam analisadas diretamente, sem etapas intermediárias desnecessárias. Ressaltou a importância de revisar a Política mais frequentemente para promover adaptações às mudanças na sociedade e no ambiente de trabalho,

Finalizando, destacou a importância de considerar uma segmentação na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com adaptações às diferentes realidades dos órgãos e entidades federais. Enfatizou o processo de aprendizado e de evolução da PNDP, considerando a Política inicial como passo necessário que permite, atualmente, utilizar dados de quatro anos de PDPs. Reforçou a necessidade de desenvolver políticas que promovam a colaboração e que considerem o amplo impacto e

as necessidades da administração pública, evitando uma visão limitada que se concentre exclusivamente em contextos imediatos ou isolados.

3.3. Unindo os elementos da discussão

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) pode ser considerada recente, em seu formato atual, vigente desde agosto de 2019. O estabelecimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento e principal ferramenta da Política propiciou a implementação da cultura institucional de desenvolvimento de pessoas, por meio de ações alinhadas às metas estratégicas de cada órgão e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores públicos federais.

O objeto desta dissertação surgiu do interesse por identificar possíveis gargalos, falhas estruturais, dificuldades procedimentais, bem como práticas exitosas na execução da PNDP. Para tanto, foram mapeados os principais construtos teóricos e conceituais acerca da gestão de pessoas no setor público, bem como foram levantados o cenário e o contexto nos quais a PNDP e o PDP se apresentam no âmbito da Administração Pública Federal.

A união dos elementos acima citados serviu de base para o desenvolvimento desta dissertação, estruturada em pesquisa qualitativa de estudo do cenário atual de capacitação dos servidores públicos federais, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras.

Como formato de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com órgãos da APF, com perguntas e objetivos pré-definidos, conforme item 2.2.2., realistas e aderentes ao tema (Hill e Hill, 1998).

As questões visaram, dentre outros propósitos, explorar o cenário e os procedimentos de execução da Política, identificar eventuais ações adaptativas, entender as atribuições de cada ator, conhecer gargalos, estudar e mapear procedimentos, investigar a aderência dos órgãos e estudar a efetividade da Política.

O referencial normativo apresenta os regramentos estruturais e secundários sobre o tema. A Lei nº 8.112/1990 e o Decreto nº 9.9991/2019 são regulamentados e complementados por Instruções Normativas editadas pela Escola Nacional de

Administração Pública, Enap, e pelo antigo Ministério da Economia, atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, MGI.

O referencial teórico sobre gestão de pessoas e sobre aprendizagem e capacitação no serviço público coadunam ao reconhecerem o desenvolvimento de pessoas como essencial à sustentabilidade e ao alcance dos resultados institucionais e como ferramenta de colaboração eficiente entre pessoas e organizações, para dentro e para fora do contexto institucional.

Alguns dos enunciados teóricos foram validados por meio do levantamento de dados realizado. Dutra (2023) indica que “a organização tem grande responsabilidade pela estimulação das pessoas em assumirem o protagonismo de seu desenvolvimento e de sua carreira”. Já Bitencourt (2010) observa que o conceito de desenvolvimento de pessoas envolve tanto a realidade do ambiente externo e os objetivos da organização quanto a realidade interna do indivíduo.

Segundo Lacerda (2003), a capacitação e a eficácia das ações de desenvolvimento são instrumentos essenciais para transformar atitudes, aprimorar conhecimentos e desenvolver as habilidades necessárias para o desempenho eficaz do capital humano.

Para tanto, os procedimentos que levam à execução da PNDP devem ser capazes e suficientes na promoção positiva dos elementos intermediários que representam as fases do PDP e da própria Política.

As dificuldades apontadas pelos Órgãos Públicos entrevistados podem representar entraves significativos na excelência da prestação dos serviços públicos. Os resultados desta pesquisa indicam dificuldades expressivas na fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento, na adequação das solicitações dos servidores às competências necessárias às suas atribuições profissionais, na consolidação desses dados para que seja elaborado o PDP e na etapa de avaliação dos resultados.

As fases do PDP englobam: o levantamento das necessidades de desenvolvimento, quando é realizada a identificação das lacunas de competências e de habilidades dos servidores públicos, as quais serão sanadas por meio das ações de desenvolvimento; o planejamento, realizado com base no mapeamento prévio das necessidades, com definição das capacitações e identificação de prioridades; a execução, que é a transfiguração das ações identificadas e planejadas em atividades efetivas de

desenvolvimento; e a avaliação, que deve ser a atividade de acompanhamento das capacitações e de aferição dos resultados do aprendizado.

O sucesso de todas as fases depende da eficácia da fase de levantamento das necessidades. Imprecisões na etapa inicial de mapeamento podem comprometer as demais fases, o alinhamento das ações de capacitação às reais necessidades dos servidores e às metas institucionais e, em último grau, a execução da Política.

A diversidade de funções e de competências dentro das organizações públicas implica uma ampla gama de necessidades de desenvolvimento, tornando o processo de levantamento um desafio significativo. Deve-se atentar para que a coleta de informações não seja influenciada por vieses, seja na forma como as necessidades são expressas pelos servidores, seja na interpretação dessas necessidades pelos gestores e pelas áreas de GP.

Outro fator a ser considerado é a necessidade de alinhar as demandas individuais de desenvolvimento com os objetivos estratégicos da instituição. Essa correlação requer entendimento profundo tanto das funções específicas dos servidores quanto das metas organizacionais de longo prazo. A falta de clareza ou de comunicação entre os diversos níveis da organização pode resultar em levantamento que não reflita com precisão as reais prioridades.

A fase de levantamento também exige a participação ativa de múltiplos *stakeholders*, incluindo gestores, servidores e unidades de recursos humanos. Coordenar esses diversos atores e garantir que todos estejam engajados e alinhados pode ser um desafio logístico e administrativo considerável. Este procedimento foi identificado como burocrático, confuso e capilarizado ao ponto de ensejar a necessidade de uso de ferramentas de adaptação, pelos órgãos, para ser possível a coleta de dados.

Em seu estudo sobre identificação das necessidades de capacitação, Borges-Andrade assim expõe sobre o levantamento de necessidades de treinamento:

Dentro desse contexto global do T&D, o levantamento de necessidades de treinamento, enquanto atividade primeira, é sobretudo uma atividade importante para as organizações. Enquanto checagem prévia, ela permite verificar de antemão os campos prioritários para serem investidos com o treinamento. O LNT pode: fornecer subsídios para a tomada de decisões sobre o programa de treinamento; contribuir para o avanço científico acerca do treinamento e de sua eficácia; aumentar a visibilidade e a credibilidade do sistema de treinamento (Borges-Andrade, 2004) T&D: Treinamento e Desenvolvimento.

Considerando que o levantamento das necessidades de desenvolvimento fornece insumos para o início do planejamento das ações de capacitação que, em larga escala,

direcionarão a execução do Plano e da Política, evidencia-se necessária a realização de aprimoramentos de praticidade procedimental padronizada, provavelmente a ser oferecida pelo Órgão Central.

As fases de consolidação e a de planejamento estão diametralmente conectadas à fase de levantamento, pois devem representar a conversão das necessidades identificadas em ações objetivas de capacitação.

A representatividade dificultosa estende-se ao procedimento de consolidação das informações obtidas durante a fase de levantamento, que carece do estabelecimento, talvez sistemático, de funcionalidade que comporte a lapidação da vastidão dos dados inicialmente levantados em estrutura matricial de lógica intuitiva conforme os padrões-macro de cada necessidade de levantamento de capacitação indicada.

A etapa de planejamento do PDP deve ser categórica na conversão dos dados coletados e analisados na fase de levantamento em ações de capacitação concretas e estruturadas. É necessário que haja definição clara e sistematizada das estratégias e das atividades que serão implementadas para o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos.

O planejamento engloba a elaboração de diretrizes que aborde a melhoria de competências técnicas e comportamentais, definindo as categorias de capacitação, suas prioridades, e metas que sejam específicas, alcançáveis e mensuráveis, sempre respeitando a coerência com os objetivos estratégicos.

A diversidade existente nos diferentes estilos de aprendizagem e nos níveis de competência dos servidores deve ser considerada, vez que é necessário garantir que todos os programas sejam acessíveis e eficazes para um público heterogêneo. A possibilidade de diversos formatos de desenvolvimento proporciona crescimento profissional abrangente.

Os resultados da pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP, realizada pelo Órgão Central em 2022, corroboram as dificuldades apontadas pelos Órgãos Públicos entrevistados nesta dissertação, conforme figuras 5 a 12 apresentadas no capítulo 1 (1.3.3).

Os achados desta pesquisa indicam dificuldades significativas nas fases de levantamento, de consolidação e de planejamento. A operacionalização das fases de

levantamento e de planejamento e consolidação das necessidades não é realizada de forma heterogênea pelos órgãos públicos, impondo a utilização de ferramentas adicionais para o alcance de seu objeto: identificar as reais lacunas de competências profissionais. A fase de avaliação, dada a relevância para a análise da proficiência da Política, necessita ser foco de estabelecimento de procedimentos análogos e normativamente compulsórios.

