



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ECONÔMICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

MARIA DE FÁTIMA NERIS RODRIGUES

**A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) em uma Instituição
Federal de Ensino Superior: implementação e inovação**

BRASÍLIA, DF.

2024

MARIA DE FÁTIMA NERIS RODRIGUES

**A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) em uma Instituição
Federal de Ensino Superior: implementação e inovação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Área de Concentração: Gestão Econômica de Inovação Tecnológica da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

BRASÍLIA, DF.

2024

Ficha Catalográfica

MARIA DE FÁTIMA NERIS RODRIGUES

**A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) em uma Instituição
Federal de Ensino Superior: implementação e inovação**

A Comissão examinadora abaixo identificada, _____ a dissertação apresentada à FACE/ECO/PPGECO, Gestão Econômica e Inovação Tecnológica - GEIT da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para a obtenção de Mestre em Economia.

Banca Examinadora

Pós Doutor, Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira
Orientador e Presidente da Banca

Pós Doutor, Prof. Jorge Madeira Nogueira
Membro da Banca

Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior
Membro Suplente

Profa. Dra. Joana D’Arc Bardella Casto (UEG)
Membro Externo

Brasília – DF

2024

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa, em especial:

À Deus e a minha família, especialmente aos meus pais Francisco (*in memoriam*) e Liduina, meus irmãos Márcia e Antonio; meus sobrinhos e sobrinhas. Amo vocês! Agradeço pelo apoio à realização da pesquisa e compreensão pelas ausências necessárias à consecução desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho e amigos pela dedicação, carinho e solicitude durante todo o período de estudo do mestrado e pelo acesso aos dados para a pesquisa. Aos demais amigos que me incentivaram em todas as etapas da construção deste estudo.

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo e apoio mútuo durante essa jornada.

As pessoas que conheci ao longo desta jornada.

Aos professores integrantes do corpo docente da turma de mestrado profissional e aos professores integrantes da banca orientadora. Aos Professores Dr. Luiz Guilherme (orientador), Dr. Jorge Madeira Nogueira, Dr. Antonio Nascimento Junior e Dra. Joana D'Arc Bardella Casto por terem aceitado a orientação, integrar a banca e pela paciência diante da minha ansiedade e momentos de incertezas. Minha eterna gratidão e consideração pela motivação, disponibilidade e dedicação.

RESUMO

Esta pesquisa é sobre a implementação da política nacional de gestão de pessoas no setor público, concentrando-se especificamente no que se refere ao plano de desenvolvimento de pessoas (PDP) no âmbito da Universidade de Brasília. Definiu-se como objetivo central desta pesquisa analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade de Brasília, no período de 2020 a 2022, à luz da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), Decreto n. 9.991/2019, com foco nos resultados das ações de desenvolvimento, nas inovações identificadas e na percepção dos servidores, capital humano da Universidade. A pesquisa, em termos metodológicos, configura-se da seguinte forma: quanto à abordagem, trata-se de um estudo quanti-qualitativo, pesquisa aplicada, descritiva e levantamento de campo, utilizando a análise documental e estatística descritiva para a análise dos resultados. A finalidade é exploratória-descritiva com procedimentos de pesquisa bibliográfica. Para a coleta dos dados, foram mobilizados os documentos em forma de textos disponibilizados nos sites e páginas oficiais do órgão central do SIPEC e da Universidade. Utilizou-se questionário *on-line* para a pesquisa de campo. Para a análise dos dados, utilizou-se os relatórios de atividades da Instituição e as planilhas com os resultados dos dados das necessidades de desenvolvimento e ações de capacitação realizadas. Foi realizada também uma pesquisa com a equipe de trabalho que implementou a nova PNPD na Universidade e com os participantes da turma de Mestrado Profissional em Economia iniciada no ano de 2020. A análise evidenciou que as etapas de elaboração do processo de planejamento das ações de capacitação dos anos de 2020, 2021 e 2022 da Universidade foram diversificadas, entretanto, foram mantidas as etapas apresentadas nos normativos federais. Os resultados estatísticos mostraram que a Universidade promoveu o desenvolvimento e capacitação dos servidores buscando o aperfeiçoamento das competências necessárias para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Na opinião dos respondentes dos questionários os planos de desenvolvimento de pessoas da Universidade nos períodos de 2020, 2021 e 2022 foram construídos/elaborados conforme preconiza a nova PNPD, embora tenha pontos a melhorar em relação aos sistemas utilizados (SIGRH, SIPEC) e aos ambientes virtuais de aprendizagem (sala de aula Teams e Moodle/Aprender), porém, inovações foram percebidas. Por fim, foi possível identificar que diante do cenário de pandemia pela Covid-19 e prazos curtos para mudança na sistemática de elaboração e execução das ações de desenvolvimento houve inovações nos tipos de modalidade (a distância, remoto, híbrida) e oferta de ações para atendimento de demandas específicas da Universidade. Em síntese, a pesquisa pode contribuir com as demais organizações e, ainda, com a unidade de gestão de pessoas (UGP) da Instituição no avanço de melhorias dos processos internos referentes ao desenvolvimento dos servidores, o capital humano da Universidade.

Palavras-chaves: Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ações de desenvolvimento; inovação; gestão de pessoas; capital humano, Universidade de Brasília.

ABSTRACT

This research is about the implementation of the national human resources management policy in the public sector, focusing specifically on the human resources development plan (PDP) within the University of Brasília. The main objective of this research was to analyze the implementation of the Human Resources Development Plan (PDP) of the University of Brasília, from 2020 to 2022, in light of the new National Human Resources Development Policy (PNPD), Decree No. 9,991/2019, focusing on the results of the development actions, the innovations identified and the perception of the employees, human capital of the University. In methodological terms, the research is configured as follows: regarding the approach, it is a quantitative-qualitative study, applied research, descriptive and field survey, using documentary analysis and descriptive statistics to analyze the results. The purpose is exploratory-descriptive with bibliographic research procedures. To collect the data, documents in the form of texts available on the websites and official pages of the central body of SIPEC and the University were used. An online questionnaire was used for the field research. To analyze the data, the Institution's activity reports and spreadsheets with the results of the data on development needs and training actions carried out were used. A survey was also conducted with the work team that implemented the new PNPD at the University and with the participants of the Professional Master's in Economics class that started in 2020. The analysis showed that the stages of preparation of the process of planning the training actions for the years 2020, 2021 and 2022 at the University were diversified, however, the stages presented in the federal regulations were maintained. The statistical results show that the University promoted the development and training of employees, seeking to improve the skills necessary to improve the quality of services provided to citizens. In the opinion of the respondents to the questionnaires, the University's personnel development plans for the periods 2020, 2021 and 2022 were constructed/prepared as recommended by the new PNPD, although there are areas for improvement in relation to the systems used (SIGRH, SIPEC) and virtual learning environments (Teams and Moodle/Aprender classrooms). Finally, it was possible to identify that, given the scenario of the Covid-19 pandemic and short deadlines for changing the systematics of preparing and executing development actions, there were innovations in the types of modality (distance, remote, hybrid) and the provision of actions to meet specific demands of the University. In summary, the research can contribute to other organizations and, also, to the Institution's personnel management unit (UGP) in advancing improvements in internal processes related to the development of employees, the University's human capital.

Keywords: *People Development Plan; development actions; innovation; people management; human capital, University of Brasília..*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - GESTÃO DE PESSOAS	19
FIGURA 2 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	27
QUADRO 1 – TIPOS DE INOVAÇÃO	30
FIGURA 3 – LINHA DO TEMPO – POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	35
QUADRO 2 – PRINCIPAIS CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	40
TABELA 1 – COMPOSIÇÃO DA ESTRUTURA INSTITUCIONAL UNB	44
TABELA 2 – CORPO FUNCIONAL E DISCENTES DA UNIVERSIDADE	45
QUADRO 3 – DOCUMENTOS ACESSADOS PARA COMPOR A ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.	49
GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR FAIXA ETÁRIA DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	52
FIGURA 4 – MACROPROCESSOS DA DCADE	54
GRÁFICO 2 – NORMATIVO INTERNO DA UNB ATENDE AO DISPOSTO NO DECRETO N. 9.991/2019	56
QUADRO 4 - ATIVIDADES IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE	56
FIGURA 5 – ETAPAS DO PDP (FLUXO DO PLANEJAMENTO DO PDP, OS ATORES ENVOLVIDOS E O CRONOGRAMA)	60
FIGURA 6 - MAPA MENTAL DO PDP-UNB	62
QUADRO 5 – LND REALIZADOS PELA UNB DE 2019 A 2021	63
GRÁFICO 3 – AMOSTRA EM QUANTIDADE DE UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS	65
GRÁFICO 4 – NÚMERO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO EM CADA PDP	65
GRÁFICO 5 - TEMÁTICA (MACRO) – LND 2019-2020	66
GRÁFICO 6 - TEMÁTICA (MACRO) – LND 2020-2021	66
GRÁFICO 7 - TEMÁTICA (MACRO) – LND 2020-2021	67
GRÁFICO 8 – CONSTRUÇÃO DO LND APLICADO COM METODOLOGIAS DIFERENTES	67
GRÁFICO 9 – PLANEJAMENTO DAS CAPACITAÇÕES E QUALIFICAÇÕES E OBJETIVOS INSTITUCIONAIS ALINHADOS	69
GRÁFICO 10 – OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS PARA CAPACITAÇÃO/DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO PDI 2018-2022	69
GRÁFICO 11 – CONSTRUÇÃO DO PDP DA UNB CONFORME AS ORIENTAÇÕES DOS MANUAIS DO SIPEC	70
GRÁFICO 12 – O PDP DA UNB ATENDE AO DECRETO N. 9.991/2019	70
GRÁFICO 13 - NÚMERO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO OFERTADAS POR ANO	72
TABELA 3 – AÇÕES DE CAPACITAÇÃO OFERTADAS PDP 2020, 2021 E 2022	72
TABELA 4 - NÚMERO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO (ND)	74
TABELA 5 - EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO EXECUTADAS	75
TABELA 6 – DADOS DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – OFERTA DE VAGAS/OCUPANTES	75
TABELA 7 – NÚMERO DE CAPACITADOS 2020, 2021 E 2022	76
GRÁFICO 14 – OFERTA DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO FORAM PLANEJADAS A PARTIR DO LND	77
GRÁFICO 15 – PROGRAMAÇÃO DOS CURSOS OFERTADOS ATENDEM NDS PRIORIZADAS NOS PDPS	77
GRÁFICO 16 – SISTEMAS USADOS NA EXECUÇÃO DOS PDPS: SIPEC, SIGRH	78

GRÁFICO 17 – PLATAFORMAS DE APRENDIZAGEM VIRTUAL USADAS DURANTE A OFERTA DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO: APRENDER E TEAMS-SALA DE AULA.	78
GRÁFICO 18 – MOTIVOS INDICADOS PELOS RESPONDENTES PARA A REALIZAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL	81
TABELA 8 - AFIRMATIVAS E RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DO MESTRADO PROFISSIONAL	82
GRÁFICO 19 – ASSUMIU FUNÇÃO E/OU CAGO DE DIREÇÃO COM A CONCLUSÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
ANT	Análise de Necessidade de Treinamento
AP	Administração Pública
APF	Administração Pública Federal
CAD	Conselho de Administração
CF	Constituição Federal
CGP	Câmara de Gestão de Pessoas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAC	Decanato de Assuntos Acadêmicos
DAF	Decanato de Administração
DAP	Diretoria de Administração de Pessoas
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DEG	Decanato de Ensino e Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPAM	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação
DPG	Decanato de Pós-Graduação
DPI	Decanato de Pós-Graduação e Inovação
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GP	Gestão de Pessoas
GPC	Gestão por Competências
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
LND	Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
ME	Ministério da Economia
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
NAP	Nova Administração Pública
ND	Necessidade de Desenvolvimento
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
PDIC-TAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Técnicos

	Administrativos em Educação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGs	Programa de Pós-Graduação
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
ProcAND	Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAEs	Técnico-Administrativo em Educação
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	18
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	21
2.2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	24
2.2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	26
2.3 INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	29
2.4 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO	32
2.5 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	35
2.5.1 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	38
3 PERCURSO METODOLÓGICO	43
3.1 LÓCUS DA PESQUISA.....	43
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	48
3.3.1 Análise documental.....	49
3.3.2 Questionários e perfil dos participantes	51
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	53
4.1.1 A Unidade de Gestão de Pessoas (UGD ou unidade de capacitação) da Universidade.....	53
4.1.2 As ações/atividades do processo de capacitação.....	56
4.1.3 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos anos 2020, 2021 e 2022	58
4.1.3.1 O Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND).....	62
4.1.3.2 O Planejamento das ações de desenvolvimento.....	68
4.1.4 A execução do planejamento e as principais mudanças.....	70
4.1.4.1 Os resultados das ações de desenvolvimento realizadas.....	74
4.1.4.2 Resultados da pesquisa com os servidores do Mestrado Profissional.....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	88
APENDICE A – Apresentação e o TCLE.....	102
APENDICE B – Questionário da pesquisa aplicada aos implementadores/executores da PNDP (Decreto n. 9.991/2019) na UnB	104
APENDICE C – Questionário da pesquisa aplicada aos participantes do Mestrado Profissional Gestão Econômica e Finanças Públicas (Edital 02/2020) ,	106

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de crescente de inserção da inovação no serviço público e busca por excelência no ensino superior, a gestão eficaz de pessoas emerge como fator crucial para o alcance dos objetivos institucionais. Para os autores Maduro et. al. (2024) o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas é essencial pois fornece parâmetros, dentro da universidade, para o investimento em pessoas. O investimento no capital humano de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), ou seja, os servidores docentes e técnico-administrativos em educação são importantes para o desenvolvimento e a inovação na Universidade. Nesse sentido, Faleiros (2023) argumenta que a necessidade de se investir na profissionalização do funcionalismo público sendo uma questão atual e em evidência tornando-se ainda um desafio para as instituições públicas.

As instituições de ensino superior precisam fortemente da qualidade e expertise de seu corpo docente e técnico para o desenvolvimento de pesquisas, formação de profissionais qualificados e atendimento às demandas da sociedade (Freitas; Pederneiras, 2020). Nessa perspectiva, a qualificação da formação dos profissionais é o foco para o desenvolvimento de conhecimentos e experiências para que a atuação no exercício das funções alcance mais eficiência no serviço prestado pelas IFES (Freitas; Pederneiras, 2020). Dessa forma, a implantação da política de gestão de pessoas (GP) nas IFES deva atender às necessidades institucionais e a dos servidores docentes e técnico-administrativos (Souza; Kobiyama, 2010).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômica (OCDE) (2010) recomendou a implementação do modelo de gestão por competência (GPC) para orientar a política de GP nos órgãos da administração pública federal. O modelo recomendado pela OCDE parte da percepção de que a gestão de pessoas no setor público vincula-se ao desempenho das organizações do Estado e às reformas da administração pública. Os estudos sobre o setor público apontam a relevância da qualificação dos servidores públicos por meio da formação e da capacitação continuada e da necessidade do domínio de sistemas e ferramentas de governança mais digitais e abertos em rede (OCDE, 2017).

Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, surge com o objetivo de modernizar a gestão de pessoas no serviço público federal, com foco no desenvolvimento do capital humano e na promoção de um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador. Na busca pelo alcance dos objetivos de inovação na gestão de pessoas e foco no desenvolvimento de pessoas os

mecanismos da nova Política são condutores na consecução dos resultados a serem alcançados. Os mecanismos são:

o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); o relatório anual; o plano consolidado de ações de desenvolvimento; o relatório consolidado de execução do PDP; e os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento (BRASIL, 2019, n.p).

Para o direcionamento das diretrizes da nova PNDP as orientações sobre prazos, condições, critérios e procedimentos para implementação da nova Política estão apresentados na Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, atualizada pela Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME n. 21, de 1º de fevereiro de 2021 e alterações. Os atos legais vigentes e as teorias voltadas para a gestão de pessoas estabeleceram as normas e os processos para a implementação da nova Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Administração Pública Federal (APF) e da Universidade.

A Universidade de Brasília (UnB), como uma das principais instituições de ensino superior do país, com papel fundamental na produção científica e formação de profissionais, combina como objeto de estudo desta pesquisa. Sua experiência na implementação da PNDP oferece insights relevantes para a compreensão dos desafios e oportunidades relacionados à gestão de pessoas no contexto universitário. A implementação da nova PNDP na Universidade de Brasília e seus desdobramentos é um incremento nas políticas para o desenvolvimento de pessoas e importante para as inovações na organização.

A despeito da relevância da PNDP, nota-se uma escassez de pesquisas que analisem sua implementação de forma aprofundada no contexto das IFES, principalmente no que tange à percepção dos servidores e à identificação de práticas inovadoras de gestão de pessoas.

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade de Brasília, no período de 2020 a 2022, à luz da nova PNDP, com foco em três linhas principais: (1) analisar os resultados alcançados pela ações de desenvolvimento implementadas; (2) identificar as inovações presentes no processo de implementação da PNDP na instituição; (3) compreender a percepção dos servidores da UnB acerca da implementação da PNDP e seus impactos em seu desenvolvimento profissional.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade de Brasília, no período de 2020 a 2022, à luz da nova Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Decreto n. 9.991/2019, avaliando seus impactos e desafios.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais ações e resultados do PDP da UnB no período analisado;
- b) Analisar a percepção dos servidores da UnB acerca da implementação do PDP;
- c) Verificar a presença de elementos inovadores na implementação do PDP da UnB;
- d) Discutir os desafios e oportunidades relacionadas à implementação da PNDP no contexto da UnB.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse em investigar a implementação da nova PNDP na Universidade se deve à relevância da discussão. O tema torna-se relevante pois apresenta contribuição para a unidade de gestão de pessoas (UGP) que tem empreendido esforços positivos ao proporcionar ações para a qualificação/desenvolvimento dos servidores, por meio da formação profissional e da capacitação continuada.

A Universidade de Brasília (UnB), instituição de reconhecida excelência no ensino superior e na pesquisa científica, constitui um campo de estudo relevante para a análise da implementação da PNDP. Sendo uma autarquia federal, a UnB está diretamente inserida no escopo da Política, tornando a investigação de seus resultados e desafios particularmente significativa para o aprimoramento da gestão pública.

O Decreto nº 9.991/2019 aponta para a importância da análise do contexto externo da organização quando associa o desenvolvimento dos servidores às necessidades presente e futura. E que a organização deva atentar-se para os princípios da economicidade e preparo da força de trabalho pública para novas transformações. Descarta-se na normativa o mecanismo estratégico no atendimento de novas demandas por meio do investimento no aperfeiçoamento de servidores (BRASIL, 2019, art. 3º).

A capacitação dos servidores no serviço público tem evoluído ao longo do tempo, com inovações, com a implementação dos planos de carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e dos cargos de Professores de Magistério Superior. A promoção do desenvolvimento de pessoas como política de gestão de pessoas na Universidade corroborada pelas legislações federais tem as diretrizes para a identificação e o desenvolvimento das

competências por meio da qualificação profissional. Assim, o investimento em desenvolvimento de pessoas nas Instituições de Ensino Superior para a formação profissional do capital humano (os servidores) seja por meio de política de gestão de pessoas, seja por inovações no serviço público.

Em pesquisas realizadas nas plataformas de Teses e Dissertações, identifica-se que há estudos relacionados ao desenvolvimento de pessoas no âmbito da Universidade de Brasília, com a temática Política de Capacitação, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, Qualificação profissional, Capacitação dos servidores e ação de formação continuada, dentre elas, tem-se a de Gonçalves (2021), Almeida (2020), Santos (2015) que realizaram pesquisas com o objeto e a temática.

A pesquisa busca entender como a inovação e a implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas contribuem para a melhoria da formação dos servidores na atuação de suas atividades profissionais. Por isso, o tema merece atenção, pois busca discutir de forma prática e teórica como a Instituição de Ensino investe em desenvolvimento de pessoas, que movimentos inovadores são empreendidos, com vistas ao aperfeiçoamento da qualidade do ensino e à formação de bons profissionais, capital humano.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, documental e quali-quantitativa com análise documental e aplicação de questionário junto aos implementadores do PDP na Instituição e dos participantes da turma de mestrado profissional iniciada no ano de 2020.

Nesse sentido, a proposta de trabalho visa contribuir com a aplicação da nova PNNDP na Universidade de Brasília e com o desenvolvimento profissional dos servidores da Instituição.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contextualiza a problemática da gestão de pessoas nas IFES e apresenta a pesquisa, delineando seus objetivos, justificativa e estrutura.

O segundo capítulo fundamenta teoricamente a pesquisa, abordando conceitos-chaves como gestão estratégica de pessoas, PNNDP, gestão por competências, inovação na gestão de pessoas e desenvolvimento do capital humano.

O terceiro capítulo, detalha a metodologia utilizada, incluindo a caracterização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a amostra e os procedimentos de análise e discussão dos resultados.

O quarto capítulo, apresenta e analisa os dados coletados, com foco nos resultados do PDP da UnB entre 2020-2022, a percepção dos servidores (implementadores do PDP na UnB e integrantes da Turma de Mestrado Profissional em Economia iniciada no ano de 2020), e a identificação de práticas inovadoras.

Por fim, o quinto capítulo discute os resultados à luz do referencial teórico, analisando os desafios e oportunidades da implementação da PNDP na UnB e apontando sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas linhas que se seguem têm-se a revisão da literatura, apresentando a contextualização e consistência dos elementos necessários à investigação da temática outrora apontada, bem como as bases normativas e institucionais do desenvolvimento de pessoas. Portanto, foram contemplados: os conceitos de políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP); Gestão Estratégicas de Pessoas (GEP); o TD&E; a Gestão por Competências no setor público; a inovação na gestão de pessoas; o desenvolvimento do capital humano e a política de gestão de pessoas no setor público.

Quando da pesquisa sobre o tema em comento, os assuntos abordados foram organizados dos mais amplos aos mais específicos, acarretando reflexões necessárias para a construção dos capítulos posteriores, bem como para o alcance dos objetivos aqui delineados.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas (GP) é um tema amplamente discutido nas organizações, considerando sua relevância no ambiente organizacional. Para que a organização alcance sua missão, são as pessoas que constroem os resultados, além de criarem as inovações e os diferenciais em relação aos objetivos organizacionais. As ações realizadas pelas pessoas fazem parte do processo de GP. Assim, não somente a área/unidade de GP desempenha um papel importante na implementação da estratégia da organização, mas também na formação dos integrantes da organização (Dutra, 2004).

No setor público brasileiro, o tema "Gestão de Pessoas" é amplamente discutido em razão de a Administração Pública passar por reformas e contrarreformas, sendo esse tipo de gestão um componente essencial dessa estrutura, alvo de processos similares de mudança. Nesse cenário, alguns marcos têm influência no modo de conduzir os servidores públicos no âmbito da esfera federal no Brasil, como, por exemplo, o gerencialismo, a Nova Administração Pública (NAP) e a Política de Desenvolvimento de Pessoal. Corroborado por Bresser-Pereira (1998) quando apontou que o estabelecimento de novas perspectivas gerencialistas teve como base o *New Public Management* (NPM), a partir dos anos 80, com a realização das reformas estatais no contexto público brasileiro.

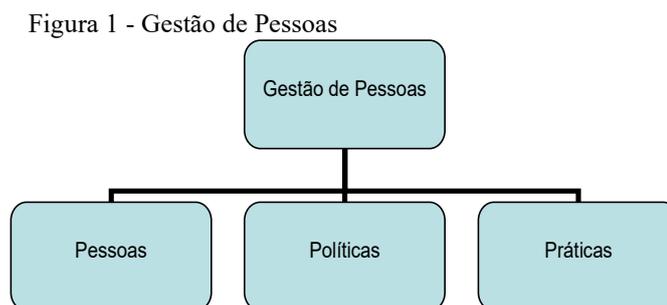
Na literatura tem-se uma série de denominações para se referir à GP. Assim, na busca de um recorte conceitual de tal temática na Administração Pública, segundo Bergue (2007, p.

18), a GP pode ser entendida como um “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”; ou seja, tal modal de gestão tem como mote principal desenvolver os Recursos Humanos, com vistas a atingir as metas organizacionais.

Com foco voltado às necessidades de pessoal, Ribeiro (2007, p. 3) considera que a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas [...]” – o que significa que as pessoas deixaram de ser apenas recursos produtivos em evidência, sendo valorizadas quanto ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Outra conceituação foi apresentada por Vianna (2013, p. 11), segundo o qual a GP é compreendida como uma abertura de espaço para uma adoção mais estratégica do conceito, sendo as pessoas importantes para o sucesso da organização e a gestão “[...] delineada como um conjunto de políticas e práticas que proporcionam a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas, de modo que, as duas possam realizá-la no decurso do tempo”.

Nessa mesma linha, Dutra (2001) aponta que a GP deve ser percebida como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa e/ou organização, pública ou privada, para transferência ao comportamento humano, de modo a direcioná-lo ao ambiente de trabalho. Assim, é possível ilustrar tal modal de gestão a partir do esquema apresentado na figura 1, a seguir.



Fonte: elaboração própria.

No Brasil, Fischer (1998) entende que a nova tendência de GP se deu em 1995, quando modelos e práticas organizacionais foram importados de diferentes setores econômicos e, também, de países que tinham forte influência mercadológica, demonstrando, na cadeia produtiva, a importância do papel de tal modal de gestão.

De fato, a GP envolve os indivíduos, as políticas planejadas para o alcance dos resultados organizacionais e as práticas como ações realizadas dentro da organização. Por indivíduos, entendem-se àqueles que integram a organização, ao passo que as políticas e as práticas, conforme explica Dutra (2016), são, respectivamente, os princípios e as diretrizes básicas norteadoras das decisões e das condutas das pessoas e das organizações e os diversos modos de procedimentos, métodos e técnicas empregadas para a execução das decisões e para orientar as atividades nas organizações e em sua interação com o ambiente.

A política de GP para as organizações implica práticas e medidas adotadas para atingir a visão, a missão e os resultados da organização, que, de acordo com Senge (1990), tem esses aspectos compartilhados por todos os membros da organização. As organizações, nesse sentido, criam políticas que estão conectadas com a retenção de funcionários e o compartilhamento de habilidades. Compreende-se, assim, que as políticas de GP são as práticas que englobam as ações e atividades executadas para o gerenciamento de Recursos Humanos (Demo *et al.*, 2018; Fiuza, 2010).

As políticas da organização estão presentes em todos os níveis de GP, devendo a organização valorizar tanto a dimensão técnica quanto a política, que se complementam, sendo o papel da Gestão Estratégica de Pessoas promover a integração entre ambas. Sobre a questão, no estudo realizado por Demo, Fogaça e Costa (2018), são consideradas políticas e práticas de GP: o recrutamento e a seleção; o envolvimento; o treinamento, o desenvolvimento e a educação; as condições de trabalho; a avaliação de desempenho e competências; e, a remuneração e as recompensas – a partir da análise da síntese do estado da arte construído por Demo (2012), dos trabalhos de Demo *et al.* (2012), Demo *et al.* (2014) e de Demo e Rozzett (2012).

No que tange à importância das pessoas no ambiente organizacional, a partir de sua gestão estratégica, têm-se que estas:

[...]assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (Fiuza, 2010, p. 63-64).

Dessa feita, no âmbito organizacional, a estratégia não pode ser sustentada de modo convencional, mas deve buscar resultados organizacionais juntamente com os individuais por meio da instituição de competências, buscando vislumbrar uma visão mais estratégica sobre

as pessoas dentro da organização. Fiuza (2010) aponta, então, que o colaborador é parte fundamental para que a organização alcance a missão estabelecida em sua estratégia.

Nesse entendimento, as práticas de GP podem ser conceituadas como “[...] uma extensão, ramificação ou veículo para a materialização das políticas de gestão de pessoas, alinhadas à gestão estratégica da empresa, visando a obtenção de resultados desejados” (Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022, p. 2280). Percebe-se, assim, que as práticas de GP são atividades vivenciadas pelos colaboradores a partir da implantação de políticas pela organização, conectadas às ações para o alcance dos resultados relacionados aos objetivos estratégicos (Boon; Hartog; Lepak, 2019; Bowen; Ostroff, 2004).

Em outras palavras, as práticas de GP advêm das políticas adotadas no âmbito organizacional, sendo, portanto, executadas por meio das estratégias traçadas dentro da organização. Cada organização delimita suas políticas, para que as práticas ocorram. As políticas de GP, no seu contexto histórico, também passaram por diversas fases evolutivas, do Departamento de Pessoal (DP) à Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), envolvendo diferentes modelos, políticas e práticas, configurando diversas nomenclaturas na área de gestão (Brandão; Parente, 1998 *apud* Lima; Barreto, 2016). Dentro das políticas, são definidas as regras para recrutar, selecionar, treinar, avaliar, monitorar, recompensar. Logo, tais políticas representam o *modus operandi* da organização.

Rahn e Weber (2019) realizaram uma análise acerca das tendências da GP no setor público, identificando categorias que foram sistematizadas como “boas práticas”, quais sejam: acompanhamento; avaliação de desempenho; capacitação; cargos e salários; desenvolvimento de lideranças; estrutura do Recursos Humanos; programas; e, planejamento de pessoal. Entre estas, a que se destacou foi a de capacitação. E ainda, segundo aqueles autores, a pesquisa evidenciou que a modernização do setor público, no que diz respeito à Gestão Estratégica de Pessoas, não é impedida por suas peculiaridades.

Assim sendo, nas próximas seções apresentam algumas políticas e práticas importantes para uma gestão pautada no desenvolvimento de pessoas no âmbito da administração pública, com foco nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Guest (1987) e Legge (1995) discorrem que a estratégia é de suma importância na organização para inclusão das políticas e atividades da GP ao nível estratégico da

organização; ou seja, as políticas de GP devem se dar de modo integrado aos planos estratégicos da organização.

Desta feita, Taylor, Beechler e Napier (1996) apontam que o campo de estudo da gestão estratégica de GP tem uma contribuição importante, visto que a gestão tem como foco atrair, desenvolver e reter pessoas para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010), o conceito de gestão estratégica é um tipo de gestão preocupada com os objetivos e as metas da organização, bem como com o desempenho e o *modus operandi* adequados para sua concretização, sendo ponderado o curto, o médio e o longo prazos. O foco, nesse sentido, está na definição dos resultados esperados, do planejamento e do monitoramento das ações que se objetiva alcançar. Aqueles autores ainda apontam que as diretrizes para o desempenho da organização e das pessoas ali atuantes são definidas no planejamento estratégico organizacional, desdobrados em níveis organizacionais e individuais.