Sobre a fase de monitoramento e de avaliação, apresenta-se lógico registrar que, como todas as políticas públicas, a de desenvolvimento de pessoas deve ser objeto de análise contínua para assegurar que as ações governamentais atendam aos objetivos para os quais foram criadas e tragam benefícios efetivos à sociedade.

A definição de indicadores de desempenho e de critérios de avaliação que sejam claros e mensuráveis deve ser objetiva. A ausência de métricas bem definidas pode dificultar a avaliação do sucesso das iniciativas de desenvolvimento, comprometendo a capacidade de realizar ajustes e melhorias contínuas.

Para Chiavenato (2014), a avaliação das ações de desenvolvimento realizadas auxilia na reflexão sobre qual foi o objetivo da capacitação e se foi alcançado. Prossegue definindo quatro níveis de avaliação de resultados: reação (identifica a satisfação do aluno), aprendizado (determina o nível de conhecimento adquirido e possíveis mudanças de comportamentos), impacto no desempenho (indica a repercussão das novas habilidades no desempenho das funções e a ocorrência de novas atitudes) e impacto nos resultados da organização (define o impacto capilarizado nos resultados globais do órgão) (Chiavenato 2014, *apud* Kirkpatrick 1998).

A avaliação de resultados pode ser entendida como meio para ampliar a eficácia dos processos decisórios sobre as políticas públicas, sendo indicada como obrigatória no Brasil (Mourão, 2005). Para além das diretrizes e do controle da Política, a avaliação busca identificar ações positivas, falhas e oportunidades de melhoria.

Sobre a análise de efetividade do PDP, do resultado de suas ações, pode-se utilizar entendimento expandido de Zerbini (2010) ao expor que os efeitos das capacitações realizadas podem ser percebidos internamente pelos superiores do servidor, por seus pares e até mesmo pelo próprio ou por uma combinação de todos, complementando que:

torna-se fundamental garantir a efetividade de ações educacionais, e é por esse motivo que os profissionais envolvidos nesse processo precisam estar bem capacitados para promover avaliações que forneçam respostas rápidas e fidedignas às organizações (Zerbini, 2010).

Mourão e Borges-Andrade (2004) realizaram pesquisa avaliativa em um programa público de capacitação, por meio da análise do impacto de treinamentos no Ministério do Trabalho e Emprego. Os autores avaliaram, dentre outros indicadores, se as capacitações produziam impacto no desempenho dos servidores. Os resultados revelaram que as intervenções instrucionais produziram resultados positivos nos níveis de mudança organizacional e de valor final, e que, em última análise, a mudança organizacional é preditora do impacto no valor final.

A fase da avaliação, no processo de treinamento, representa a verificação acerca de os objetivos finais terem sido alcançados, como um processo de checagem e de validação do programa institucional (Borges-Andrade, 2004).

Ponto bastante relevante, embora não tenha sido apontado como dificultoso, é a efetividade da comunicação/publicidade que se faz acerca da PNDP e do PDP. A totalidade dos Órgãos entrevistados indicou fazer a divulgação do Plano por meio de intranet, e-mails e moodle. Alguns desses Órgãos, no entanto, reconheceram falta de efetividade nessas ações.

Todas as fases devem ser objeto de comunicação e de divulgação internas, visando engajar os servidores no processo e ofertar conhecimento sobre as opções de capacitação, resultando em adesão e participação ativa nas ações de desenvolvimento.

É essencial que os servidores conheçam a existência do PDP e do seu conteúdo para que a Política se operacionalize. Rabelo (2018) indica que a tríade da propaganda é formada pelos meios, por pessoas e pela linguagem utilizada, e que os três itens devem coexistir em contexto simbiótico. Ficou claro que essa tríade não coabita o universo dos servidores públicos e que se faz premente trabalhar em modelo de divulgação do Plano que alcance o universo diversificado dos servidores públicos. A iniciativa, em estudo pelo Órgão Central, de migrar o PDP para a plataforma SOUGOV.BR (SouGov)⁷, sugere perspectivas de sucesso e de aderência, posto tratar-se de plataforma constantemente acessada pelos servidores públicos.

A tarefa de organizar as atividades de administração de pessoal no Poder Executivo Federal é realizada pelo SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração

⁷ O SOUGOV.BR é um aplicativo que disponibiliza serviços de gestão de pessoas para servidores, aposentados e pensionistas do Poder Executivo Federal, acessível pelo celular ou computador (Pode ser acessado em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov> - Acesso em 20/07/2024).

Federal, sendo a Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho do MGI identificada como Órgão Central do SIPEC.

O Portal SIPEC, instrumento de gestão das diretrizes e dos procedimentos afetos à PNDP e ao PDP, realizada pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, é um sistema robusto que centraliza a gestão de pessoal, facilitando a coordenação e a integração das ações de desenvolvimento, pelo Órgão Central, em toda a Administração Pública Federal.

O SIPEC oferece um portal acessível para servidores e gestores, visando promover a transparência e a participação ativa de todos no processo de desenvolvimento. A padronização de processos e a utilização de tecnologias avançadas aumentam a eficiência administrativa.

Os achados desta dissertação indicaram tratar-se de interface complexa, confusa e não intuitiva, apresentando dificuldades de navegação que podem resultar em erros de utilização por servidores menos familiarizados com sistemas. As etapas de acesso e de cadastro no Portal SIPEC foram retratadas como burocráticas e desafiadoras, evidenciando a necessidade de aprimoramentos que propiciem facilidade de acesso e de compreensão, bem como que transfigure o sistema em intuitivo.

Criar uma interface que seja intuitiva e funcional para todos os perfis pode ser desafiador. Superar esses desafios requer um planejamento global capilarizado e cuidadoso, investimento em tecnologia, capacitação contínua dos usuários e gestão eficiente.

Especificamente a etapa de cadastramento e acesso ao Portal SIPEC, por perfis, foi retratada como etapa crítica no procedimento, marcada por desafios e complexidades que podem impactar negativamente os resultados do processo. A complexidade dessa fase deriva de várias fontes, incluindo falta de conhecimento, questões tecnológicas, administrativas e de gerenciamento de dados.

É desafio significativo garantir que todos os usuários do SIPEC estejam adequadamente capacitados para a utilização do Portal. Isso inclui treinamentos regulares e a disponibilização de recursos de suporte, como manuais claros e equipes acessíveis de atendimento ao usuário. A falta de capacitação adequada pode resultar em uso incorreto do sistema, erros de cadastramento e frustração entre os servidores. Inconsistências no

cadastro, como informações incompletas ou incorretas, podem gerar problemas em cascata, afetando processos de gestão de pessoas e de tomada de decisões.

Os resultados deste estudo corroboraram as hipóteses de suposições levantadas pela autora: há falhas estruturais, imprecisões, dificuldades na execução da Política e possibilidade de melhorias.

CONCLUSÃO

O mapeamento dos principais construtos teóricos e conceituais acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o levantamento do contexto no qual se apresentam no âmbito da Administração Pública Federal, por meio de investigação empírica de cenário e de dados com aplicação de entrevista semiestruturada com Órgãos Federais diversos, apresentam conclusões congruentes com as hipóteses levantadas para esta pesquisa qualitativa.

Buscou-se identificar o nível de conhecimento dos servidores públicos federais sobre a PNDP e sobre o PDP, mapear possíveis falhas estruturais na interface entre as áreas de gestão de pessoas e as demais áreas dos órgãos federais e investigar possíveis imprecisões ou dificuldades na execução da Política.

A PNDP, como diretriz estratégica adotada pelo Governo Federal, objetiva estabelecer princípios, procedimentos e práticas para a gestão e para o desenvolvimento do capital humano por meio da promoção da capacitação contínua e da valorização profissional.

Um dos pontos positivos da PNDP é o seu foco estratégico no desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Essa Política promove a rotina de capacitação e o aperfeiçoamento das competências, buscando alinhar as habilidades dos servidores com os objetivos institucionais e com as demandas da sociedade. Ao priorizar o desenvolvimento de pessoas, a PNDP contribui para um serviço público qualificado e eficiente.

O PDP, principal ferramenta da Política, pode ser definido como o instrumento padrão para todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, projetado para aprimorar as competências e as habilidades dos servidores. Pode ser entendido como ferramenta de gestão, na medida em que seus procedimentos são personalizados e definidos pelo Órgão Central.

Como ferramenta procedimental, o Plano é um método estruturado e sistemático, dinâmico e adaptável, empregado para planejar, monitorar e avaliar o desenvolvimento dos servidores, envolvendo várias etapas e processos. Segue uma estrutura que visa promover a capacitação contínua e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Apesar dos desafios, a PNDP, o PDP e o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) contribuem para a eficiência da gestão de pessoas no serviço público.

A implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) enfrenta várias dificuldades que afetam sua execução plena. A complexidade da gestão de grande número de servidores, em órgãos com estruturas diversificadas, torna desafiadora a identificação e a priorização das necessidades de desenvolvimento. A diversidade de funções e a variabilidade das demandas institucionais dificultam a criação de um Plano unificado que atenda eficazmente a todos.

No que diz respeito ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), as dificuldades começam na fase de levantamento de necessidades. A coleta de dados precisos e a validação dessas necessidades são processos demorados e suscetíveis a erros. Não rara é a necessidade de implantação de métodos de adaptação, pelos Órgãos Federais, para a efetividade das etapas de levantamento de dados, de consolidação das informações e de planejamento das ações de desenvolvimento. Além disso, a falta de alinhamento entre as necessidades individuais dos servidores e os objetivos estratégicos da organização pode resultar em um PDP ineficaz.

A publicidade que se dá ao Plano também é caracterizada como ineficiente, carecendo de campanhas que promovam conhecimento e adesão à Política de GP.

O envolvimento das áreas de GP hierarquicamente superiores mostrou-se baixo, dificultando o papel estratégico que deve ser atribuído à execução da Política. As evidências apontaram na direção de que todo o procedimento da PNDP e do PDP são realizados prioritariamente pelas unidades inferiores de GP.

Sobre a avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento, realizado exclusivamente pelos órgãos, sem envolvimento do Órgão Central, as evidências indicam não ser possível estabelecer medidas de efetividade das ações de desenvolvimento realizadas.

O procedimento de cadastro no Portal SIPEC é ponto apontado como de alta criticidade. Cada órgão utiliza formato individualizado e todos indicaram algum nível de dificuldade ou de impossibilidade de adesão aos procedimentos estabelecidos pelos normativos e pelos guias. Os instrumentos disponibilizados pelo Órgão Central (Canvas

e ProCAND) sequer foram citados pelos Órgãos entrevistados. O Portal SIPEC foi o tema mais citado com dificuldades e desafios enfrentados no processo. A burocracia e a complexidade dos procedimentos estruturais podem retardar a implementação de melhores práticas em gestão de pessoas.

Como pontos positivos, cita-se a participação ativa e conjunta de servidores e de gestores na identificação das necessidades de desenvolvimento, a facilidade de identificação e de categorização das necessidades transversais, o papel ativo das lideranças no estímulo e na promoção da participação dos servidores em ações de desenvolvimento e a aderência às janelas e aos prazos de revisão do PDP.

Como levantamento de cenário, esta pesquisa objetivou investigar a ocorrência de possíveis dificuldades, obstáculos e falhas estruturais na implementação da Política de desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal, ao que se responde afirmativamente.

Para estudos futuros, recomenda-se análise aprofundada do SIPEC, como Órgão Central e como sistema (Portal), a fim de mapear em profundidade os procedimentos e normativos atuais e de apresentar propostas e soluções de melhoria que possam simplificar, desburocratizar e tornar mais acessíveis e intuitivos os mecanismos de operacionalização, de implantação e de execução da PNDP.

Sobre a Política em si, evidenciada como ferramenta viável de alcance profícuo das metas institucionais e de Governo, por meio da excelência na execução das atribuições dos servidores públicos constante e positivamente capacitados, indica-se a efetivação de revisões normativas que possam acompanhar e corroborar as mudanças de cenário e refletir as reais possibilidades instrumentais, bem como indicar retoques e melhorias aos desafios atuais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. **Avaliação de necessidades de TD&E**: proposição de um novo modelo. São Paulo: **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 6. São Paulo, 2012.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; KOPPER MULLER, Giane Carla. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 6, n. 2, abr-jun, p. 106-120. 2016.

BARBOSA, Jociandre et al. **GESTÃO DE PESSOAS 4.0 (Gestão e Liderança de Pessoas)**. Senador Pompeu: Editora UNISV. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 67.326** (1970). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm. Acesso em 30 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 2.029** (1996). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2029.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 2.794** (1998). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.707** (2006). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991** (2009). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.506** (2020). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21** (2021). Brasília, DF. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 69** (2021). Brasília, DF. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-69-de-13-de-julho-de-2021-335427101>. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 46** (2021). Brasília, DF. Ministério da Economia. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-46-de-9-de-junho-de-2021-408494342>. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112** (1990). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Versão: Agosto/2022. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboraadoPDP2023verso2_02.08.2022.pdf. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2024**. Versão: Junho/2023. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes/paginas/GuiaparaelaboraacaodoPDP2024versao_CGDES_03.07.2023vf.pdf. Acesso em 26 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP**. Versão: 2022. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_AppGerencialversosite.pptx. Acesso em 4 jul. 2024

BRASIL. **Portaria SA/SG/PR nº 145** (2022). Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sa/sg/pr-n-145-de-30-de-marco-de-2022-389821596>. Acesso em 9 abr. 2023.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Presidente Fernando Henrique Cardoso, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 25 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 588/2018. Plenário**. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 21/03/2018. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em 27 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2164/2021. Plenário**. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 15/09/2021. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em 2 jul. 2024.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília**. RA-USP. Revista de Administração 39, 1, p. 96-108, jan./fev./mar. 2004.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro.** Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Vol. 16 nº 1. Jan/Jun 2019.

CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público, 66(3), 371 – 394. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri,SP: Elsevier; Manoele,2014.

DELVAS, Rodrigo Leandro. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta.** Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal). 2017.

DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião et al. **Socialização organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações.** Dissertação de Mestrado. 2015.

DUTRA, Joel Souza; Dutra, Tatiana Almendra; Dutra, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas - Realidade Atual e Desafios Futuros.** Portuguese Edition. Atlas. 2017, 2023 (4ª impressão).

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea. v. 5, p. 183-196, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que gera resultados.** Harvard Business Review. Gerenciando pessoas. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro. Portuguese Edition. Sextante. 2018.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como você motiva os funcionários?** Harvard Business Review. Gerenciando pessoas. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro. Portuguese Edition. Sextante. 2018.

HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. **A construção de um questionário.** Lisboa: DINÂMIA, 1998.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa.** Portuguese Edition. São Paulo. Expressa Uni. 2021.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, FGV – EAESP, v. 33, n. 5, 1993.

MOURÃO, Luciana; Borges-Andrade, Jairo Eduardo. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de**

emprego. Organizações e Sociedade, v.12, n. 33, p. 13-38. 2005. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/6083>. Acesso em 20 jun.2024.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE. BRASIL 2010. GOVERNO FEDERAL.

OCDE. **Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública**, OCDE/LEGAL/0445. BRASIL 2018. GOVERNO FEDERAL.

O DELIUS, C. C.; SIQUEIRA-JUNIOR, F. A. B. . Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos Que Influenciam a Efetividade de seus Resultados. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. v. 1. p. 292-293., 2007.

PEREIRA, Mara Cesário *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. FGV Management. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2009.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Versão atualizada. Agosto, 2022.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10,2, jul-dez 2010.

APÊNDICE I

REGISTRO DOS EXTRATOS (DADOS BRUTOS) DAS RESPOSTAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS, REPRESENTANDO O OBJETO PRINCIPAL DE CADA CONTEÚDO INFORMATIVO

Neste apêndice, serão anunciados os extratos das respostas apresentadas pelos entrevistados, representando o objeto principal de cada conteúdo informativo.

I.I Perguntas do primeiro eixo: Fase de planejamento/levantamento das necessidades de desenvolvimento

Quadro 13. Perguntas e respostas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 01 - Como é realizada a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento em seu órgão?	
Anvisa	As competências técnicas foram mapeadas, pontos focais definidos em cada área para facilitar o compartilhamento de informações. Inicialmente feito com planilhas excel, passaram a utilizar um sistema interno
PR	Diferente da proposta do MGI. Formulários são encaminhados aos servidores e às chefias, por meio de ofício circular. Reuniões são realizadas para elucidar o procedimento
Órgão X	Cada unidade indica um ponto focal. Utilizam o teams e fazem algumas reuniões. Utilizam planilha excel.
Enap	Segue o modelo do Órgão Central. O processo é descentralizado. Cada diretoria indica até dois representantes que atuam como pontos focais.
MGI	A Diretoria de Gestão de Pessoas do MGI orienta todas as unidades do Ministério a se cadastrarem no sistema do PDP. É enviado um formulário, que se transforma em planilha excel. Pontos focais são indicados para atuarem no preenchimento e validação das necessidades
UnB	Tentativa frustrada de seguir o modelo. Passamos a consultar as áreas por Memorando, as áreas elegem pontos focais que fazem o levantamento e respondem por Memorando