Em outras palavras, um modelo de Gestão Estratégica de Pessoas inclui a definição de uma política que oferte respaldo para que a gestão seja sustentada com base nos perfis profissionais e o quantitativo de pessoal para a atuação na organização – o que possibilita a integração com base em um conjunto de premissas usadas como diretrizes, entre as quais, uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal (Pantoja, Camões e Bergue, 2010).

Diversas organizações públicas têm adotado, em parte, elementos identificados com o modelo gerencial e os mecanismos e instrumentos de gestão estratégica. Na Administração Pública, por exemplo, a Gestão Estratégica de Pessoas visa alinhar as práticas administrativas aos objetivos das organizações, além de melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores, e atender às necessidades dos usuários com qualidade e eficiência.

Para Lima e Barreto (2016), a mudança do modelo tradicional de administração de Recursos Humanos para o modelo da Gestão Estratégica de Pessoas implicou a reconfiguração de políticas e práticas dentro das organizações, desde mudanças nos seus diferentes processos à articulação de ações integradas – o que não ocorria na gestão tradicional.

Pesquisas contemporâneas tratam da Gestão Estratégica de Pessoas, contextualmente, abordando o relacionamento entre as políticas e as práticas de GP com resultados organizacionais, como é o caso do estudo desenvolvido por Menezes, Wood e Gelade (2010), onde se corroborou que as práticas de GP na *performance* das organizações têm efeito favorável.

Taylor, Beechler e Napier (1996) apontam que o campo de estudo da gestão estratégica de GP tem uma contribuição importante, visto que a gestão tem como foco atrair, desenvolver e reter pessoas para atingir os objetivos estratégicos da organização.

A Gestão Estratégica é um processo contínuo que integra do planejamento estratégico à implementação, ao monitoramento e à avaliação da estratégia, visando aprimorar o cumprimento da missão, dos mandatos e a Aprendizagem Organizacional. Ela desempenha um papel fundamental na governança das organizações, uma vez que estabelece normas e estruturas, além de orientar as organizações, atuando em conjunto com outros subsistemas (a Gestão de Desempenho, a Gestão de Portfólio de Projetos e os modelos de contratação, colaboração e terceirização de atividades, por exemplo) (Brasil, 2019a, 2020a, *s. n. t.*).

De fato, o planejamento estratégico consiste em analisar, criar opções e tomar decisões sobre a identidade, as atividades e a razão de ser de uma organização. Além de alocar recursos, tais decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e apoio político, bem como promover a Aprendizagem Organizacional. O resultado do planejamento estratégico é um plano que registra os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las (Brasil, 2019a; 2020a; *s. n. t.*).

Ainda sobre a questão, Carmo *et al.* (2018) observam que o modelo de administração pública gerencial influencia práticas direcionadas aos recursos humanos, os quais passam a ser vistos como ativos essenciais para atingir os objetivos institucionais. Segundo os autores, as transformações vivenciadas pela gestão de pessoas no setor público, a partir da década de 90, aconteceram em função da adoção de perspectivas estratégicas orientada para resultados. Logo, alguns aspectos estratégicos foram introduzidos à gestão de pessoas com os normativos Decreto 5.707/2006 (desenvolvimento de pessoas), Decreto 7.133/2010 (avaliação de desempenho) e mais recentemente, Decreto 9.991/2019 (política de desenvolvimento de pessoas).

Em se tratando de perspectiva estratégica as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem mecanismos de planejamento estratégicos como o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI), os normativos específicos dos Conselhos Superiores e Câmaras Superiores, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que direcionam a Gestão Estratégica acadêmica e administrativa, respectivamente. Nesse sentido, mais adiante, o mecanismo de planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento de pessoas na Universidade será abordado.

Primeiramente, discorre-se sobre algumas práticas e ações estratégicas importantes para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização no setor público.

2.2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Segundo Vieira e Nolasco (2022), as atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são algumas das ações estratégicas fundamentais para que a área de GP promova a melhoria do desempenho organizacional.

Os termos “treinamento”, “desenvolvimento” e “educação”, para Nadler (1984), são entendidos como sinônimos por referenciarem as práticas organizacionais direcionadas ao aumento da aprendizagem. Nesse passo, o “treinamento” é definido como um esforço da organização para disponibilizar situações de aprendizagem que propiciem alguma melhoria de desempenho no trabalho. Já o “desenvolvimento” trata de um conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando unicamente relacionado ao trabalho atual ou futuro, mas embutido nos conceitos supracitados – o que, para Vargas (1996), é uma aquisição sistemática de conhecimentos capaz de gerar mudanças no modo de pensar o indivíduo, que se dá via internalização de valores, normas, conceitos e habilidades renovadas. Por fim, o termo “educação”, para Nadler (1984), envolve as estratégias de aprendizagem desenvolvidas para a preparação do indivíduo em prol de um labor diferente do atual em tempo futuro.

Abbad *et al.* (1999) aponta que o desenvolvimento de carreira é referente às ações organizacionais que indicam que a organização se preocupa com o funcionário quanto ao seu futuro profissional e pessoal, ao passo que o treinamento ali existente se refere às oportunidades de capacitação profissional ofertadas pela organização aos funcionários, que resultem na correção e no aprimoramento de suas competências; ou seja, o treinamento e o desenvolvimento são, para as organizações, práticas de gestão de pessoas que possibilitam aos funcionários, continuamente, os treinamentos e as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional.

A educação profissional, para Chiavenato (2009), é a institucionalização da educação do ser humano para o preparo para a vida profissional, compreendendo três etapas, quais sejam: 1) Formação profissional; 2) Desenvolvimento; e, 3) Treinamento. Logo, a educação profissional está contida no treinamento que a organização proporciona aos funcionários para a melhoria da *performance*.

Diante de tal cenário, a capacitação tornou-se um meio para proporcionar a aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Segundo Vargas e Abbad (2006), o

termo “capacitação” está relacionado a eventos de curta e média duração; ou seja, são cursos ou oficinas em prol da promoção da melhoria do desempenho individual da pessoa no trabalho. Assim, tal termo passou a relacionar-se com o termo “treinamento”.

Para tanto, é necessário que o processo de capacitação esteja alinhado com as diretrizes da organização e com o ambiente onde os trabalhadores estão inseridos; e ainda, os resultados de tais ações devem ser avaliados, buscando um ciclo permanente de melhorias em relação às capacitações ofertadas (Freitas *et al.*, 2006; Griffin, 2012).

Dessa forma, as ações de TD&E necessitam ser concebidas pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, efetuam seu planejamento e execução, e mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos. O subsistema de avaliação de treinamento se configura como o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do citado sistema (Borges-Andrade *et al.*, 2013). Tão importante quanto os demais estágios do processo de treinamento, a avaliação permite, principalmente, que seus resultados revelem erros e acertos que se deram na aplicação das ações de capacitação.

O sistema de treinamento apresentado por Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) tem como componentes: o levantamento de necessidades; o planejamento e a execução; e, a avaliação do treinamento. Avançando nos estudos sobre o sistema de treinamento, os autores Abbad e Borges-Andrade (2004) percebem o treinamento como um conjunto das partes ordenadas entre si que compõem o sistema instrucional. Assim, o sistema, interdependente entre si, é composto por: a) avaliação das necessidades de capacitação; b) planejamento e execução do programa de treinamento; c) avaliação do programa de treinamento.

Chiavenato (2010), com ideias análogas aos dos autores citados, definiu o treinamento como um processo composto por quatro fases. Essas fases compõem os tipos de mudanças do comportamento das pessoas através do treinamento, quais sejam: 1) levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas; 2) Desenho do programa de treinamento; 3) aplicação do programa de treinamento; 4) Avaliação dos resultados do treinamento.

Para Abbad e Mourão (2012) um dos aspectos importantes para o sistema de treinamento (TD&E) é dar início com o diagnóstico das necessidades de treinamento, ou seja, o levantamento de necessidades. A importância do diagnóstico de necessidade de treinamento precedendo as atividades de TD&E é observada quando as organizações, na busca pela melhoria do desempenho organizacional, definem suas ações estratégicas voltadas para a área de GP (Vieira; Nolasco, 2022).

Dessa feita, Vieira e Nolasco (2022) destacaram no estudo de revisão sistemática algumas metodologias e modelos utilizados pelas organizações internacionais para a realização do diagnóstico de necessidades de treinamento. Em sua maioria, utiliza-se o método misto. Foram identificados também os modelos propostos por Borich (1980), o de Borges-Andrade e Lima (1983), o Modelo OTP, o Modelo ADDIE, a Ferramenta 360°.

Um aprimoramento da Política para alavancar a visão estratégica foi definida diretrizes para que as IFES elaborassem o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes (PDIC) do PCCTAE, intensificando a capacitação dos servidores, culminando, assim, em um processo permanente de aprendizagem.

2.2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Na presente seção têm-se os principais entendimentos sobre gestão por competências, um modelo apresentado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) de 2006 e estimulada a partir no novo Decreto de 2019 com sua construção, facultativamente, pelo mapeamento de competências.

Conforme Bergue (2007), além da necessidade de reconfiguração das estruturas e dos processos, é preciso que as pessoas se envolvam, ou seja, que os agentes públicos atuem para alcançar um novo patamar de desempenho. Por isso, Pantoja (2005, p. 10) argumenta que “[...] a gestão por competências pode ser considerada uma boa ferramenta para a interação entre os modelos de orientação para resultados, estratégia institucional e as pessoas que compõem a organização”.

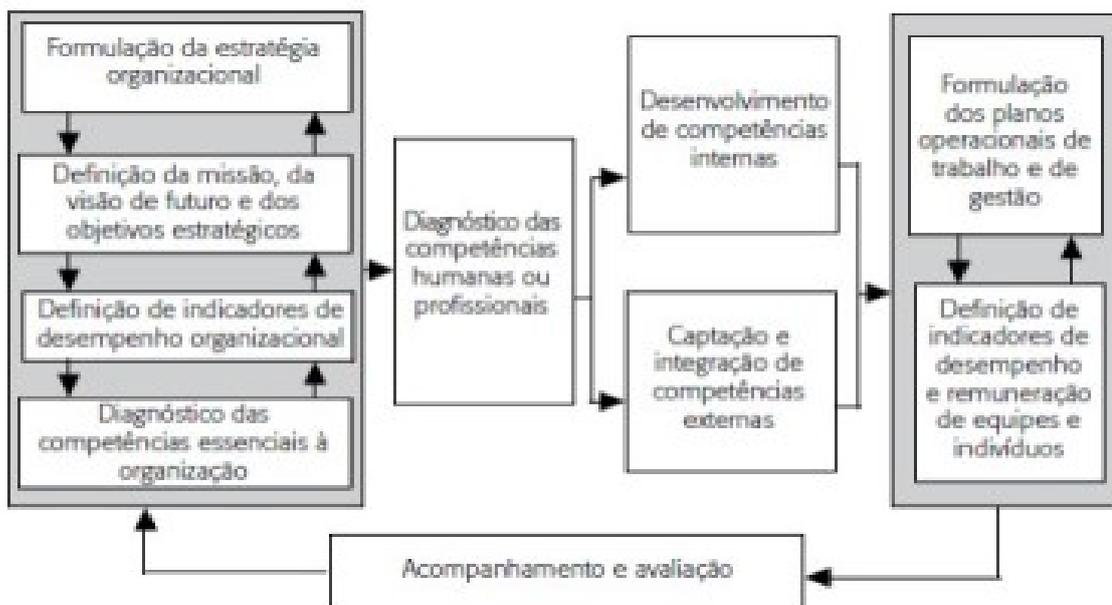
O modelo de Gestão por Competência pode ser compreendido como o modo pelo qual a organização ou instituição pública se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para Fischer (2002), a organização estabelece princípios, estratégias, políticas e práticas próprias, que serão a base da implementação das diretrizes que guiarão sua atuação.

É sabido que o modelo de gestão em comento tem como objetivo promover o autodesenvolvimento e proporcionar uma análise que forneça elementos para investigar as reais necessidades dentro do contexto do trabalho, assim como as necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização (Fleury; Fleury, 2004).

De fato, a abordagem de Gestão por Competências propõe alinhar as habilidades humanas, buscando gerar e manter as competências essenciais necessárias para alcançar os objetivos estratégicos das organizações. Tal modal de gestão é exemplificado na figura 3, a

seguir, que ilustra as etapas principais e a lógica de funcionamento (formulação estratégica da organização, mapeamento das competências organizacionais e humanas, desenvolvimento de competências internas, aquisição de competências externas, definição dos planos de trabalho, estabelecimento de indicadores de desempenho e remuneração, e acompanhamento e avaliação) (Brandão; Guimarães, 2001).

Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001).

Brandão *et al.* (2008) apontam que a Gestão por Competências, juntamente com o planejamento de Recursos Humanos, com o desenvolvimento contínuo de servidores e com a avaliação de desempenho fundamentada em competências, são os principais instrumentos de uma Gestão Estratégica de Pessoas.

Diversas ações têm sido tomadas com o objetivo de impulsionar esse novo formato de Gestão Estratégica de Pessoas, com base no estabelecimento de metas e resultados esperados, onde a abordagem das competências é um dos elementos fundamentais. Nesse viés, sabe-se que, até o momento atual, a adoção do modelo baseado em competências nos processos de GP tem sido pouco expressiva, concentrando-se mais nos processos de capacitação e desenvolvimento (Pantoja, 2005).

Apesar da tentativa de utilização da Gestão por Competências na avaliação de desempenho e nos concursos públicos, sua implantação ainda é predominante nas ações de treinamento e capacitação.

Garcia (2013, p. 20) realizou estudo, justificado por revisão teórica, que “trata da gestão por competências como uma inovação em modelo de gestão”, buscando a identificá-la como sendo o modelo em implementação no Brasil. As análises do estudo possibilitaram “concluir que só foi possível considerar a implantação do modelo como uma inovação radical em modelo de gestão quando a gestão por competências foi implementada com rigor conceitual e metodológico, obtendo os resultados esperados.”

No Brasil, em 2006, com o Decreto nº 5.707 (Brasil, 2006a), foi estabelecido na APF direta, autárquica e fundacional, o modelo de Gestão por Competências, definindo-se, em seu art. 2º, os conceitos de Gestão por Competências e, também, o de Capacitação, *in verbis*:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; [...].

Nessa esteira, a PNDP implementada por meio do Decreto n. 5.707/2006 (Brasil, 2006a), enfatizou a adoção do modelo de Gestão por Competências para o desenvolvimento dos servidores públicos federais em relação à profissionalização no serviço público, em um esforço do Estado Brasileiro na promoção de mudanças rumo à modernização de órgãos e entidades, por meio do incentivo ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento das competências dos servidores.

Enquanto a nova PNDP, Decreto n. 9.991/2019, preconiza que a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) seja realizado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento, ou seja, mapeamento de competências, e que se relacione à consecução dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a orientação é de que o planejamento seja precedido, preferencialmente, por diagnóstico de competências, consistindo numa etapa facultativa (Brasil, 2019b).