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 14. Perguntas e respostas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 02 - Quais métodos e ferramentas são utilizados para identificar as lacunas ou discrepâncias de competências?	
Anvisa	Baseados na cadeia de valor da organização e no mapeamento de competências individuais
PR	O formulário é a principal ferramenta
Órgão X	Implementação de avaliação de impacto e estabelecimento de indicadores de efetividade para futuros PDPs

Enap	As áreas realizam essa análise individualmente. É fornecido, como subsídio, uma análise da cadeia de valor da organização e algumas competências anteriormente levantadas
MGI	Não há ferramenta específica. Identificação de lacunas se baseiam na percepção dos gestores. Indica falha.
UnB	Apenas a consulta direta às áreas por Memorando

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 15. Perguntas e respostas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 03 - As chefias e os servidores participam ativa e conjuntamente na identificação contínua e sistemática das necessidades de desenvolvimento??	
Anvisa	Os gestores poderiam participar mais ativamente.
PR	Sim. Participação ativa.
Órgão X	Sim. Processo colaborativo.
Enap	Sim. Participação ativa.
MGI	Sim. Especialmente os pontos focais.
UnB	Sim, Processo colaborativo

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 16. Perguntas e respostas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 04 - Qual o papel da Diretoria de Gestão de Pessoas (ou equivalente) na coordenação e facilitação da fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?	
Anvisa	A Gerência Geral de Gestão de Pessoas é diretamente subordinada ao Diretor-Presidente. A Gerência coordena todo o processo, faz o levantamento das necessidades de desenvolvimento, compila e analisa os dados, e encaminha para aprovação final do Diretor-Presidente
PR	Sensibilizar a alta gestão e as demais secretarias, garantindo o apoio necessário para a execução eficaz do levantamento. Aprova a metodologia e promove o suporte entre as áreas
Órgão X	A Coordenação-Geral, que atua como um regente, coordenando desde o planejamento e início do processo. A Diretoria à qual a Coordenação-Geral de pessoas é ligada entra como participante, como qualquer outra unidade. Não participa da organização.
Enap	Oferecer apoio, esclarecer dúvidas e auxiliar na utilização do sistema. Quando solicitado, também ajudam na análise das informações levantadas por cada unidade
MGI	Orientar e consolidar as necessidades de capacitação identificadas pelas unidades.
UnB	O Decanato está acima da Diretoria, que é a área efetivamente responsável por todo o processo

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 17. Perguntas e respostas do primeiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 05 - Quais os principais desafios enfrentados no mapeamento das necessidades de desenvolvimento?	
--	--

Anvisa	Planejamento financeiro e dificuldade quando a solicitação do servidor não se encaixa nas competências
PR	A consolidação das necessidades e a garantir de participação de todos os servidores
Órgão X	O início do processo. Conseguir agenda para as conversas iniciais.
Enap	Dificuldade de algumas áreas com o procedimento levantamento
MGI	Lidar com o extenso rol de necessidades apontadas
UnB	Ajustar a metodologia à realidade da universidade

Fonte: elaborado pela autora (2024).

I.II Perguntas e respostas do segundo eixo: Fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

Quadro 18. Perguntas e respostas do segundo eixo da entrevista semiestruturada

Questão 06 - Como são consolidadas as informações obtidas durante o levantamento das necessidades de desenvolvimento para formar o PDP?	
Anvisa	Manual. Organização e validação de demandas em planilha excel. Nenhuma necessidade é retirada
PR	Manual. Leitura unitária de cada necessidade para aglutinação em planilha
Órgão X	Manual. Planilha excel
Enap	Manual. Planilha excel
MGI	Manual. Identificação de duplicidades ou sobreposições e consolidação em arquivo único
UnB	Manual. Planilha excel. Mantemos a base de anos anteriores e acrescentamos conforme necessidade

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 19. Perguntas e respostas do segundo eixo da entrevista semiestruturada

Questão 07 - Em que medida as ações de desenvolvimento transversais são identificadas, consideradas e incluídas no PDP?	
Anvisa	A identificação é feita por meio dos interlocutores
PR	Identificadas no mesmo procedimento das necessidades específicas
Órgão X	Identificadas no momento de consolidação das necessidades
Enap	Identificadas no mesmo procedimento das necessidades específicas Foi identificada uma dificuldade no sistema que impede a consolidação de algumas necessidades, apesar das semelhanças evidentes
MGI	Verificação de solicitação por múltiplas unidades
UnB	No momento de encaminhamento do levantamento pelas áreas.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 20. Perguntas e respostas do segundo eixo da entrevista semiestruturada

Questão 08 - Como as unidades internas de gestão de pessoas contribuem para o processo de elaboração do PDP?	
--	--

Anvisa	Processo centralizado na Gerência de Desenvolvimento de Pessoas. Interlocutores atuam como pontes entre a gestão de pessoas, os servidores e a administração
PR	Atuam como pontos focais. Auxiliam na divulgação e no preenchimento dos formulários
Órgão X	Atuam como parceiros de negócios do início ao fim do processo
Enap	Unidade de Gestão de Pessoas faz coordenação e a execução. Demais unidades participam apenas na fase de levantamento das necessidades.
MGI	Atuam como orientadoras e fazem a conexão com a área central de gestão de pessoas
UnB	Processo centralizado na Diretoria e na coordenadoria-geral. Interlocutores atuam como pontes entre a gestão de pessoas e os servidores

Fonte: elaborado pela autora (2024).

I.III Perguntas do terceiro eixo: Fase de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

Quadro 21. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 09 - Como é realizada a comunicação/divulgação, para os servidores, das ações de desenvolvimento incluídas no PDP?	
Anvisa	Intranet, e-mails e moodle. Interlocutores também atuam na divulgação
PR	Intranet. Reconhece que esse procedimento pode ser melhorado.
Órgão X	Intranet e boletim de serviço
Enap	Intranet e e-mails
MGI	Intranet (página Desenvolva)
	Memorando, e-mails, publicação no site e redes sociais

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 22. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 10 - Qual o papel das lideranças no estímulo e na promoção da participação dos servidores nas ações de desenvolvimento?	
Anvisa	Papel ativo
PR	Papel ativo
Órgão X	Papel ativo
Enap	Papel ativo
MGI	Papel ativo
UnB	Papel ativo

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 23. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 11 - Quais os critérios utilizados para priorizar as ações de desenvolvimento?	
Anvisa	A critério dos gestores

PR	São atendidas conforme solicitadas
Órgão X	Visa atender o maior número de servidores, com os recursos disponíveis
Enap	Consistência (ações alinhadas à cadeia de valor) e oferta proativa de cursos
MGI	A critério dos gestores
UnB	Conforme exigência legal, justificativas e conforme são encaminhadas

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 24. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 12 - Como são tratadas as demandas emergentes que não foram identificadas durante a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?	
Anvisa	Incorporadas ao PDP nas janelas de revisão
PR	Incorporadas ao PDP nas janelas de revisão
Órgão X	Nunca ocorreu
Enap	Incorporadas ao PDP nas janelas de revisão
MGI	Nunca ocorreu
UnB	Nunca ocorreu

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 25. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 13 - Como são viabilizadas as ações de desenvolvimento que não são contempladas pelos cursos da Enap ou por outras escolas de governo?	
Anvisa	Contratações diretas
PR	Contratações diretas ou pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) ou instrutoria interna voluntária
Órgão X	Contratações diretas
Enap	Contratações diretas ou pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC)
MGI	Contratações diretas ou pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC)
UnB	Financiamento, contratações diretas, GECC e instrutoria interna

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 26. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 14 - Como são realizadas as revisões do PDP em seu órgão? Ocorrem conforme a periodicidade estabelecida pelo Órgão Central do SIPEC?	
Anvisa	Sim
PR	Sim
Órgão X	Não há necessidade de realização
Enap	Sim. Nem todas são necessárias
MGI	Sim. Envolvem poucas ações de desenvolvimento. Funcionam mais para ajustes e complementações
UnB	Não há necessidade de realização

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 27. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 15 - Como é realizado o procedimento de cadastro no Portal SIPEC?	
Anvisa	O cadastro é realizado pelos interlocutores, pelos gestores e pela equipe de gestão de pessoas. O processo de preenchimento é suscetível a muitos erros, pois o entendimento de cada pessoa que preenche pode ser diferente. Estamos avaliando a opção de o preenchimento ser todo feito pela nossa área, de gestão de pessoas. Dará mais trabalho, mas evitará erros
PR	Opção por centralizar tudo na área de gestão de pessoas, ao contrário do que sugere o MGI. Decidimos isso após enfrentarmos problemas com o sistema devido ao grande número de acessos simultâneos, o que causava lentidão e falhas.
Órgão X	A Coordenação-Geral solicita o acesso ao Portal SIPEC para as chefias de coordenações gerais e gabinetes. Os pontos focais dessas equipes, responsáveis por consolidar as necessidades, também têm acesso ao sistema. Os pontos focais fazem a aglutinação das necessidades para depois lançar no sistema após validação da planilha excel
Enap	Conforme os procedimentos definidos pelo Órgão Central
MGI	Cadastramento dos pontos focais do acesso para realizar o cadastramento das ações de desenvolvimento. A Diretoria de Gestão de Pessoas é responsável pela validação dessas ações cadastradas.
UnB	Pela área de gestão de pessoas

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 28. Perguntas e respostas do terceiro eixo da entrevista semiestruturada

Questão 16 - Como são avaliados os resultados das ações de desenvolvimento durante a execução do PDP?	
Anvisa	Avaliação de reação
PR	Avaliações de reação e de impacto em todas as capacitações
Órgão X	Avaliação de reação. Será implantada avaliação de impacto
Enap	Formulário de avaliação
MGI	Avaliações de reação e percepção dos gestores. Há um gap entre a realização das ações a avaliação dos resultados.
UnB	Avaliações de reação e de impacto em todas as capacitações

Fonte: elaborado pela autora (2024).