Neste contexto de fortalecimento do desenvolvimento de pessoas focado na qualificação profissional a partir das competências segue apontamentos sobre o capital humano e a inovação na gestão de pessoas.

2.3 INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Schumpeter (1961) expôs que a incessante transformação (ou destruição criativa) de tecnologia e serviços é que é um motor crucial para o desenvolvimento econômico. Nessa esteira, a OCDE (2004) trata da inovação como a implementação de um novo produto ou melhoria significativa de um produto existente. Também pode ser um novo processo ou método de organização de práticas da organização. E adotar ou reforçar a inovação no setor público é um forte compromisso da OCDE (2019).

O termo “inovação” para Kim (2005, p. 30), “[...] é definido como atividade pioneira, baseada principalmente nas competências internas de uma empresa de desenvolver e introduzir um novo produto no mercado”. Aquele autor identifica que “[...] a maioria das inovações não envolve novas invenções” (Kim, 2005, p. 30); no entanto, é fundamentada em ideias existentes.

Para Plonski (2017, p. 15) “a inovação é, ao mesmo tempo, uma ideia transformadora e uma ideia em transformação” apesar de evidências de que “[...] a penalização pelo não atingimento de uma inovação pretendida inibe novas iniciativas”. Entretanto, as iniciativas que as organizações públicas promoverem o desenvolvimento de uma cultura de inovação estimular as iniciativas e práticas inovadoras das atividades laborais da instituição.

A inovação se tornou uma rotina em quase todos os segmentos da economia. Nesse viés, a terceira edição do *Manual de Oslo: mensuração das atividades científicas e tecnológicas: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (OCDE, 2006), sugeriu os vieses organizacional e de *marketing* como novas formas de inovação. A inovação organizacional, por exemplo, estuda mudanças orientadas para a melhoria e a qualidade e a eficiência do trabalho, acentua a troca de informações e a capacidade de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias que impactam no desempenho da organização (OCDE, 2006).

Existem diferentes tipos de inovação. Dessa feita, a inovação pode ser caracterizada em três tipos, quais sejam: 1) De sustentação, melhoria do produto existente; 2) De eficiência, inovações no processo de produção, faz mais com menos; e, 3) A categoria criadora de mercado, que democratiza os produtos e serviços (Christensen; Ojomo; Dillon, 2019).

Quadro 1 – Tipos de inovação

Inovação do Produto	Inovação do Processo	Inovação Organizacional
Introduz um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado com referência às suas características ou ao uso previsto; dentro da inovação de produto há subtipos de inovação, quais sejam: radical e incremental.	Implementação de um método novo de produção ou distribuição; são mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .	É a inovação que se dá através de mudanças no modelo de negócio, ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não é a mudança no produto ou no processo de produção, mas sim, na forma como ele é apresentado à sociedade e/ou ao mercado.

Fonte: adaptado de OCDE (2006).

Uma proposta de inovação do setor público tem como estratégia para sua implementação a capacitação do servidor. Guimarães (2000) entende que a inovação na administração pública é um caminho para obtenção de maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços, sendo que a abordagem de competências é um meio para estimular a inovação.

De acordo com Camões, Severo e Cavalcante (2017), a inovação em serviços públicos, embora menos enfatizada quando comparada ao setor privado, vem recebendo mais atenção na administração pública e no campo acadêmico. Neste sentido, em muitos países, especialmente na América Latina, a ideia de inovação, no âmbito de administração pública, abrange uma ampla gama de significados. Isso ocorre porque, inicialmente, a inovação é vista como algo que funciona eficazmente em um ambiente caracterizado pela limitada eficiência, seja devido ao modelo burocrático de administração, seja devido às influências remanescentes do modelo patrimonialista, seja devido às combinações de ambos (Rua, 1999).

Nessa linha, Pantoja (2005), aponta que é fundamental fomentar uma cultura de inovação na Gestão Pública, capaz de superar os desafios contemporâneos, transformando o padrão burocrático/patrimonialista, a lentidão nas tomadas de decisão, o personalismo, a impunidade e a ineficiência dos serviços públicos.

Em 2014, a OCDE apresentou na Conferência de Inovação do Setor Público os quatro "chamados à ação" que precisavam ser urgentemente direcionados para promover e permitir a inovação do setor público. De acordo com o Relatório da OCDE de 2017 os governos são chamados a: concentrar-se nas pessoas; colocar o conhecimento em prática; trabalhando juntos e repensar as regras.

Com o foco em competências essenciais para inovação no setor público, a OCDE (2017) apresenta os seis atributos essenciais da inovação pública: interação; alfabetização de dados; foco nos cidadãos; curiosidade; contação de histórias engajadoras (storytelling);

insurgência. A OCDE cita que nem todos os servidores públicos necessitam de utilizar ou aplicar estas competências no seu trabalho diário, mas para um serviço público do século XXI, todos os servidores devem ter pelo menos um certo nível de consciência nestas seis áreas para apoiar o aumento do nível de inovação no setor público.

Segundo Cunha e Cavalcante (2017) as organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados.

Nesse sentido a inovação na administração pública favorece o campo da Gestão de Recursos Humanos, ou seja, de GP, Lopes (2017, p. 15) indica que diversos trabalhos já vêm buscando explicitar as práticas de gestão de recursos humanos capazes de influenciar as inovações, com destaque para as tecnológicas em produtos e processos.:

Para os autores Oliveira et. al., (2014, p. 11) “a geração de inovações no setor público tende a ter um papel estratégico nas ações do Estado, ao permitir uma maior eficiência na sua atividade e possibilitar ganhos crescentes para a sociedade, vez que há uma expansão significativa, ao longo dos anos, da importância do setor público na economia.

Borges (2017, p. 01) aponta que “[...] a relação estreita entre inovação tecnológica, crescimento econômico e melhoria nas condições de vida de uma nação é conhecida pelos economistas desde a publicação da “Riqueza das Nações” de Adam Smith, em 1776 [...]” – marco do nascimento das Ciências Econômicas no campo do saber. Aquele autor ainda assinala que “[...] a importância da tecnologia para a qualidade de vida no século atual será tão ou mais importante do que no século passado” (Borges, 2017, p. 01).

Moran, Masetto e Behrens (2000) apresenta que a tecnologia colabora para o desenvolvimento do conhecimento, que também é observado quando do desenvolvimento profissional do servidor. Entretanto, “[...] a possibilidade de o inovador se apropriar dos benefícios da inovação e dos regimes de propriedade intelectual variam conforme o setor, a tecnologia e o ambiente institucional” (Lopes, 2017, p. 20).

Segundo Pereira e Soares (*s. n. t.*), a inovação nos processos de trabalho tem a liderança do processo de inovação nas organizações pelo gestor como decisiva, vez que começará do gestor a análise dos riscos, das oportunidades e dos benefícios que poderá ser atribuída à inovação em questão.

A importância da inovação na criação de prosperidade em uma economia é explicada por Christensen, Ojomo e Dillon (2019), ao detalharem que a inovação criadora de mercado é

uma base sólida para manter e gerar uma prosperidade duradoura. Aqueles autores discutem ainda a relação do desenvolvimento das instituições, da redução da corrupção e da construção e da manutenção das infraestruturas com as inovações criadoras de mercado.

2.4 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

O capital humano corresponde às competências e aos talentos de um indivíduo, isto é, à sua capacidade de agir nas mais diversas situações aos resultados obtidos em suas interações. Por isso,

Em teoria, a construção dos conceitos multifacetados de conhecimento, aprendizagem e inovação nas organizações devem ser articuladas com base na abordagem da Economia do Aprendizado, do Paradigma Tecno-Econômico e da Inovação em Serviços, onde a interligação entre esses três conceitos é respaldada pela perspectiva de interação entre diversos atores envolvidos (Isidro-Filho; Guimarães, 2010).

“A experiência histórica da humanidade demonstra que o desenvolvimento humano, econômico, social, cultural e ambiental está apoiado, cada vez mais, na inovação. A luta pela sobrevivência, adaptação ao meio ambiente e melhoria da condição humana sempre foi e será a força propulsora do ser humano para inovar.” O Segundo Smith (1996), a educação exerce uma forte influência no ambiente de trabalho, ao introduzir a ideia de que o ser humano é considerado um capital. O autor destaca a importância da escolaridade no mercado de trabalho.

Ramos (2012, 2015) expõe que Adam Smith buscou estabelecer uma conexão entre a educação e a produtividade, bem como entre a educação e os salários, discutindo o papel da educação no enriquecimento da cultura e das habilidades que são perdidas devido à especialização do trabalho e à simplificação das tarefas. Por conseguinte, a obra de Smith (1996) é reconhecida como fundamental para o desenvolvimento da Teoria do Capital Humano (THC), uma vez que analisou a educação sob a perspectiva de dois princípios centrais em sua obra, quais sejam: 1) Economia; e, 2) Ética.

A Teoria do Capital Humano tem origem em um estudo conduzido pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), que analisou a situação da educação em países de diversas condições econômicas ao redor do mundo. Desenvolvida na Escola Econômica de Chicago por Backer e Schultz nos anos 1960, essa teoria destaca a importância dos investimentos em educação e saúde para aprimorar as

habilidades e produtividade das pessoas, o que conseqüentemente pode impulsionar o crescimento econômico de uma nação (Becker, 1962).

Gary Becker, renomado autor no campo da Teoria do Capital Humano e vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 1992, concentrou-se em estudar questões sociais e em ampliar o alcance das pesquisas nesse campo. Sua análise se fundamentava nas relações entre renda, investimento em educação e desenvolvimento profissional. Ao longo de sua trajetória de pesquisa, ele buscou integrar a abordagem econômica ao estudo do comportamento humano, buscando conciliar a economia com os diversos aspectos que influenciam as ações das pessoas (Becker, 1966).

Becker (1966) caracteriza a Teoria do Capital Humano como um conjunto de saberes, expertises, posturas e habilidades, que colaboram para a produção e têm impacto na economia. Ele destaca que o investimento em capital humano é uma atividade que influencia a renda futura ao integrar recursos nos indivíduos. Tais investimentos englobam alguns vieses – educação formal, treinamento no ambiente de trabalho, cuidados médicos, acesso à informação, ou qualquer outra ação que aprimore a capacidade física e mental das pessoas – que contribuem para a perspectiva de rendimento (Becker, 1966).

Becker (1966) expandiu e aprimorou a Teoria do Capital Humano, seguindo a linha de Theodore Schultz, ao afirmar que a educação formal e o treinamento no ambiente de trabalho podem aumentar a produtividade. Para aquele autor, a melhoria na produtividade de muitos trabalhadores se dá devido à aquisição de novas habilidades e ao aprimoramento das habilidades já existentes, sendo fundamental investir recursos no presente, como, por exemplo, em tempo dos instrutores e aprendizes, equipamentos e materiais, a fim de garantir um aumento na eficiência no futuro.

Em 1979, Theodore Schultz partilhou o Prêmio Nobel de Economia com W. Arthur Lewis e, em 1992, Gary Becker recebeu o prêmio pelas suas contribuições à Teoria do Capital Humano. Sobre a questão, Monteiro (2016, p. 41) acredita que Schultz e Becker lograram “[...] transformar a metáfora do ‘capital humano’ em uma agenda de pesquisa [...]” que trata do desenvolvimento de subsectores.

Nesse cenário, o capital humano posiciona a educação como geradora das competências e habilidades demandadas pelo mercado laboral, visto que impulsionam a produtividade individual.

Nesse sentido, a educação e capacitação são aspectos fundamentais para a produção e aplicação coletiva e colaborativa do conhecimento, como discutido em estudos sobre gestão do conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Carbone, 2016). Quando da ocorrência,

a criação de metodologias de desenvolvimento profissional (de inovação) e a partilha de conhecimento e de desenvolvimento de competências específicas dos processos de trabalho precisam ser promovidas pelas organizações.

De fato, a linha de pensamento proposta absorve ideias sobre o sistema de gestão de pessoas e integra os subsistemas aqui apresentados (treinamento e desenvolvimento). Portanto, vários autores concordam com o pressuposto de que, com a formação profissional adequada, organizações públicas e privadas podem alcançar melhores resultados (Mello; Amâncio Filho, 2010; Vieira; Nolasco, 2022). Tal ideal liga as Teorias do Capital Humano e do Capital Intelectual, permeando organizações públicas e privadas que mobilizam recursos materiais e tecnologias em vários estágios para atingir objetivos institucionais.

Zonatto *et al.* (2013, p. 10) asseveram que as “pessoas mais qualificadas agregam valor a uma organização, produzem mais e aumentam a eficiência”. Aqueles autores sugerem que os profissionais mais qualificados estudando, principalmente, em universidades, poderiam contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico ao melhorar a qualidade do ensino.

Costa e Nogueira (2015, p. 78) realizaram um estudo para “[...] analisar se as características de origem dos candidatos ao Ensino Superior impactam a sua aprovação e opção por um determinado curso, repercutindo sobre seus ganhos futuros e conseqüentemente sobre a mobilidade ocupacional e distributiva do sistema econômico”. Os resultados ali encontrados concluem que:

[...] Ensino Superior Brasileiro tem sido um instrumento de confirmação das origens dos estudantes e, nesse contexto, a intervenção estatal, especialmente, por meio de legislações, tem um papel importante na correção das distorções na oferta desse bem, modificando os níveis de regressividade na alocação dos recursos públicos e melhorando a distribuição da renda (Costa; Nogueira, 2015, p. 78).

No contexto das instituições públicas, inovações organizacionais ou administrativas são novas abordagens e práticas. Nesse sentido, concentram-se em estruturas, em processos, em sistemas administrativos, no conhecimento usado para o trabalho de gestão e nas habilidades gerenciais permitindo à organização funcionar e ser bem-sucedida no uso de recursos de maneira efetiva. Por fim, modificam as relações entre os membros da organização e afetam os papéis, as regras, os procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo.

Com base nas ações de capacitação, a PNDP (Brasil, 2019a ou 2019b) tem como meta atender aos requisitos de eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços à sociedade. Ao promover iniciativas de formação, as instituições promovem a geração de

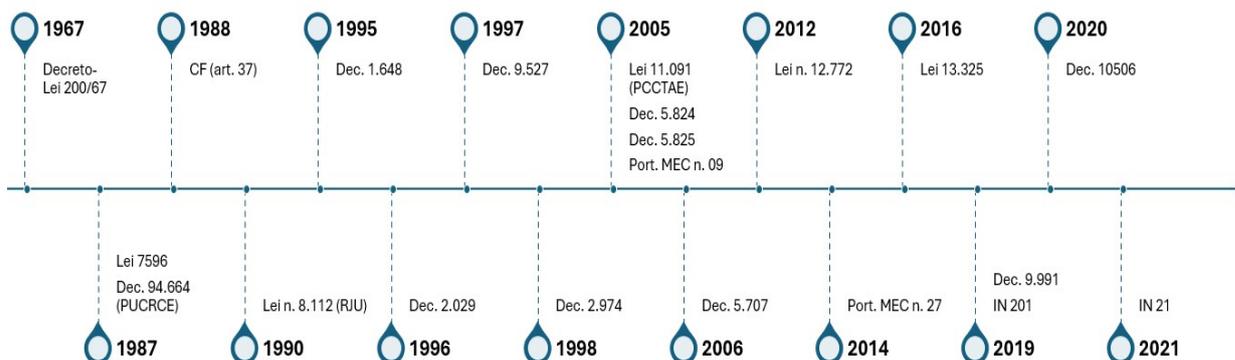
conhecimento através do desenvolvimento das pessoas. Nesse viés, a Teoria do Capital Humano, segundo Carbone (2016), evidencia a importância da educação e capacitação para o progresso econômico das nações.

2.5 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A política de GP tem efetuado tentativas para a profissionalização do serviço público. Contudo, os esforços são ainda insuficientes, apesar da utilização de dispositivos legais, como, por exemplo, os estatutos dos funcionários públicos, o concurso público (como regra de admissão) e a capacitação e o desenvolvimento de pessoas.

No âmbito da APF, além da Constituição Federal (CF) de 1988 (Brasil, 1988), têm-se diversos regulamentos que estabelecem a necessidade da criação de planos e sistemas para guiar o planejamento, gestão dos resultados e ações dos órgãos e entidades. Os diversos regulamentos estabelecidos e constitutivos das políticas de gestão de pessoas no setor público sumarizados na figura 3, a seguir, apresenta uma linha do tempo dos normativos sobre a política de gestão de pessoas na APF que impactam o desenvolvimento de pessoas das Universidades Federais ao longo dos anos.

Figura 3 – Linha do tempo – Política de Gestão de Pessoas no Setor Público



Fonte: elaboração própria.

Na Administração Pública brasileira, muitas foram as situações e reformas políticas, podendo ser especificadas em quatro modelos principais, a saber: 1) Patrimonialista; 2) Burocrática; 3) Gerencial; e, 4) Societal. Cada um desses modelos influenciou e determinou condutas administrativas e políticas ao longo do tempo, ressurgindo em várias etapas das práticas públicas. Bresser-Pereira (1996) observa que as práticas patrimonialistas sobreviveram, mas houve o enfraquecimento do Estado pela não realização de concursos

públicos, pela inexistência de plano de carreiras e pela falta de formação dos administradores públicos do alto escalão. Além disso, foram realizados esforços na regulação e no investimento em educação continuada dos servidores via capacitação e treinamento.

Conforme o exposto, no Brasil e em vários outros países, ocorreram reformas administrativas inacabadas. Carneiro e Menicucci (2013) e Cavalcante e Camões (2015) sugerem, por exemplo, que, após o ápice dos ideais de reforma gerencial, ficou claro que sua implantação e tentativa foram determinadas individualmente pelas nações, considerando diferentes objetivos e contextos políticos, ideológicos, econômicos, sociais e culturais. Como resultado, surgiram novas perspectivas que apresentavam uma diversidade de abordagens na Gestão Pública, complementando os modelos anteriores.

Conforme mencionado por Pacheco (2002), os resultados alcançados pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado incluído de 1995, não corresponderam plenamente aos objetivos estabelecidos. Embora tenha se dado algum aumento no número de servidores com formação superior, aquele autor aponta que a capacitação destes demandou gastos consideráveis, resultando em uma eficácia e efetividade limitadas. Além disso, tal empreitada não logrou atender adequadamente às necessidades das organizações e do pessoal envolvido; e, a cultura tradicional da área de Recursos Humanos também dificultou a implementação de um modelo estratégico capaz de promover mudanças.

Nessa perspectiva, Amaral (2006) declara que as oscilações das propostas legislativas e seus resultados não definiram um modelo específico para a Administração Pública brasileira, ora em um tom mais burocrático, ora em um mais flexível, trouxeram consequências adversas à Gestão Pública.

Tais diretrizes tiveram por norte promover uma maior integração entre os servidores e a organização. Além disso, incentivaram os servidores TAEs a buscarem a capacitação e qualificação formal, tentando engajá-los no planejamento estratégico institucional. O PCCTAE também melhorou a distribuição de vagas para as IFES, fazendo, quando necessário, a redistribuição de vagas entre as instituições, além de promover o incentivo à qualificação e estruturar mecanismos para as progressões por capacitação e por mérito profissional. Ranzini e Bryan (2017) acrescentam que as iniciativas de capacitação e formação voltadas para o setor público produzem resultados eficazes apenas quando estão realmente alinhadas às necessidades identificadas, sendo capazes de reduzir as deficiências de qualificação e fomentar avanços no desempenho tanto individual quanto organizacional.

A carreira de técnico-administrativos em Educação trouxe uma concepção dinâmica e abriu possibilidades de evolução estabelecendo os institutos de progressão por qualificação,

como, também, por capacitação, que promovam o desenvolvimento do servidor na perspectiva de um planejamento estratégico da instituição e do desenvolvimento organizacional das Instituições federais de Ensino Superior - IFES no cumprimento de suas funções sociais de suas metas, e de seu objetivo. (Freitas; Pederneiras, 2020).

O PCCTAE trouxe ainda a garantia do desenvolvimento dos servidores, vinculado aos objetivos institucionais; a elaboração de programas de capacitação, contemplando a formação específica e geral, incluindo a educação formal; e, a indicação de que o plano de desenvolvimento institucional das instituições contemplasse o plano de desenvolvimento destes servidores, com o dimensionamento das necessidades institucionais, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho.

No contexto do trabalho docente no Ensino Superior, alguns marcos também regulamentam o Plano de Carreira e Cargos do Magistério Superior e afins. Para Pimenta (2002), a formação inicial e a formação continuada devem ser entendidas como um projeto único, de autoformação, visto que seus saberes são constantemente reelaborados a partir de suas experiências diárias nos contextos escolares.

As atividades finalísticas da instituição – ensino, pesquisa e extensão – são realizadas pelos docentes na carreira de Professores do Magistério Superior e se completa com os demais profissionais contratados (não efetivos), a saber: professores visitantes; professores visitantes estrangeiros; e, professores substitutos. Para a consecução dessas atividades, é importante mencionar os servidores TAEs, que atuam em atividades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão. A carreira destes últimos está contemplada no PCCTAE, no âmbito das IFES vinculadas ao MEC.

A gestão das diversas demandas (social, educacional, cultura, segurança, saúde etc.) realizadas por servidores, os quais precisam estar capacitados e preparados para o gerenciamento. A estrutura pública requer aperfeiçoamento constante, devido à finalidade e aos investimentos de recursos públicos para que a prestação dos serviços seja de qualidade e eficiente (Silva, 2018).

A importância dada ao processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal em um modelo de GP pode ser em maior ou menor grau, a depender, invariavelmente, do contexto histórico e dos mais diversos fatores internos e externos à organização (Fischer, 2002).

As carreiras dos servidores do Magistério Federal (professores) e dos TAEs seguem reivindicações distintas, mas, no que concerne ao aperfeiçoamento profissional e à formação continuada, tem-se a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Brasil, 2019a ou 2019b).

2.5.1 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A partir da segunda metade do século XX, o Estado brasileiro vivenciou diversas transformações na esfera organizacional. A adaptação às mudanças provenientes das novas demandas sociais ganha importância à medida que houve a efetividade das ações na área pública, juntamente com a busca pela qualidade dos serviços públicos que são ofertados e o uso racional dos recursos disponíveis.

Nesse viés, a PNDP legitima o desenvolvimento permanente do servidor público federal e proporciona e incentiva o servidor a buscar ações para se capacitar e se qualificar, fortalecendo aos preceitos de, durante a carreira pública, obter uma formação continuada e permanente. Segundo Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), a Política Nacional em comento sistematiza a capacitação dos servidores públicos, com base nas demandas reais, oportunizando, assim, melhorias contínuas no desempenho organizacional.

Recapitulando, os governos brasileiros anteriores, por meio de Decretos, no período 1967-2006, apresentaram conceitos e vigências sobre a capacitação e o desenvolvimento dos servidores, sendo que tais ditames regulamentaram a participação dos servidores em atividades de aprimoramento com ‘dispensa de ponto’, caso a atividade de estudo fosse pertinente ao serviço público; tentativa de estabelecimento da primeira política nacional de capacitação (Brasil, 1998) - uma inovação, por ter inserido o conceito de capacitação permanente como valorização para o servidor público e por apresentar uma visão gerencial da capacitação, com o estabelecimento de finalidades, diretrizes e instrumentos da política; contendo ainda a definição de uma Comissão Interministerial de Capacitação; os percentuais de recursos orçamentários e custos/capacitação; o estabelecimento de um ‘treinamento regularmente instituído’; a denominação para servidores cursarem mestrado, pós-doutorado, especialização, intercâmbio ou estágio; e, a licença para capacitação a cada quinquênio de efetivo exercício decorrido. Posteriormente, movimento federal inovou com o modelo de desenvolvimento de pessoas na perspectiva da Gestão por Competências, pautada em uma gestão orientada para o desenvolvimento do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) necessário ao desempenho das atividades dos servidores e na busca pelo alcance dos objetivos da instituição.

Dessa feita:

[...] o processo de formulação da Política (de capacitação dos servidores) surge então pelo diagnóstico de alguns problemas na capacitação do governo federal. Segundo relato das entrevistas realizadas com dirigentes que atuaram no processo de

formulação, tal como exposto adiante, a avaliação do novo governo considerava que o Decreto de 1998 era muito engessado e impossível de ser implementado por dois aspectos principais: o seu foco centrava-se na questão do custo/treinamento, e não na qualidade; [...] (Camões, 2013, p. 80).

Nesse sentido, a PNDP, estabelecida em 2006, constituiu as diretrizes para as ações de capacitação dos servidores do Governo Federal, orientadas para o desenvolvimento profissional do servidor. A PNDP da APF direta, autárquica e fundacional, teve como principal objetivo o desenvolvimento permanente dos servidores, com a proposição da melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, a adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição e a divulgação, o gerenciamento e a eficiência de gastos com capacitação. Nessa edição da PNDP definiu que cada órgão da APF encaminhasse o Plano Anual de Capacitação (PAC), dispondo sobre: a identificação das necessidades organizacionais e pessoais, de modo que a capacitação auxiliasse a solucionar tais desigualdades; a definição de metodologias de aprendizagem adequadas às necessidades apontadas; e, a transformação de desafios organizacionais e pessoais.

Nesta linha, após mais de uma década de vigência, a PNDP foi atualizada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019b), que também regulamentou os dispositivos da Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), quanto às questões de licenças e afastamentos. Nesse novo formato, a PNDP inseriu regras quanto ao planejamento anual de necessidades de desenvolvimento dos servidores públicos, visando estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da APF, com base no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores e com o objetivo institucional de cada órgão ou entidade, prezando pela transparência de informações.

As alterações nas regras de concessão de licenças e afastamentos para servidores estabelecidas no referido Decreto, por exemplo, são voltadas à realização de ações de desenvolvimento, bem como a novas orientações aos gestores para a elaboração das ações de desenvolvimento. De fato, a nova política visa ao aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas da área. Assim, em 2 de outubro de 2020, por meio do Decreto nº 10.506 (Brasil, 2020b) e, a partir das experiências obtidas em 2019, a PNDP foi alterada.

Vale observar que a nova PNDP promove o desenvolvimento profissional dos servidores da APF, das IFES e dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Tais alterações impactam diretamente nos recursos financeiros deliberados para a capacitação e o desenvolvimento de pessoal, tendo sido promovidas novas mudanças na

esfera governamental em outubro de 2020, a partir de modificações na PNDP, via novo Decreto (Brasil, 2020b).

As alterações trouxeram mais segurança na aplicação da legislação. As principais mudanças estão nos seguintes pilares:

- Equanimidade – Os servidores e as unidades onde estão lotados devem ser consultados quando o Plano for elaborado; o afastamento para cursar uma pós-graduação somente deve se dar após a execução de processo seletivo interno;
- Transparência – Todas as ações e despesas devem ser disponibilizadas na *internet*; deve ser feita a ampla divulgação da ação com critérios claros para a candidatura dos servidores; e
- Gestão e governança – As ações de desenvolvimento devem ser relacionadas com as estratégias do órgão.

A nova PNDP trouxe alguns conceitos que se complementam com as definições previstas. Assim, o quadro 3, a seguir, apresenta, com base no Decreto do ano de 2019os principais conceitos e as principais definições da Política Nacional em comento.

Quadro 2 – Principais conceitos e definições da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Conceitos	Descrição
ND	É a 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 às lacunas de <i>performance</i> ou às oportunidades de melhoria descritas na forma de NDs, empreendida em alinhamento aos objetivos organizacionais, via desenvolvimento assertivo de competências.
Área Temática	Disponível no SIPEC; seu conjunto representa as áreas do conhecimento trabalhadas pelo CNPq e os eixos temáticos trabalhados atualmente pela ENAP (de modo a abranger, inclusive, as áreas temáticas que não consideradas transversais).
Competência	São as transversais de um setor público de alto desempenho; é a capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de CHAs e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de modo eficiente, eficaz e criativo, conforme a natureza do trabalho.
Competências transversais de um setor público de alto desempenho	Conjunto de CHAs indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Sistemas Estruturadores do Poder Executivo Federal	De Gestão, Organização e Inovação Institucional; de Planejamento e Orçamento; de Serviços Gerais (Logística); de Documentação e Arquivo; de Custos; de Administração Financeira; de Contabilidade; de GP; de TIC; de Controle Interno; de Ouvidoria; de Transparência e Controle Social; de Correição; de Comunicação; de Ética; Outra (caso a questão do desenvolvimento não seja atualmente coberta por sistema estruturante da Administração).
Competências transversais	Conjunto de CHAs indispensáveis ao exercício da função pública que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.
Necessidades transversais	Necessidade de desenvolvimento recorrente comum à múltiplas unidades internas de um órgão ou de uma entidade da APF direta autárquica e fundacional.
Competências de liderança	Conjunto de CHAs requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na Administração Pública.
Desenvolvimento	Processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, visando aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, visando contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.
Educação formal	Educação ofertada pelos sistemas formais de ensino, por meio das instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior.
Aperfeiçoamento	Processo de aprendizagem, com base em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.
Qualificação	Processo de aprendizagem com base em ações de educação formal, onde o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira.
Força de trabalho	Conjunto formado pelas pessoas que, independentemente de seu vínculo de trabalho com a IFES, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão.
Processo de trabalho	Conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Onde: APF – Administração Pública Federal; CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude; CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; ENAP – Escola Nacional de Administração Pública; GP – Gestão de Pessoas; IFES – Instituição Federal de Ensino Superior; ND – Necessidade de Desenvolvimento; SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal; e, TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

Fonte: adaptado de Brasil (2006b, 2019b, 2021).

As ações são sintetizadas nos Relatórios Anuais de Execução, que alimentam o PDP do ano seguinte, tornando o processo de planejamento das ações de desenvolvimento mais efetivo a cada ano. O acompanhamento e o monitoramento das ações podem ser realizados pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), visto que os órgãos e entidades enviam o PDP pelo referido Sistema.

Ao elaborar o seu PDP, cada instituição deve concretizá-lo descrevendo os modelos, as metodologias, as ferramentas e as trilhas de desenvolvimento que foram pensadas para que as ações de desenvolvimento sejam realizadas.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é a Escola de Governo do Ministério da Economia com abrangência nacional. Ela mantém o Programa Cátedras Brasil, com o objetivo de “[...] fomentar e apoiar iniciativas de produção e disseminação de conhecimento aplicado à Administração Pública que possam se traduzir em valor público” (Sano, 2020, p. 03).