I.IV Perguntas do quarto eixo: Impressões gerais**Quadro 29. Perguntas e respostas do quarto eixo da entrevista semiestruturada**

Questão 17 - Quais as maiores dificuldades e desafios na execução da PNPD e na implementação do PDP?	
Anvisa	O sistema SIPEC, que não oferece todas as ferramentas necessárias Desafios na conscientização sobre a importância da PNPD Necessidade de alinhamento com as atribuições do cargo Desafio de alcance dos servidores, talvez por falta de informação
PR	O ciclo contínuo do PDP, que envolve planejamento, execução, revisão e análise simultâneos Manter os servidores conscientes sobre a importância da capacitação

Órgão X	Rigidez do sistema SIPEC e dos procedimentos estabelecidos pelo MGI Garantir que as ações de desenvolvimento realmente preencham as lacunas de competências Garantir que os resultados das ações sejam efetivamente medidos e aplicados.
Enap	Análise das necessidades de desenvolvimento. PDP é bastante trabalhoso na fase de elaboração Dificuldades com o sistema SIPEC Elaboração do relatório anual.
MGI	Esclarecimento e disseminação de informações sobre a PNDP Melhoraria da comunicação e do entendimento acerca do processo dentro da administração pública
UnB	Alinhamento à realidade diversa de universidade

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 30. Perguntas e respostas do quarto eixo da entrevista semiestruturada

Questão 18 - Poderia citar uma prática exitosa, no contexto da PNDP, que possa ser replicada a outros órgãos?	
Anvisa	O processo de levantamento de necessidades é muito eficaz. A gestão de informações que implementamos poderia ser benéfica para outros órgãos
PR	O uso de formulários para garantir que todos os servidores possam expressar suas necessidades de desenvolvimento. Democratiza o acesso e a participação no processo A segunda revisão do PDP, onde nos reunimos com todas as áreas para discutir e esclarecer dúvidas, é extremamente valiosa
Órgão X	O acompanhamento contínuo das equipes, pela gestão de pessoas, como parceiro de negócios A transparência na comunicação das ações do PDP Forte cultura interna de capacitação
Enap	Não há. Seguem rigorosamente o manual por ser um modelo novo proposto pelo Órgão Central, embora extremamente trabalhoso. Não houve práticas inovadoras que eu possa destacar.
MGI	A priorização das ações de desenvolvimento. Permite focar nas necessidades mais críticas das unidades
UnB	Metodologia de levantamento de necessidades com consulta às áreas estratégicas e preservação das necessidades de anos anteriores. Evita as revisões

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quadro 31. Perguntas e respostas do quarto eixo da entrevista semiestruturada

Questão 19 - Em que medida o modelo proposto pelo Órgão Central se adequa ao seu órgão?	
Anvisa	O modelo do MGI exigia adaptações para se adequar às nossas necessidades. Tivemos que desenvolver uma sistemática complementar porque o sistema do Portal SIPEC não era suficiente para organizar e gerenciar as informações conforme requerido pela instrução normativa e pelo decreto.

PR	Na presidência, o modelo MGI não se mostra completamente adequado. A centralização do cadastro no SIPEC por nossa equipe técnica foi necessária e resolve os problemas de acesso e usabilidade que poderiam afetar os usuários finais, evitando erros e a sobrecarga do sistema que frequentemente apresenta falhas.
Órgão X	Precisamos nos adaptar ao sistema, não há muita escolha. Ele atende as necessidades básicas, embora às vezes não de maneira perfeita.
Enap	Acredito que não. O modelo precisa de mais ajustes e análises. O processo todo ainda traz mais trabalho do que efetividade. Embora possamos ver alguns resultados na capacitação, a execução do PDP como um todo é bastante trabalhosa e poderia ser muito melhorada. O processo como um todo é muito burocrático, o que contraria a necessidade de adaptabilidade e inovação nos dias atuais.
MGI	Sem resposta
UnB	Aplicável em partes. Previsões de afastamentos são inviáveis. A rigidez dificulta a flexibilidade necessária para a realidade acadêmica. Controle rígido. Ciclo curto do PDP

Fonte: elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE II

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título da Dissertação	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP): Levantamento de cenário, evidências e expectativas
Pesquisadora responsável:	Fabiana Dias Sampaio
Orientador acadêmico:	Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho
Instituição de Ensino:	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Entrevistado/Instituição:	
Data e local de realização:	Plataforma <i>Microsoft Teams</i>

Objetivo da entrevista: estudar o cenário atual de capacitação dos servidores públicos, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras, sob o foco da Lei nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Introdução

- Saudações e agradecimentos pela participação na entrevista.
- Apresentação do objetivo da entrevista: compreender o processo de levantamento de necessidades de capacitação, de elaboração e de execução do PDP no órgão.

Primeiro eixo - Fase de planejamento/levantamento das necessidades de desenvolvimento

- 1) Como é realizada a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento em seu órgão?
- 2) Quais métodos e ferramentas são utilizados para identificar as lacunas ou discrepâncias de competências?
- 3) As chefias e os servidores participam ativa e conjuntamente na identificação contínua e sistemática das necessidades de desenvolvimento?
- 4) Qual o papel da Diretoria de Gestão de Pessoas (ou equivalente) na coordenação e facilitação da fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?
- 5) Quais os principais desafios enfrentados no mapeamento das necessidades de desenvolvimento?

Segundo eixo - Fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

- 6) Como são consolidadas as informações obtidas durante o levantamento das necessidades de desenvolvimento para formar o PDP?
- 7) Em que medida as ações de desenvolvimento transversais são identificadas, consideradas e incluídas no PDP?
- 8) Como as unidades internas de gestão de pessoas contribuem para o processo de elaboração do PDP?

Terceiro eixo - Fase de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

- 9) Como é realizada a comunicação/divulgação, para os servidores, das ações de desenvolvimento incluídas no PDP?
- 10) Qual o papel das lideranças no estímulo e na promoção da participação dos servidores nas ações de desenvolvimento?
- 11) Quais os critérios utilizados para priorizar as ações de desenvolvimento?
- 12) Como são tratadas as demandas emergentes que não foram identificadas durante a fase de levantamento das necessidades de desenvolvimento?
- 13) Como são viabilizadas as ações de desenvolvimento que não são contempladas pelos cursos da Enap ou por outras escolas de governo?
- 14) Como são realizadas as revisões do PDP em seu órgão? Ocorrem conforme a periodicidade estabelecida pelo Órgão Central do SIPEC?
- 15) Como é realizado o procedimento de cadastro no Portal SIPEC?
- 16) Como são avaliados os resultados das ações de desenvolvimento durante a execução do PDP?

Quarto eixo - Impressões gerais

- 17) Quais as maiores dificuldades e desafios na execução da PNDP e na implementação do PDP?
- 18) Poderia citar uma prática exitosa, no contexto da PNDP, que possa ser replicada a outros órgãos?
- 19) Em que medida o modelo proposto pelo Órgão Central se adequa ao seu órgão?

Conclusão

- Agradecimentos pela colaboração e disposição em compartilhar informações.
- Abertura para comentários adicionais ou observações relevantes.

APÊNDICE III

E-MAIL ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

Ao (órgão a ser entrevistado).

Prezado XXXXX,

Sou Fabiana Dias Sampaio, mestranda do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e servidora pública federal em exercício na Secretaria-Geral da Presidência da República.

O tema da minha Dissertação de Mestrado é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com foco no seu principal instrumento: o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

A iniciativa busca estudar o cenário atual de capacitação dos servidores públicos, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras, sob o foco da Lei nº 9.991/2019, que dispôs sobre a PNDP.

Nesse contexto, gostaria de contar com o apoio desse ÓRGÃO no estudo e na compreensão acerca de como essa Política está sendo adaptada e aprimorada para lidar com as demandas atuais de desenvolvimento de pessoas como instrumento efetivo de alcance das metas institucionais e nacionais.

Conforme falamos ao telefone, a ideia é desenvolvermos uma conversa guiada por entrevista semiestruturada, pelo tempo de uma hora e em formato virtual, a ocorrer no dia xxxxxx, às xxh (link abaixo).

Aproveito para encaminhar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento essencial à credibilidade do estudo e de seu resultado, e solicito a gentileza de assiná-lo e de enviá-lo em resposta a este e-mail.

Agradeço antecipadamente pela oportunidade de conversarmos sobre a PNDP e de aprender com a sua experiência na área.

Coloco à disposição o meu número de telefone celular: XXXXXXXX.

Atenciosamente,

Fabiana Dias.

APÊNDICE IV
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título provisório da pesquisa: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: evidências e expectativas.

Pesquisadora responsável: Fabiana Dias Sampaio – (61) XXXXXXXXXX.

Orientador acadêmico da pesquisa: Prof. Dr. Milton Mendonça – (61) XXXXXXXXXX.

Instituição de ensino superior ao qual a pesquisa se vincula: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) – (61) XXXXXXXXXX.

Nome do participante: _____

Data de nascimento: _____

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa provisoriamente intitulada “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: evidências e expectativas”, de responsabilidade da pesquisadora Fabiana Dias Sampaio, sob orientação do Prof. Dr. Milton Mendonça. A pesquisa representa etapa fundamental para a conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), em Brasília/DF.

Leia cuidadosamente o que segue e não hesite em entrar em contato para esclarecer eventuais dúvidas. Caso esteja esclarecido(a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, favor assinar ao final deste documento, em duas vias, sendo que uma via deve permanecer consigo e a outra será entregue à pesquisadora responsável pela pesquisa, por e-mail e antes da entrevista.

O objetivo desta pesquisa é estudar o cenário atual de capacitação dos servidores públicos, incluindo estratégias de implementação, desafios enfrentados, impactos observados e perspectivas futuras, sob o foco da Lei nº 9.991/2019, que dispôs sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Para alcance dos objetivos do estudo são necessárias entrevistas semiestruturadas, organizadas por eixos, de modo a obter a percepção de gestores e de técnicos acerca do modelo de capacitação e de desenvolvimento dos servidores públicos em cada órgão.

A participação nesta pesquisa, via entrevista semiestruturada, será com base em um roteiro predeterminado no qual constam perguntas com o objetivo de colher dados qualitativos, isto é, respostas baseadas em impressões e percepções dos(as) entrevistado(as) sobre a PNDP e sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A pesquisa será realizada de maneira virtual/remota pelo aplicativo Microsoft Teams, com gravação em áudio e em vídeo de toda a entrevista, com duração em torno de 1 hora, mas respeitando o tempo necessário para as respostas.

Destaca-se que, do ponto de vista jurídico-legal, as Resoluções CNS 466/2012 (disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html) e 510/2016 (humanas e sociais, disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html), fornecem as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Os benefícios com a participação nesta pesquisa permitirão a coleta de relevantes dados sobre a PNDP e sobre o PDP, de modo a possibilitar, a partir das respostas dadas, efetuar a perspectiva de cenário e a promoção de avanços/melhorias na Política estudada.

Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação. No entanto, caso haja despesa comprovadamente decorrente desta participação, poderá o ressarcimento ser feito pela pesquisadora aos entrevistados.

Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei

nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando a sua privacidade, e, se desejarem, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Tal acesso será oportunizado antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos e científicos desta pesquisa, sendo que os resultados da mesma poderão ser publicados em repositórios institucionais e periódicos científicos.

Em caso de dúvidas, gentileza entrar em contato com Fabiana Dias Sampaio, pesquisadora responsável por este estudo, por meio do telefone: (61) XXXXXXXXXX.

Eu, _____, RG nº _____, declaro ter sido informado(a) e concordo em ser participante voluntário(a) da pesquisa acima descrita.

Brasília/DF, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do participante

ANEXO I
INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE
FEVEREIRO 2021 – PRINCIPAIS PONTOS

CONCEITOS
Necessidade de desenvolvimento: lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais
Ação de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído: atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de performance ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências
Necessidades transversais: a) para os órgãos e entidades: necessidade de desenvolvimento recorrente e comum à múltiplas unidades internas de um órgão ou de uma entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; e b) para o Órgão Central do SIPEC: necessidade de desenvolvimento recorrente e comum no conjunto de órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, identificada pelo Órgão Central do SIPEC por meio da análise de seus Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP
Competências transversais de um setor público de alto desempenho: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais
Competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública;

Fonte: elaborado pela autora (2024).

DIRETRIZES GERAIS
As ações de desenvolvimento podem ser ofertadas na modalidade a distância, presencial ou híbrida
Deve ser observado o interstício de 60 dias entre os afastamentos para licenças para capacitação e suas parcelas, pós-graduação ou estudo no exterior e participações em programas de treinamento regularmente instituído
As ações de capacitação deverão estar alinhadas com o interesse da administração pública em suas ações
A chefia imediata do servidor e a unidade de gestão de pessoas devem apresentar anuência com a capacitação do servidor
Caso o afastamento do servidor para ações de capacitação exceda 30 dias, o mesmo deve solicitar exoneração do cargo em comissão ou dispensa da função de confiança que porventura ocupe. No caso de recebimento de gratificações e adicionais, os mesmos ficarão suspensos pelo período que exceder 30 dias

Afastamento para participação em ações de desenvolvimento apenas serão concedidos quando demonstrado que o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizará o cumprimento das atividades previstas ou a jornada de trabalho do servidor

Fonte: elaborado pela autora (2024).

PROCEDIMENTOS DO PDP
O PDP deverá ser elaborado anualmente e planejar ações para o ano seguinte ao do planejamento
O PDP deve ser encaminhado ao Órgão Central do SIPEC por meio de sistema informatizado
As revisões do PDP ocorrem a cada 3 meses e representam oportunidades de ajuste em seu conteúdo
Conteúdo obrigatório do PDP
Necessidade de desenvolvimento
Dados atualizados que auxiliam no embasamento das necessidades de desenvolvimento
Área temática e subárea temática da necessidade de desenvolvimento
Competência associada da necessidade de desenvolvimento
Competência de liderança relacionada à necessidade em caso de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão
Transversalidade ou não da necessidade de desenvolvimento
Público-alvo da necessidade de desenvolvimento
Unidade(s) onde atuam os servidores que compõem o público-alvo previsto
Unidade(s) da federação onde estão lotados os servidores que compõem o público-alvo previsto
Quantidade prevista de servidores que terão suas necessidades desenvolvidas para cada ação de desenvolvimento descrita, por unidade da federação
Se a ação de desenvolvimento tem relação com algum Sistema Estruturador do Poder Executivo Federal
Custo total estimado da ação de desenvolvimento
Se a necessidade da ação de desenvolvimento pode ser atendida por escola de governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor
Conteúdo facultativo do PDP
Tipo de aprendizagem e sua especificação
Modalidade e o título da ação de desenvolvimento, se já houver previsão
Carga horária total estimada e o ano previsto para o término da ação de desenvolvimento

Fonte: elaborado pela autora (2024).

ATRIBUIÇÕES DA UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES
Coordenação, elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP perante o Órgão Central do SIPEC, bem como o seu preenchimento, análise, consolidação e revisão
Divulgar amplamente a PNDP
Realizar o levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, divulgando internamente e orientando sobre a metodologia utilizada.
Garantir o equilíbrio das ofertas de ações de desenvolvimento entre os servidores

Acompanhamento e a divulgação interna do cronograma de ações de desenvolvimento de forma a garantir que os servidores possam se inscrever nas ações de desenvolvimento constantes do PDP
Buscar parcerias com instituições reconhecidas, no Brasil e no exterior, e divulgar internamente cursos, capacitações e eventos
Apoio, orientação e acompanhamento da execução do PDP
Acompanharão e registrarão no PDP as necessidades de desenvolvimento que foram atendidas, necessidades de desenvolvimento que não foram atendidas e sua justificativa, se a ação de desenvolvimento foi realizada no país ou no exterior, custo de execução e despesas com diárias e passagens, carga horária realizada, quantidade de servidores capacitados e avaliação da execução
Elaborar o Relatório Anual de Execução do PDP
Anuir com a capacitação do servidor em ações de capacitação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO CENTRAL DO SIPEC
Analisar o PDP de cada órgão e entidade e emitirá manifestação técnica orientadora a respeito da elaboração das ações de desenvolvimento
Encaminhar à Enap o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento com a análise das necessidades transversais descritas nos PDP dos órgãos e entidades
Esclarecerá as dúvidas dos órgãos e entidades acerca do preenchimento do PDP
Elaborar o Relatório Consolidado de Execução dos PDPs

Fonte: elaborado pela autora (2024).