As Escolas de Governo do Poder Executivo Federal objetivam a promoção, a elaboração e a execução das ações de desenvolvimento que são destinadas à preparação dos servidores exercerem os cargos e as funções de coordenação e supervisão. Logo, a ENAP e as demais Escolas de Governo apoiam o governo central do SIPEC na consolidação do desenvolvimento das competências, no planejamento da elaboração e na oferta das ações de desenvolvimento.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Tendo-se apresentado os conceitos básicos norteadores da produção do conhecimento científico deste estudo, discutiremos a partir deste ponto os procedimentos metodológicos adotados na condução desta pesquisa.

O percurso metodológico deste estudo será apresentado a partir da caracterização do *locus* da pesquisa e levando em consideração as seguintes etapas: classificação, coleta de dados e análise de dados, com o objetivo de explanar o modo como a pesquisa transcorreu a fim de encontrar soluções para a questão-problema lançada.

3.1 LÓCUS DA PESQUISA

Nesta pesquisa, a UnB é a Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) *locus* do estudo. A UnB está situada na capital do Brasil, é uma instituição com autonomia didático científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial; obedece ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme positivado no art. 207 da Constituição Federal. A instituição declara como Missão

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (Relatório de Gestão UnB, 2022 p. 14).

A UnB foi criada com a publicação da Lei 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Em 21 de abril de 1962, a instituição foi inaugurada. Nesse período, Brasília, a capital do Brasil, tinha somente 02 (dois) anos. Até o ano de 2021 a UnB era a única universidade pública federal do Distrito Federal. A Universidade é uma IFES pública e “de pesquisa e estudo em todos os ramos do saber e de divulgação científica, técnica e cultural” (BRASIL, 1961 p. x), com foco no ensino superior, na pesquisa, na extensão, em todos os ramos do saber e, na divulgação científica, técnica e cultural.

Desde sua inauguração, ocorrem processos contínuos de desenvolvimento, a partir de uma proposta pedagógica educacional moderna.

Uma Universidade transformadora, com a missão de produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Essa é a Universidade de Brasília, cuja trajetória se entrelaça com a história da capital do país. Resultado do sonho e do trabalho de educadores como Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, a UnB é, desde 1962, ano de sua criação, uma das principais referências acadêmicas nacionais (Site UnB, 2023 p. s/n)

A estrutura organizacional é formada por Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares (a Biblioteca Central, a Secretaria de Tecnologia da Informação, a Editora Universidade de Brasília, a Fazenda Água Limpa, o Hospital Universitário, o Arquivo Central, o Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília, a Rádio e Televisão Universitárias, o Centro de Educação a Distância e outros), conforme rege seu Estatuto. A UnB conta com quatro campi, localizados no Plano Piloto (o Campus Darcy Ribeiro), em Planaltina, na Ceilândia e no Gama.

A UnB é formada pelos componentes institucionais constantes da Tabela 1 que apresenta o total de unidades integrantes da Universidade e são responsáveis pelas atividades de apoio de caráter permanente necessárias ao desenvolvimento do tripé universitário ensino, pesquisa e extensão.

Tabela 1 – Composição da estrutura institucional UnB

Componentes Institucionais	Total
Institutos	12
Faculdades	14
Departamentos	55
Decanatos	8
Centros de Pesquisa	12
Centros de Ensino e Pesquisa	4
Núcleo	39
Secretarias ou Assessorias	6
Órgãos Complementares	9
Órgãos Diversos	10
Hospital Universitário	1
Bibliotecas	4
Fazenda Água Limpa	1
Campi	4

Fonte: Site UnB (2020)

Os componentes da estrutura institucional da UnB totalizam 181 unidades acadêmicas e administrativas. Com referência aos campi tem juntamente com o Campus Darcy Ribeiro

mais três campi: de Planaltina (FUP), do Gama (FGA) e da Ceilândia (FCE). Os campi proporcionaram a ampliação e a descentralização da extensão territorial da UnB, transformando-a em uma universidade *Multicampi* (Site UnB, 2022 p. s/n).

Com atuação em todas as áreas do conhecimento: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas Linguística, Letras e Artes; e multidisciplinar a Universidade de Brasília está entre as sete melhores universidades federais do país mais bem avaliadas no Ranking de Xangai ou *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) que utiliza seis indicadores para avaliação das universidades. E, também a Universidade, desde 2021 mantém posição como uma das melhores universidades federal do país, de acordo com dados do *QS World University Rankings*. A UnB manteve a posição do ano passado, mesmo com a entrada de três novas federais na avaliação.

A UnB tem sua estrutura organizacional compreendida em estrutura acadêmica e administrativa que se vinculam por subordinação hierárquica, técnico-normativa ou aconselhamento, conforme suas funções, atribuições e organograma funcional.

No ano de 2022 conta com 5.666 servidores públicos ativos em seu quadro efetivo, dos quais 2.613 são docentes e 3.053 são técnico-administrativos e possui mais de 44.954 mil alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação nos quatro campi, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Corpo funcional e discentes da Universidade

Ano	Discentes ¹	Docentes ²	Técnico-administrativos
2019	48.518	2.890	3.233
2020	49.416	2.607	3.205
2021	51.921	2.595	3.131
2022	44.954	2.613	3.053

dados do ano 2022, não incluso os discentes da UAB

inclui os docentes ativos permanentes, substitutos, temporários e visitantes

Obs.: Dados obtidos do Anuário Estatístico de 2022 da UnB, do Relatório de Gestão UnB 2022 e do Relatório CPA (Ano Base 2022).

Obs.2: Na pós-graduação foram computados os alunos dos cursos de Mestrado e Doutorado

Na sua estrutura acadêmico-administrativo da Universidade composta por oito Decanatos, quais sejam: Decanato de Administração (DAF), Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), Decanato de Ensino de Graduação (DEG), Decanato de Extensão (DEX), Decanato de Pós-Graduação (DPG), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI),

Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) e Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Para este estudo o foco será o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) .

O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília foi criado em 2010, e sua estrutura organizacional está definida no Ato da Reitoria nº 1145/2017 que inclui a Câmara de Gestão de Pessoas (CGP), que integra o Conselho de Administração (CAD) da UnB. Tem ainda uma assessoria especializada Assessoria do Decanato de Gestão de Pessoas (ASCOL) –, e quatro Diretorias – Diretoria de Administração de Pessoas (DAP), Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE); Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM); e Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT). Faz parte ainda de sua estrutura um Gabinete que apoia as atividades da Câmara e das Comissões. Assim, os normativos que formalizam estes atos são as Resolução CAD nº. 006/2013 e Resolução CAD nº. 051/2013

A missão do DGP é a promoção da gestão, do desenvolvimento e da potencialização de pessoas colaborando para a busca constante da excelência, da saúde, da segurança e da qualidade de vida no trabalho, com a visão de ser uma unidade padrão de excelência nacional em gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior e tem como competências centrais:

“ (a) a definição de políticas de Gestão de Pessoas; (b) o desenvolvimento de atividades relativas à capacitação, à gestão de desempenho, à progressão na carreira; (c) o gerenciamento da vida funcional do quadro técnico administrativo e docente, do ingresso ao egresso; (d) a execução de registros funcionais; (e) a elaboração e manutenção da folha de pagamento; (f) a execução de ações de promoção e atenção à saúde, segurança e qualidade de vida do servidor” (Relatório de Gestão 2018-2020, p s/n).

De acordo com Relatório de Gestão do DGP ciclo 2018-2020, as ações realizadas pelo DGP estão agrupadas em sete macroprocessos estruturais. Os macroprocessos promovem a gestão, o desenvolvimento e a potencialização das pessoas na Instituição. O DGP observa às diretrizes da Administração Superior da Universidade de Brasília, a qual está subordinado administrativamente, e às normas dos órgãos centrais do SIPEC e às são os direcionadores para a continuidade do DGP.

O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sistema estruturante do governo federal e compete o estudo, a formulação de diretrizes, a orientação normativa, a coordenação, a supervisão, o controle e a fiscalização específica de assuntos relativos ao pessoal civil do Poder Executivo no âmbito da Administração Pública Federal direta, suas autarquias, inclusive as em regime especial, e fundações públicas. O SIPEC é o sistema que desde 2019 realiza a execução, monitoramento e avaliação do PNPD.

A Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) vinculada ao DGP juntamente com a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) realizam as macros atividades que envolvem a educação e o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos em educação e dos docentes (site, 2022). Ou seja, são responsáveis pela gestão do desenvolvimento de pessoas (treinamento, desenvolvimento e educação profissional) e o que se refere a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas juntamente com as autoridades máximas do DGP e da Universidade a função e competência do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) a cada ciclo.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se configura como de abordagem qualitativa, com aportes quantitativos, visto que se busca, aqui, “estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (Godoy, 1995, p. X), nesse caso, a UnB, a partir das ações que promove visando atender ao que propõe o PDP da instituição. A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não enumera ou mede os eventos estudados, mas parte de questões ou interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

A literatura sobre pesquisas qualitativas indica que, embora existam esboços de pesquisa com um percurso metodológico, não se pode garantir uma linearidade nesse modelo. As etapas mencionadas nas representações metodológicas podem ocorrer simultaneamente ou até mesmo serem modificadas ou excluídas ao longo da interação entre o objeto de estudo e o pesquisador. Neste estudo, houve alterações quando do contato da pesquisadora com o material de análise, que, inicialmente, parecia atender ao que aqui se propõe, no entanto, em leitura, foi necessário reorganizar os documentos que comporiam a pesquisa.

A natureza da pesquisa é básica, considerando que “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 34), ou seja, novos conhecimentos são gerados a partir das reflexões tecidas em torno da implantação do PDP no âmbito da UnB. Nesse viés, busca-se adquirir novos conhecimentos que contribuam para o avanço da Ciência, sem necessariamente haver uma aplicação prática.

No tocante à finalidade, o estudo enquadra-se como exploratório-descritivo. O primeiro, porque visa “[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2008, p. 27), a partir do tema em discussão. Gil (2008, p. 27) aponta

que “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido”, ou seja, nesse tipo de pesquisa é possível ter clareza a respeito do assunto estudado. E o caráter descritivo do estudo se dá, nesse caso, conforme pontua Gonsalves (2003, p. 65), porque esta pesquisa “[...] não está interessada no porquê, nas fontes do fenômeno; preocupa-se em apresentar suas características”.

Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, visto que, respectivamente, garantem o acesso do pesquisador a uma amplitude de fontes (Dalberio; Dalberio, 2009) e trabalham a partir de “[...] dados ou fatos colhidos da própria realidade” (Cervo; Bervian; Silva, 2007, p. 61), nesse caso, da instituição lócus de estudo. A pesquisa documental contempla documentos primários, nesse caso, os planos de desenvolvimento de pessoas da UnB, para identificar suas etapas, conteúdos e áreas de abrangência e outras informações sobre a execução das ações de capacitação e seus resultados.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deve ser considerada como o momento em que o pesquisador obtém as informações relacionadas ao objeto de estudo, as quais serão posteriormente transformadas em dados por meio da interpretação lançada por ele. Nesse momento, ocorre a definição dos limites da pesquisa, a partir da identificação dos recortes temporais e temáticos, bem como a indicação das técnicas utilizadas para extrair e registrar os dados.

No contexto geral, a presente pesquisa, ao abordar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e professores da instituição, procurou identificar como aconteceu, na Universidade de Brasília, no período de 2020 a 2022, o processo de implementação do PDP, definido pela nova PNDP, sob o Decreto nº 9.991/2019.

O instrumento de coleta de dados utilizado consiste na pesquisa documental, que, de acordo com Gil (2008, p. 51), “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. No entendimento de Chizzotti (1991, p. 109 apud Gonsalves, 2011, p. 34), os documentos consistem em

[...] qualquer informação sob a forma de textos, imagens, sons, sinais etc., contida em um suporte material (papel, madeira, tecido, pedra), fixados por técnicas especiais como impressão, gravação, pintura, incrustação etc. Quaisquer informações orais (diálogos, exposições, aula, reportagens faladas) tornam-se documentos quando transcritas em suporte material.

Para o presente estudo, os documentos mobilizados são em forma de textos: guias, manuais, relatórios, normativas e legislações existentes nos sites da UnB e do Ministério (MGI), os quais registram informações acerca das ações previstas no âmbito da PNDP e do PDP institucional e, ainda, aquelas que foram colocadas em prática pela Universidade. Esses documentos foram coletados no período compreendido entre julho e setembro de 2023, sendo obtidos por meio do acesso aos seguintes sites:

- Página do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) <https://www.gov.br/gestao/pt-br>
- Site institucional da UnB: <https://www.unb.br/>
- Página do PDP da UnB: <https://www.capacitacao.unb.br/pdp>
- Página do PDP 2020: <https://www.capacitacao.unb.br/pdp/pdp-2020>
- Página do PDP 2021: <https://www.capacitacao.unb.br/pdp/2020-2021>
- Página do PDP 2022: <https://www.capacitacao.unb.br/pdp/2021-2022>

Em cada uma dessas páginas, a UnB dispõe uma série de documentos relativos às “[...] necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação” (UnB, 2022, n.p). As necessidades de desenvolvimento serão obtidas por meio da Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que envolve macro fases: 1) Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento e, 2) Planejamento das ações de desenvolvimento da Universidade. Em seguida, as fases de: 3) Execução, Monitoramento, Revisão e Relatório do PDP.

3.3.1 Análise documental

No quadro 3 estão listados os documentos e normativos encontrados, acessados e analisados que constituíram a análise dos resultados da pesquisa. São legislação, planos, relatórios, planilhas em Excel e outros documentos que foram consultados, lidos e extraídos os resultados.

Quadro 3 – Documentos acessados para compor a análise dos resultados da pesquisa.

Documentos	classificação e ano
Lei nº 8.112 de 11/12/1990 Lei nº 11.091 de 12/01/2005 (PCCTAE)	legislação comum a todos os anos
Dec. nº 2.794 de 01/10/1998 Dec nº 5.825 de 29/06/2006 Dec nº 9.991 de 2019 Dec nº 10.560/2020	legislação comum a todos os anos

IN da CGP/DGP/UnB n. 1/2016	legislação comum a todos os anos
IN/ME/SEDGG/SGDP nº 201/2019 IN/ME/SEDGG/SGDP nº 60/2020 IN SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 IN SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 69/2021 IN SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 46/2022 Portaria Conjunta ME-Enap nº 11.470/2021	legislação comum a todos os anos
Relatório de Gestão DGP 2017/2020	2017-2020
PDI	
Relatório de Atividades da Unidade de Capacitação 2019 Relatório de Pesquisa - Levantamento de Preferências de Aprendizagem e Sugestões de Melhoria (2020) Lista das necessidades de desenvolvimento identificadas no LND Cronograma de Execução Ações de Capacitação Documento de Revisão SIPEC Relatório de Atividades 2020 e Infográfico	PDP2020
Lista das necessidades de desenvolvimento identificadas no LND Manifestação Técnica feita pelo órgão central (MGI/ SIPEC) Documento de Revisão SIPEC Relatório de Atividades 2020-2021 e Infográfico	PDP2021
Lista completa das 250 necessidades Guia do PDP 2022 Circular 12/2021 e 13/2021 Processos Sei Tabela Representantes e Gestores Live sobre o Levantamento de Necessidades (gravada do dia 06/08) Formulário/Planilha Excel - coleta dos dados Página para upload e envio da planilha Excel da Unidade (é necessário estar logado na sua conta de e-mail unb.br) Relatório Executivo - Resultados Preliminares do Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento 2022 1ª versão do Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento 2022 Perguntas Frequentes - FAQs Cronograma de Levantamento de Necessidades Documento orientador Anexo 1 - Lista das necessidades de desenvolvimento atendidas pela Enap, escolas de governo, instituições públicas ou outras parcerias Anexo 2 - Cronograma de Ações de Capacitação DGP/Dcade/Procap 2022 (atualizado em abril/2022) Relatório Bianual de Atividades 2021-2022	PDP2022

Fonte: Dados de pesquisa, 2023

A contextualização da legislação consultada, ou seja, a base legal do Governo Federal na Administração Pública Federal (APF) e das IFES aplicada à política de desenvolvimento de pessoas foi analisada observando os normativos e documentos listados no referido quadro.

No intuito de complementação do estudo foram elaboradas questões apresentadas em forma de questionário. Os dois questionários constituídos com uma série de perguntas respondidas sem a presença da pesquisadora, com o objetivo de conhecer a percepção dos servidores que participaram da implementação da nova PNPD na Universidade, assim como,

conhecer a percepção dos servidores participantes da turma de mestrado profissional iniciada em 2020 (Edital 05/2020). Os instrumentos da pesquisa foram compostos de 14 questões, o primeiro e de 17 questões, o segundo (contendo perguntas abertas e fechadas), utilizado o Formulário Google Docs, e elaborado pela autora. As questões foram elaboradas para serem julgadas, utilizou-se a escala de Likert de 5 pontos: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-nem concordo, nem discordo; 4-Concordo e 5-Concordo totalmente. As variáveis foram analisadas e selecionadas com base no referencial teórico apresentado. A seguir os dados, análise e discussão dos resultados encontrados na análise documental e nos questionários aplicados.

3.3.2 Questionários e perfil dos participantes

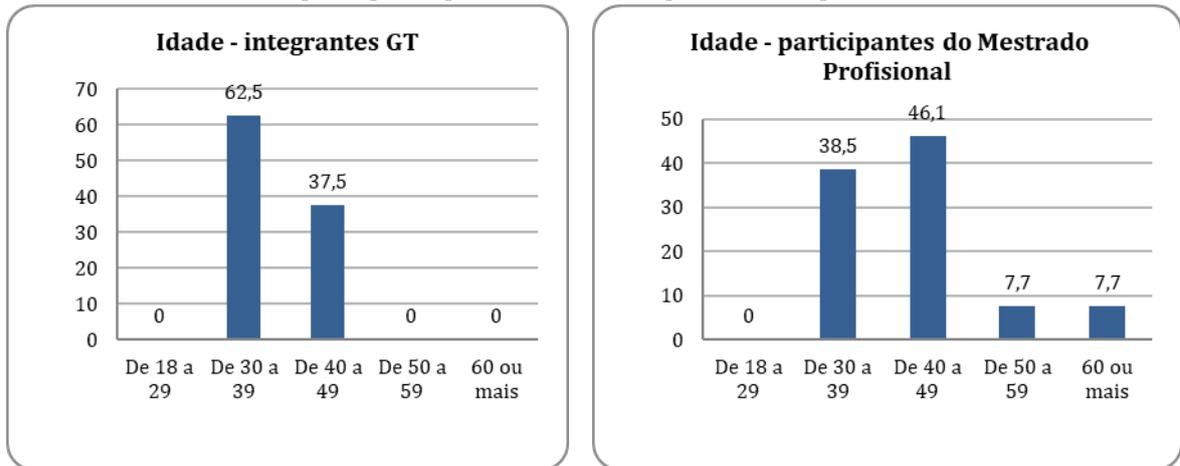
Nesta sequência é apresentado a análise da percepção dos servidores implementadores da política de desenvolvimento de pessoas na Universidade e dos participantes de uma turma do mestrado profissional ofertado em parceria com a FACE/ECO no período de 2020 a 2022.

Em complemento aos resultados encontrados nessa pesquisa, foi realizado levantamento de dados, por meio de questionário enviado aos participantes no período de abril a maio de 2024. Os participantes são os servidores que atuavam na Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) no período de 2020 a 2022, integrantes do Grupo de Trabalho responsável pela implementação da nova PNDP e os servidores da turma de Mestrado Profissional (Edital 05/2020).

Com base nas respostas coletadas, realizou-se uma análise para obtenção dos resultados da pesquisa em complemento aos dados primários identificados, onde possibilitou demonstrar a percepção da nova PNDP na Universidade pelos participantes da pesquisa.

Com relação ao perfil dos participantes da pesquisa tem-se que os 09 servidores efetivos integrantes da equipe de trabalho que implementou a nova PNDP entre 2019-2022, responderam à pesquisa. Quanto aos servidores participantes da turma de Mestrado Profissional de 2020, 30 foram selecionados, concluíram o mestrado e 14 responderam a esse estudo e foram categorizados conforme segue.

O gráfico 1 apresenta a faixa etária dos servidores integrantes da Unidade de Gestão de Pessoas, no período de 2020 a 2022, que participaram das ações de implementação da nova PNDP na Universidade sendo que a maioria estão na faixa entre 30 e 39 anos, o que corresponde a 62,5%. Enquanto os participantes do mestrado profissional respondentes desta pesquisa a maioria estão na faixa etária entre 40 e 49 anos (46,1%).

Gráfico 1 – Percentual de participantes por faixa etária dos questionários aplicados

Fonte: Dados da pesquisa

No próximo capítulo apresenta-se e discute-se os resultados deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa teórica e dos dados coletados por meio do acesso às páginas e site oficiais do Órgão Central do SIPEC, da Unidade de Gestão de Pessoas, da Capacitação da Universidade e dos documentos e relatórios encontrados. Contém ainda os dados e resultados dos questionários aplicado junto aos servidores que implementaram o PDP e junto aos servidores concluintes da turma do Programa de Mestrado Profissional em Economia – Gestão Econômica de Finanças Públicas (Edital 02/2020).

O capítulo descreve a implementação da política de desenvolvimento de pessoas na Universidade, a partir do Decreto n. 9.991/2019 e está dividido em sub-seções que descreve as etapas do processo de formulação do PDP no período de 2020 a 2022. Na sequência apresenta os resultados das necessidades de desenvolvimento executadas e os desafios identificados, as inovações percebidas e os dados e resultados dos dois questionários aplicados.

A seguir tem-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa referente a política de desenvolvimento de pessoas da Universidade, no período de 2020 a 2022.

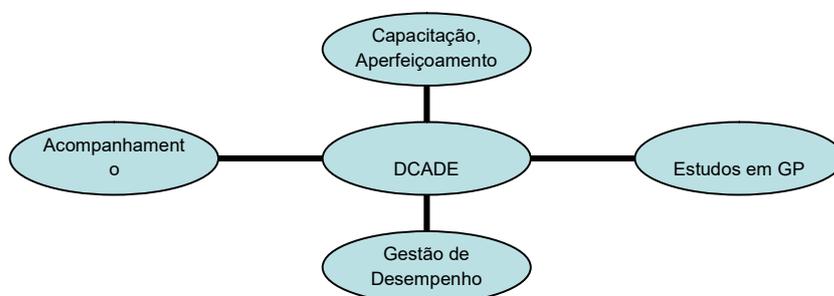
4.1 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Primeiramente, apresenta-se a caracterização da unidade de gestão de pessoas, definida neste estudo sendo a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação juntamente com suas Coordenadorias as unidades de capacitação responsável pelo planejamento, elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP da Universidade. Na sequência, as ações/atividades, e/ou etapas do processo de capacitação. A elaboração do PDP com suas sub-fases: a análise do levantamento de necessidades de desenvolvimento que precede o PDP; e, em seguida, o planejamento, ou seja, a formulação do PDP e suas etapas (fluxo de planejamento, os atores envolvidos). A explanação destes temas contribui para a resposta aos objetivos específicos deste estudo.

4.1.1 A Unidade de Gestão de Pessoas (UGD ou unidade de capacitação) da Universidade

A política nacional de capacitação com vigência a partir de 1998 (Decreto Federal n. 2.794/1998) conduziu para a criação da Coordenadoria de Capacitação no âmbito da então Secretaria de Recursos Humanos da UnB e atual Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Na atual estrutura do DGP a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) juntamente com Coordenadorias gerenciam alguns subsistemas de gestão de pessoas: os programas de aperfeiçoamento e capacitação, o programa de avaliação de desempenho, o acompanhamento na carreira (progressões, afastamentos e licenças para capacitação, incentivos à qualificação) e os estudos em gestão de pessoas.

Figura 4 – Macroprocessos da DCADE



Fonte: Elaboração própria

Dentre as quatro coordenadorias da DCADE a Coordenadoria de Capacitação (Procap) cabe a gestão das capacitações internas e externas e a formação integral dos servidores, enquanto, a Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira (CAC) cabe o gerenciamento das licenças e afastamentos para capacitação e desenvolvimento, progressões e qualificações apresentadas nos Planos de Carreira das duas categorias (técnicos e docentes). Nesse sentido, a Procap identifica as necessidades individuais e institucionais, realiza o planejamento, a divulgação, a elaboração, o monitoramento, a execução e a avaliação das ações de capacitação internas e externas. Além do mais, colabora com a promoção da qualificação dos servidores em parceria com os PPGs das áreas acadêmicas da Universidade.

A Coordenadoria de Capacitação (Procap), entre os anos de 2019 e 2022, de maneira geral, era constituída por quatorze pessoas, ocupantes de cargos de nível médio e de nível superior e estagiário. Organizada por subequipes: cursos presenciais e a distância síncronos (06 servidores); cursos à distância assíncronos (06 servidores); avaliação dos cursos (01 servidora que também integra subequipe cursos presenciais e a distância síncronos e 01

estagiário de nível superior); financeiro (01 servidor). Do total dos integrantes, 71,43% são ocupantes de cargos de nível superior, 28,57% de cargos nível médio.

Para a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) foi estabelecido equipe de trabalho a cada ano. No ano 2019-2020, todos os integrantes da Coordenadoria participaram da etapa de levantamento de necessidades de capacitação. No ano de 2022, a equipe de trabalho foi constituída de 08 pessoas, todos com efetivo exercício na DCADE e na Procap.

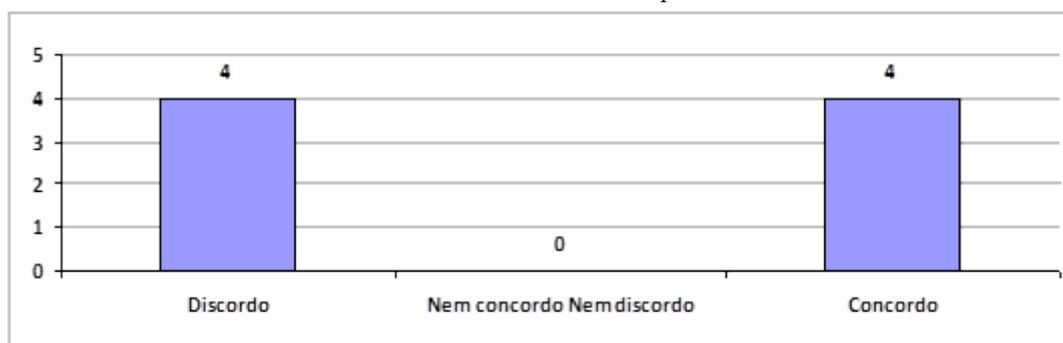
A Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, atualizada pela Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME n. 21, de 1º de fevereiro de 2021 e alterações que apresentaram os critérios e procedimentos específicos para a implementação da política. Assim, as responsabilidades do DGP juntamente com a DCADE e a Procap são a coordenação, elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP cabendo ainda:

- dar ampla divulgação da PNDP;
- orientar e divulgar internamente a metodologia utilizada, a partir das orientações do órgão central do SIPEC, para o levantamento de necessidades de desenvolvimento dos servidores;
- garantir que a oferta das ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, privilegiando a alternância;
- preencher, analisar, consolidar e revisar o PDP;
- orientar os servidores responsáveis pela elaboração do PDP quanto ao seu correto preenchimento, na forma do disposto no art. 3º do Decreto 9.991/2019; e,
- obter a aprovação do PDP pela autoridade máxima do órgão ou entidade.

Atualmente é a Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/16 o normativo que sustenta a Política de Desenvolvimento de Pessoas na Universidade. Tal dispositivo interno dispõe sobre a política de qualificação profissional de servidores técnicos-administrativos e docentes na vigência do Decreto nº 5.707/06 então revogado em 2019.

No que se refere ao dispositivo interno o Gráfico 2 mostra que entre os participantes da pesquisa, os servidores da UGP, 50% (04) concordam e 50% (04) discordam que o normativo interno da UnB que versa sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) atende a atual legislação federal.

Gráfico 2 – Normativo Interno da UnB atende ao disposto no Decreto n. 9.991/2019



Fonte: Dados da pesquisa

O normativo interno, a IN da CGP nº 01, data do ano de 2016, a atualização é um ponto importante que deve ser regulamentado porque enquanto órgão federal e autarquia vinculada ao MEC, a Universidade subordina-se aos regramentos (leis, decretos e outros atos normativos) federais. Ou seja, observância aos preceitos da PNDP (Decreto nº 9.991/2019), quanto ao desenvolvimento profissional dos seus servidores, as alterações legais dispostas no Decreto 10.506/2020, aos normativas posteriores e aos outros normativos legais, que referenciam à temática nas IFES.

Para o desenvolvimento das ações alusivas à sua responsabilidade a Coordenadoria detém na estruturação dos processos de trabalho atividades pertinentes as rotinas voltadas para as ações de capacitação. A seguir a descrição da dinâmica das ações/atividades do processo de capacitação.

4.1.2 As ações/atividades do processo de capacitação

As principais atividades identificadas no processo de capacitação dos servidores da Universidade, no período de estudo da pesquisa atende ao que pesquisas sobre o tema consideram adequado. A partir dos documentos analisados os processos de capacitação segue uma rotina de atividades que estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 4 - Atividades identificadas no processo de capacitação da Universidade

Principais atividades	2020	2021	2022
Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento	Entrevistas com os gestores estratégicos e uso de questionário online	Não houve LND	Envio de formulário às unidades organizacionais, com base no ProcAND
Mapeamento de Competências	Não há	Não há	Não há

Elaboração de Planos de Desenvolvimento de Pessoas	Organização, em planilha Excel, das necessidades de desenvolvimento identificadas a partir das entrevistas e dos campos obrigatórios do Sistema SIPEC	Organização, em planilha Excel, das necessidades de desenvolvimento identificadas a partir das entrevistas e dos campos obrigatórios do Sistema SIPEC	Além da organização em planilha Excel das necessidades de desenvolvimento identificadas, há ainda documento orientador de planejamento do Plano com a proposta de títulos para as ações de capacitação.
Execução de cursos	Cursos internos; Mestrados Profissionais; Aprendizagem em serviço	Cursos internos e externos, Mestrados Profissionais, Aprendizagem em serviço	Cursos internos e externos, Mestrados Profissionais, Aprendizagem em serviço
Sistema de Capacitação	SIGRH e SIPEC	SIGRH e SIPEC	SIGRH e SIPEC
Gestão administrativa	Atividades de gestão e controle para a execução orçamentária e financeira; elaboração de relatórios internos e externos.	Atividades de gestão e controle para a execução orçamentária e financeira; elaboração de relatórios internos e externos.	atividades de gestão e controle para a execução orçamentária e financeira; elaboração de relatórios internos e externos.
Avaliação de treinamentos	Avaliação de reação para os cursos internos	Avaliação de reação para os cursos internos	Avaliação de reação para os cursos internos

Fonte: adaptado de Fonseca (2013)

Os procedimentos e práticas prescritas para os processos de capacitação a partir dos estudos de Salas et al. (2012), de Borges-Andrade e Abbad (1996) e de Meneses et al. (2010), fazem parte das rotinas para realização de análises de necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação de treinamento da unidade de capacitação da Universidade.