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES
Participar das ações para as quais se inscreveram
Compartilhar os conhecimentos obtidos, sempre que possível
Utilizar os conhecimentos obtidos no desenvolvimento do trabalho, sempre que possível
Fornecer à unidade de gestão de pessoas e as suas ou escolas de governo, quando houver, informações que permitam avaliar se a ação conseguiu suprir a necessidade de desenvolvimento
Disseminação do conhecimento obtido
Comprovar a participação efetiva na ação por meio da apresentação de certificado ou documento equivalente que comprove a participação, relatório de atividades desenvolvidas e cópia de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral, ficando o servidor sujeito ao ressarcimento dos gastos em caso de não apresentação dos documentos

Fonte: elaborado pela autora (2024).

ATRIBUIÇÕES DA AUTORIDADE MÁXIMA DO ÓRGÃO OU ENTIDADE
Aprovação do PDP
Enviar o PDP, por meio de sistema informatizado, ao Órgão Central do SIPEC, respeitados os prazos legalmente definidos. Para tanto, permite-se a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação

Acolher ou não as sugestões recebidas do Órgão Central do SIPEC. Para tanto, permite-se a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação
Deferir a revisão do PDP. Para tanto, permite-se a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação
Anuir acerca da realização de ações de capacitação. Para tanto, permite-se a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação
Conceder afastamento para licença para capacitação, após manifestação favorável da chefia imediata do servidor e da unidade de gestão de pessoas. Para tanto, permite-se a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

ANEXO II

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - 2024



Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP/PR 2024

Necessidades de desenvolvimento

ID	Descrição da Necessidade
1	Adquirir conhecimentos sobre gestão, suporte e administração de redes.
2	Aprimorar habilidades em desenvolver soluções com tecnologias de nuvem da Microsoft.
3	Aprimorar conhecimentos em IA e machine learning para inovar em assessoria, garantindo soluções seguras.
4	Aprimorar habilidades para a coordenação eficaz em prevenção, tratamento e resposta a incidentes cibernéticos.
5	Aprofundar o entendimento da infraestrutura de chaves públicas e suas aplicações em segurança de redes e desenvolvimento de software.
6	Aprimorar conhecimentos para implementar novos serviços e sistemas no Windows Server e manter a infraestrutura de TIC da PR.
7	Aprimorar conhecimentos em geoprocessamento e novas tecnologias para fortalecer a capacidade da equipe em atender demandas internas de forma eficaz.
8	Aprimorar conhecimentos em eletricidade básica, automotiva e bancada eletrônica para diversificar aplicações elétricas.
9	Adquirir conhecimentos sobre mecânica de automóveis
10	Adquirir competências em gestão de emergências químicas, radiológicas e nucleares para assegurar respostas eficazes e conforme padrões de segurança.
11	Adquirir conhecimentos sobre funcionamento e mecânica de pequenas embarcações.
12	Expandir conhecimento em tópicos espaciais e astronáutica, através de intercâmbio de informações entre a indústria e seus setores.
13	Atualizar os conhecimentos e ferramentas relacionados à nutrição
14	Atualizar e aprimorar técnicas em fisioterapia ortopédica, miofascial e desportiva para melhorar eficácia no tratamento e cuidado do paciente.
15	Aprimorar competências em gestão de saúde pública para melhor planejamento, execução e avaliação de políticas e programas de saúde.
16	Atualizar competências técnicas fisioterápicas para correção postural, tratamento de dor crônica, e fortalecimento muscular, visando bem-estar.
17	Aprimorar o conhecimento médico com foco em eficiência e qualidade, visando o desenvolvimento de melhores práticas assistenciais.
18	Atualizar enfermeiros e técnicos em assistência de saúde, incluindo suporte avançado de vida.
19	Atualizar em urgências odontológicas, cirurgia oral e tratamento temporomandibular.
20	Aprimorar aptidão física através de treinamento especializado para melhoria do desempenho e bem-estar geral.
21	Aprimorar conhecimentos em segurança e gestão em instalações nucleares, incluindo salvaguardas e medidas anti-ameaça.
22	Aprimorar o conhecimento em direito da mineração para enriquecer a qualidade dos pareceres e notas técnicas elaboradas pelo setor.
23	Aprimorando expertise em processo legislativo para otimizar acompanhamento e produção normativa no Congresso Nacional.
24	Acompanhar e divulgar mudanças procedimentais que garantam que os envolvidos estejam cientes de atualizações e alterações de normativos e diretrizes.
25	Aprimorar habilidades de agentes públicos em revisar atos normativos, elaborar resumos e pareceres, e técnicas para redação de leis eficazes.
26	Aprimorar a análise e associação de ideias e desenvolver habilidades de leitura e interpretação de textos em linguagem jurídica.
27	Aprimorar técnicas em redação legislativa e atos normativos com foco em eficácia.
28	Aprofundar conhecimento em reforma do Estado e administração pública, estudando melhores práticas e experiências nacionais e internacionais.
29	Aprimorar conhecimentos sobre o funcionamento, regulamentações e oportunidades no mercado de crédito de carbono.
30	Aprimorar conhecimentos e habilidades em gerenciamento de tempo e gestão de pessoas, incluindo estratégias, recrutamento e normativos.
31	Aprimorar conhecimentos em gestão organizacional, focando em ferramentas modernas para aumentar eficiência e eficácia dos processos de trabalho.
32	Aprimorar habilidades em trabalho remoto e implementar eficazmente o Programa de Gestão e Desempenho.
33	Aprimorar conhecimentos e habilidades na gestão e fiscalização de transferências voluntárias, visando a eficácia e conformidade com as normas legais.
34	Aprimorar competências em gestão pública, incentivando inovação e preparação para cenários futuros, para uma governança eficaz e adaptável.
35	Aprimorar competências em gestão estratégica, visão sistêmica, visão de futuro e gestão voltada para resultados.
36	Aprimorar competências em contabilidade, finanças e gestão patrimonial para otimizar relatórios e cumprir obrigações tributárias.
37	Aprimorar habilidades na criação e gestão de indicadores de desempenho para efetivar a Transformação Digital, otimizando processos digitais.
38	Aprimorar conhecimento em estabelecimento de acordos e avaliação de prestações de contas para gestão eficaz.
39	Adquirir conhecimentos sobre gestão e fiscalização de contratos administrativos, abrangendo, inclusive, os contratos de TI.
40	Desenvolver políticas públicas de infraestrutura, planejamento setorial, contratação, parcerias público-privadas.
41	Melhorar a eficiência do serviço público através de inovação e técnicas de gestão do tempo e produtividade.
42	Aprimorar habilidades em auditoria, para garantir governança eficaz e relatórios precisos. Aprimorando habilidades em auditoria, para garantir
43	Atualizar saberes em licitações e contratos para efetuar compras governamentais e elaborar artefatos relacionados
44	Ampliar entendimento em projetos de parcerias público-privadas, abrangendo diferentes setores e incorporando lições de experiências internacionais.
45	Desenvolver habilidades de liderança em gestão de pessoas e resultados, enfatizando competências gerenciais e práticas modernas de administração
46	Aprimorar habilidades em planejamento e condução de reuniões eficazes, e melhorar usabilidade de softwares como Office 365 e Teams para colaboração.
47	Aprimorar habilidades em secretariado e gestão de gabinete para otimizar organização, comunicação e eficiência em atividades administrativas.
48	Aprimorar as relações interpessoais no contexto do ambiente de trabalho.
49	Desenvolver e gerenciar redes de stakeholders para apoiar o alcance dos objetivos estratégicos da organização
50	Adquirir conhecimentos em gestão de projetos, gestão por resultados e governança.
51	Aprimorar conhecimento em governança e integridade via gestão de riscos, compliance e ética para alcançar objetivos estratégicos.
52	Aprimorar conhecimento em gestão de riscos e controles internos para melhorar segurança, privacidade e desempenho organizacional.
53	Aprimorar conhecimentos sobre economia pública, finanças governamentais e temas de interesse internacional para a PR.
54	Aprimorar conhecimentos sobre economia pública, finanças governamentais e temas de interesse internacional para a PR.
55	Desenvolver e aplicar conhecimentos necessários sobre a transição energética para a promoção da sustentabilidade na administração pública federal
56	Aprimorar habilidades em contratação e fiscalização de obras e serviços de engenharia para eficiência e conformidade
57	Integrar práticas inovadoras para preservação e valorização do patrimônio museal e histórico-artístico, aprimorando a gestão desses bens.
58	Aprimorar habilidades em atendimento ao cliente para melhorar a qualidade e eficácia na comunicação.
59	Adquirir conhecimentos em linguagens e ferramentas de redes sociais, mídias e plataformas digitais.
60	Aprimorar habilidades na criação de conteúdo audiovisual com o objetivo de melhorar a qualidade das produções.



Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP/PR 2024

Necessidades de desenvolvimento

ID Descrição da Necessidade

- 61 Aprimorar o conhecimento de métodos de auditoria de imagem e reputação, para análises em mídias on e offline.
- 62 Aprofundar práticas antirracistas e indusivas e adotar ética não-violenta, combatendo misoginia e racismo.
- 63 Adquirir conhecimento sobre os povos originários e terras indígenas, incluindo aspectos culturais, sociais e legais.
- 64 Aprimorar técnicas de monitoramento dos empreendimentos do Novo PAC para otimizar sua eficiência e eficácia na implementação dos projetos.
- 65 Aprimorar conhecimentos em psicologia organizacional e terapia cognitiva comportamental para melhorar bem-estar e eficácia individual e da equipe.
- 66 Aprofundar o conhecimento sobre Estado, Políticas Públicas e Movimentos Sociais no Brasil, com foco nas novas práticas de Modernização do Estado
- 67 Melhorar os conhecimentos da equipe acerca das atividades de Segurança de Infraestruturas Críticas ou de Proteção Integrada de Fronteiras.
- 68 Atualizar a equipe sobre os recentes avanços no fornecimento de segurança e resiliência nacional e internacional
- 69 Aprimorar conhecimento e habilidades em Avaliação de Políticas Públicas para aumentar eficácia e eficiência das ações governamentais
- 70 Elaborar, analisar, acompanhar e avaliar políticas públicas.
- 71 Compreender marcos institucionais e tendências socioeconômicas na governança de políticas de segurança em infraestruturas críticas e fronteiras.
- 72 Aprimorar habilidades em língua portuguesa, gramática e redação para elevar a qualidade e eficácia da comunicação oficial.
- 73 Utilizar a Língua Brasileira de Sinais (Libras), visando o atendimento e o tratamento adequado às pessoas com deficiência auditiva
- 74 Aprimorar proficiência em idiomas estrangeiros para melhorar comunicação, negociações e atuação em contextos internacionais.
- 75 Aprimorar ética no trabalho, detectar fraudes, fomentar integridade.
- 76 Atualizar conhecimentos jurídicos (legislação, doutrina e jurisprudência), nos mais variados ramos do Direito.
- 77 Aprimorar a habilidade crítica e inovadora de servidores públicos para melhorar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos.
- 78 Adquirir conhecimentos sobre identificação e conservação de documentos e obras raras.
- 79 Aprimorar habilidades socioemocionais para melhor gestão de relacionamentos e bem-estar pessoal e profissional.
- 80 Aprimorar relações interpessoais no ambiente de trabalho com foco em gestão flexível, formação de equipes e práticas eficazes de feedback.
- 81 Aperfeiçoar conhecimento em legislação de gestão de pessoas.
- 82 Desenvolver habilidades para gerir e digitalizar acervos, incluindo obras raras, com soluções tecnológicas.
- 83 Aprimorar proficiência em sistemas governamentais, gestão documental e eficiência administrativa.
- 84 Aprimorar conhecimento em energias renováveis para melhor compreensão e implementação de soluções sustentáveis.
- 85 Desenvolver habilidades em gestão de mudanças, resolução de problemas e tomada de decisões para melhor adaptabilidade e eficiência
- 86 Aprimorar habilidades em estruturação e avaliação de projetos públicos, utilizando metodologias como PMI e Ágil/Scrum para monitoramento eficaz.
- 87 Aprimorar o conhecimento em procedimentos para o desfazimento eficiente de bens públicos.
- 88 Aprimorar o entendimento sobre a interação entre burocracia, democracia e capacidades estatais para otimizar a governança pública.
- 89 Aperfeiçoar domínio em gestão de ouvidoria, compreendendo formulação, execução e avaliação de ações e projetos intersetoriais.
- 90 Aprimorar domínio da Lei de Acesso à Informação (LAI) para eficaz gestão de pedidos e integração na cultura organizacional.
- 91 Desenvolver competências para aprimorar e implementar o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
- 92 Tratamento de dados e informações confidenciais com precisão e segurança, de forma ágil, precisa e sigilosa.
- 93 Adquirir conhecimento em gestão de projetos com foco em resultados e governança.
- 94 Desenvolver competências em planejamento estratégico e negociação em contextos nacionais e internacionais para construir soluções inovadoras
- 95 Aprimorar gestão ágil de projetos, focando em design thinking e inovação para eficiência em curto e médio prazos.
- 96 Aperfeiçoar gestão de processos via mapeamento e transformação digital para eficiência
- 97 Desenvolver habilidades em produção e apresentação de informações gerenciais, e fortalecer a capacidade técnica e o gerenciamento organizacional.
- 98 Aprimorar conhecimentos sobre elaboração e execução de Termo de Execução Descentralizada para aprimorar competências em transferências de recursos.
- 99 Aprimorar competências em orçamento público, finanças e contabilidade; entender sanções em contratações públicas para uma gestão eficiente.
- 100 Aprofundar conhecimento em letramento racial e adotar uma linguagem não sexista e simples, visando comunicações e documentos institucionais inclusivos
- 101 Aprimorar comunicação pública e relações governamentais, com eficácia, ética e atores internos, externos e internacionais.
- 102 Aprimorar habilidades em negociação, gerenciamento de conflitos e comunicação assertiva para eficiente mediação.
- 103 Aprimorar conhecimento em políticas públicas ambientais e agropecuárias.
- 104 Aprimorar habilidades de oratória para se tornar eficaz ao falar em público.
- 105 Desenvolver competências em organização de eventos, com foco em estratégias para melhorar execução e impacto institucional.
- 106 Aprimorar habilidades em ferramentas de TI, gerenciamento de projetos e processos de negócios para gestão de serviços de TI
- 107 Adquirir conhecimentos relacionados à produção ou edição de conteúdo em plataformas digitais (intranet, Internet, blog, podcast, vídeos, etc).
- 108 Desenvolver competências na análise e interpretação de dados e indicadores relacionados às mídias, visando otimizar estratégias de comunicação.
- 109 Desenvolver competências para implementar um eficaz processo de Gestão do Conhecimento.
- 110 Explorar tecnologias emergentes para aprimorar a gestão da informação em projetos
- 111 Aprimorar habilidades em edição de documentos PDF, utilizando ferramentas especializadas, para melhorar a eficiência na manipulação de arquivos.
- 112 Aprimorar conhecimentos em educação ambiental, alinhados com a Política Nacional de Educação Ambiental.
- 113 Aprofundar o conhecimento sobre Estado, Políticas Públicas e Movimentos Sociais no Brasil, com foco nas novas práticas e Modernização do Estado.
- 114 Aprimorar conhecimentos e habilidades em desenho instrucional para criar cursos e materiais educacionais eficazes.
- 115 Aprimorar habilidades em Excel, de fórmulas avançadas a dashboards, para melhor análise de dados e atendimento ao cliente.
- 116 Desenvolver habilidades no gerenciamento de plataformas educacionais virtuais para otimizar aprendizagem baseada em andragogia e educação a distância.
- 117 Aprimorar o conhecimento em manutenção de computadores e periféricos para garantir um funcionamento eficaz dos sistemas e equipamentos.
- 118 Desenvolver competências para criar painéis gerenciais que monitorem a infraestrutura das redes de voz, dados e imagem.
- 119 Expandir conhecimentos em tecnologia da informação e segurança de dados para enriquecer contribuições no departamento e fortalecer segurança em TI.
- 120 Aprimorar conhecimento na criação de produtos e serviços fáceis e agradáveis aos usuários, considerando necessidades e soluções.



Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP/PR 2024

Necessidades de desenvolvimento

ID Descrição da Necessidade

- 121 Utilizar ferramentas de análise e gestão de dados para criar painéis (dashboards) voltados para análise e tomada de decisão eficaz
- 122 Aprofundar conhecimento em linguagens de programação e atualizar-se em novas tecnologias de informática para maior eficiência e inovação.
- 123 Capacitar técnicos para manter e evoluir a infraestrutura de TIC, aplicando práticas DevOps e gerenciamento em nuvem.
- 124 Aprimorar a gestão de banco de dados e habilidades em relatórios e tecnologias emergentes para melhor atendimento de demandas internas.
- 125 Aprimorar conhecimento em LGPD, focando em requisitos legais, governança e privacidade para garantir gestão eficiente e transparente de dados pessoais
- 126 Aprimorar técnicas em estatística, análise de dados e pesquisa qualitativa para avaliação eficaz e elaboração de políticas públicas.
- 127 Aprimorar conhecimentos sobre o gerenciamento eficaz da reciclagem de lixo para promover a sustentabilidade e reduzir o impacto ambiental.
- 128 Obter e aprimorar conhecimentos em proteção radiológica
- 129 Adquirir habilidades em modelagem de informação da construção para otimizar o projeto e a gestão de edificações.
- 130 Aprimorar expertise em Patologia das Construções e Sistemas de Impermeabilização de Edificações em projetos arquitetônicos.
- 131 Desenvolver expertise em Manutenção e Gestão de Ativos, atualizando-se em eventos especializados para conhecer melhores práticas e inovações do setor.
- 132 Aprimorar os conhecimentos relacionados à manutenção predial, focando em técnicas e práticas para a conservação e reparo de edificações.