Há ainda, possíveis fatores interferentes previstos em estudos específicos, como os de Camões e Meneses (2016) e Côrtes e Meneses (2019) sobre a implementação de políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas que devem ser identificados. A partir da análise do Quadro 4 identifica-se que, as ações/atividades do processo de capacitação realizadas pela Universidade, seguem, na maior parte das etapas, dos procedimentos e das práticas apresentados nos estudos dos autores citados.

O Decreto n. 9.991/2019 incluiu, como novidades: a gestão de riscos das ações de desenvolvimento como uma responsabilidade dos órgãos setoriais; a exigência que antes da realização das despesas com ações de desenvolvimento obtenha-se a aprovação do órgão central; que aconteça a cultura do planejamento com foco nos objetivos institucionais e, a necessidade de transparência nos gastos (participação em ações de desenvolvimento, diárias e passagens) (BRASIL, 2019). Da análise documental, observou-se que a gestão de riscos e a

divulgação dos gastos são inovações a serem implementadas em edições posteriores conforme apontados nos Relatórios de Atividades da UGP analisados (Relatório de Atividades, 2020, 2021 e 2022).

A partir da análise documental detalhada no Quadro 4, a seguir foi analisada a macro fase elaboração/construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP que contempla o levantamento de necessidades de desenvolvimento (LND) e o planejamento de desenvolvimento dos servidores na Universidade.

4.1.3 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos anos 2020, 2021 e 2022

A macro fase elaboração/construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é um dos instrumentos da nova PNPD apresentado no Decreto Federal (inciso I, art. 2º). Anualmente, os órgãos e entidades do SIPEC, inclusive a Universidade, elaboram o próprio PDP para execução no ano seguinte.

Segundo o normativo federal a elaboração do PDP é precedida, por diagnóstico de competências, preferencialmente (parág 2º, inciso XI, art. 3º), e acontece com o LND que deve estar relacionados à consecução dos objetivos institucionais (art. 3º) do órgão. O normativo define que o diagnóstico de competências é ‘a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função’. (parág 3º, inciso XI, art. 3º).

Na Universidade, o levantamento de necessidades de desenvolvimento (LND), que subsidia a elaboração do PDP, bem como o planejamento e programação das ações a serem ofertadas, a execução, o acompanhamento e a avaliação das necessidades de desenvolvimento estão descritos nas próximas seções deste estudo.

Antes, outro ponto importante, segundo o normativo federal, é de que o PDP elaborado por cada órgão e entidade do SIPEC deve:

- “I – alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II – estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento. (BRASIL, 2019)

Outra orientação do Decreto Federal é que os órgãos e entidades, ao elaborar o PDP descrevam, no mínimo, sobre:

- “I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão;
- II - o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento;
- IV - o custo estimado das ações de desenvolvimento; bem como, as ações de desenvolvimento, caso já tenham sido definidas, com respectiva carga horária estimada, que atenderão cada necessidade de desenvolvimento identificada, previstas para o exercício seguinte.” (BRASIL, 2019)

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010),

“Sem o planejamento adequado não há como oferecer capacitação e qualificação direcionados para aquela que de fato é importante para a Instituição, e consequentemente não é possível avaliar se as ações de TD&E está atingindo os objetivos institucionais.” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010)

Nesse sentido o PDP da Universidade apresenta as necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. A elaboração do PDP direciona-se pelas especificidades da Universidade na busca pelo cumprimento de seus objetivos institucionais e as particularidades do processo de qualificação e aperfeiçoamento dos professores e técnicos-administrativos.

Os atores envolvidos no PDP são o Órgão Central do SIPEC que estabelece prazos, condições, critérios, procedimentos e orientações para a implementação da Política e orienta e acompanha anualmente os órgãos e entidades do SIPEC na execução do PDP; a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); a UGP, o DGP, que é responsável pela coordenação, elaboração, execução, monitoramento, avaliação do PDP e consolidação do PDP com base nas necessidades de desenvolvimento das Unidades; os servidores, que apresentam suas necessidades, as chefias e representantes que fornecem as necessidades da sua Unidade; a autoridade máxima do órgão que aprova e divulga amplamente o PDP e as ações.

A partir das diretrizes do órgão central, o novo fluxo definido para a elaboração dos PDPs, contempla 5 etapas. A figura 5 mostra o fluxo do planejamento do PDP, os atores envolvidos e o cronograma (prazos das entregas) que complementam as etapas de elaboração do PDP. Na sequência descreve-se cada etapa do novo fluxo de elaboração do plano de

capacitação/desenvolvimento definido para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) do qual a Universidade é integrante.

Figura 5 – Etapas do PDP (fluxo do planejamento do PDP, os atores envolvidos e o cronograma)

até 30/09	20/10	10/11	30/11	dez
<ul style="list-style-type: none"> •UnB •Levantamento das Necessidades de Capacitação •Inserção dos dados no SIPEC 	<ul style="list-style-type: none"> •Órgão Central do SIPEC •Consolidação das necessidades de desenvolvimento informadas no SIPEC por todos os órgãos federais 	<ul style="list-style-type: none"> •ENAP •Identificação de necessidades transversais aos órgãos; •sugestão de cursos disponíveis na ENAP para atendimento de necessidades transversais; •Diagnóstico de novos cursos a serem desenvolvidos pela ENAP 	<ul style="list-style-type: none"> •Órgão Central do SIPEC •Aprovação das necessidades de desenvolvimento solicitadas pela UnB; •Identificação de necessidades que possam ser atendidas/priorizadas via ENAP. 	<ul style="list-style-type: none"> •UnB •Cruzamento entre as necessidades de desenvolvimento aprovadas no SIPEC e ações de capacitação possíveis; •Estruturação do PDP UnB

Fonte: Elaborado com base nos Guias, Orientações do SIPEC e nos Relatórios de Atividades 2020, 2021 e 2022.

As etapas do PDP descritos na figura 5 requer esforço da Universidade na fase de levantamento das necessidades de capacitação momento fundamental para a construção do plano de desenvolvimento de pessoas (PDP). Esse aspecto está detalhado nos tópicos seguintes deste estudo.

Na Etapa 1 o envio dos planejamentos de capacitação para o ano seguinte pelos órgãos, o Ministério da Economia disponibilizou uma ferramenta, o Sistema Portal SIPEC. Desta feita, a proposta de PDP é encaminhada até o dia 30 de setembro de cada ano ao órgão Central do SIPEC para ciência e eventuais sugestões de alteração.

Na Etapa 2, o Ministério da Economia analisou os arquivos provenientes das demandas registradas no Portal SIPEC, enviados pela Universidade e pelos demais órgãos federais. Durante essa análise, foram identificadas ações que são compartilhadas por servidores em diferentes órgãos ou entidades, e aquelas que não são. Com base nisso, foram criados temas específicos e agrupados em categorias mais amplas para simplificar a próxima fase de avaliação, a cargo da ENAP.

Na Etapa 3, a análise é feita pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). As escolas de governo na nova PNPD são protagonistas no processo de capacitação do serviço público, de modo que buscam obter maior eficiência na alocação de recursos públicos,

atuando em grande escala. Portanto, essa etapa de análise possibilita a ENAP o conhecimento geral das demandas de capacitação de todos os órgãos e a priorização das demandas comuns ou transversais entre as organizações. Nesta etapa, a ENAP verificou a capacidade de atendimento das demandas, priorizando somente demandas transversais. De acordo com o portfólio de cursos disponíveis, as demandas foram categorizadas em três categorias: a) com cursos disponíveis (presencial ou a distância); b) cursos a serem desenvolvidos; c) cursos sem previsão de desenvolvimento.

Na Etapa 4 a análise do Ministério da Economia retorna a Universidade e aos demais órgãos. No caso da Universidade, o Ministério da Economia aprovou todas as ações de desenvolvimento por meio de documento denominado Manifestação Técnica do Planos de Desenvolvimento de Pessoas. A Manifestação Técnica indica os cursos da Escola Virtual de Governo (EVG) e da ENAP que possam atender as demandas antes de serem atendidas por outro meio.

De acordo com as categorias mencionadas na Etapa 3, foram indicados procedimentos pelo Ministério da Economia, a partir da análise da ENAP referentes a cursos e treinamentos; congressos e seminários; educação formal. Assim, é possível verificar que a prioridade no atendimento às demandas deve ser a partir das ofertas de capacitação da EVG e ENAP. Conforme os documentos analisados, a instrução impactou nas alterações no fluxo da capacitação interna, assim como nos processos para aquisição de inscrições em cursos, seminários e congressos externos e nos casos de afastamentos para fins de desenvolvimento.

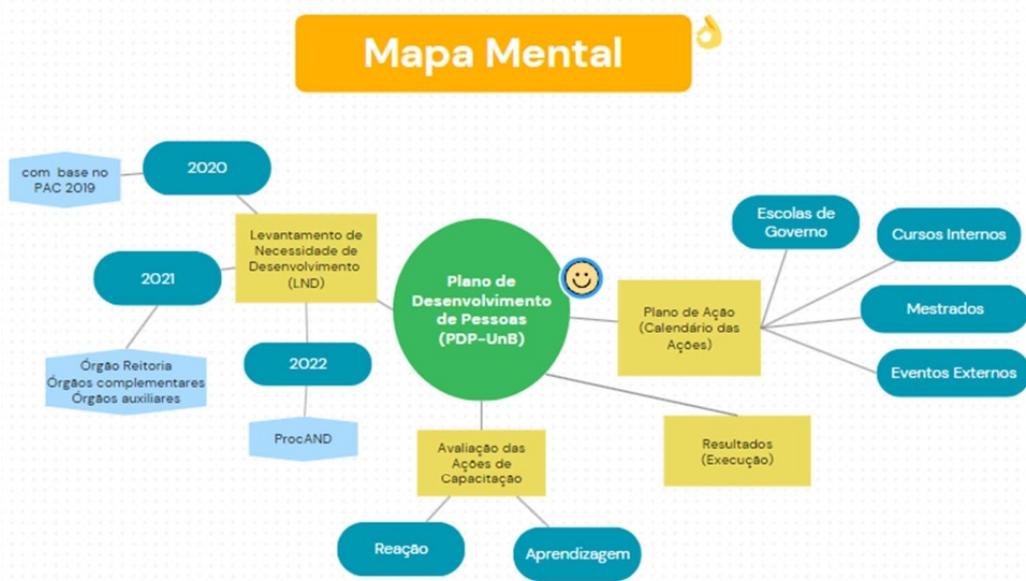
A Etapa 5 é a análise da Unidade de Gestão de Pessoas da Universidade a partir do retorno enviado pelo Ministério da Economia. Nesta Etapa, foi feita “a análise dos conteúdos programáticos dos cursos EVG/ENAP e identificou que a maior parte dos cursos indicados não atendiam as especificidades da Universidade. Na sequência, foi considerada a manutenção das ações informadas inicialmente, indicando-se os cursos da EVG/ENAP como complementares ao atendimento das necessidades.

As ações de desenvolvimento previstas e as necessidades aprovadas nos PDP - devolutiva do órgão central do SIPEC após análise feita pela ENAP em conjunto com as demais Escolas de Governo – são as informações necessárias para a elaboração do cronograma das ações de desenvolvimento que seriam promovidas no decorrer do ano de execução do PDP.

Os Guias, Manuais e normativos orientam quais ações são efetuadas pela unidade de gestão de pessoas para a realização do Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND). Essas ações subsidiam o planejamento de desenvolvimento das pessoas na

Universidade. A figura 6 mostra o mapa mental do PDP na UnB, sintetiza os principais momentos que contribuem para que seja executado com resultados referentes ao desenvolvimento e qualificação profissional dos servidores, capital humano da Instituição.

Figura 5 - Mapa mental do PDP-UnB



Fonte: Elaboração própria

Nesse ponto, inicia-se o detalhamento e análise da elaboração do LND na Universidade nos anos de 2020, 2021 e 2022.

4.1.3.1 O Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND)

Meneses e Zerbini (2009, p. 52) ressaltam que “o processo de LNT consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas.” Nesse sentido o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND) é uma importante ferramenta para a gestão adequada da força de trabalho. Esta ferramenta permite a identificação das lacunas de competências necessárias para o desempenho das atribuições do cargo ou funções laborais atreladas ao ambiente de trabalho.

O levantamento das necessidades de desenvolvimento está relacionado à consecução dos objetivos institucionais do órgão, conforme a nova PNPD. Ou seja, o desenvolvimento profissional do servidor é antecedido, preferencialmente, por diagnóstico de competências. Em outras palavras, é a realização do levantamento/identificação do conjunto de

conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função. As características do levantamento de necessidades de desenvolvimento da Universidade realizado nos anos de 2019 a 2021 estão descritas neste estudo, quadro 6.

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o diagnóstico objetiva a identificação das competências relevantes para promoção da aprendizagem dos indivíduos, das equipes e da também da organização. A etapa de diagnóstico ou levantamento de necessidades de capacitação ou desenvolvimento é a primeira para a construção do PDP. Nos anos de 2019, 2020 e 2021, a Universidade realizou o levantamento de necessidade de desenvolvimento que tinha como foco identificar as necessidades de capacitação necessárias o atingimento dos objetivos estratégicos da Instituição. Cada ciclo foi resumido no Quadro 5.

Quadro 5 – LND realizados pela UnB de 2019 a 2021

Ciclo do LND	Descrição da LND em cada ciclo do PDP
PDP CICLO 2019-2020	Entrevistas com as áreas estratégicas (Decanatos e unidades específicas); e, aplicação de questionário <i>on-line</i> enviado no mês de outubro de 2019. Consolidação e análise das respostas dos questionários e dos resultados das entrevistas. Os resultados das entrevistas foram corroborados com as respostas dos questionários enviados via internet. A análise do SIPEC esteve direcionada aos cursos considerados transversais, para os quais houve a sugestão dos cursos ofertados pela ENAP. Cronograma de Execução dos cursos previstos para oferta em 2020, somente na modalidade à distância, devido à prescrição do isolamento social – medida de combate à COVID-19; Priorização da oferta das ações de capacitação consideradas relevantes aos servidores da instituição. As ações planejadas que não foram executadas foram incluídas no Cronograma de Execução do PDP seguinte (2020/2021).
PDP CICLO 2020-2021	Em 2021 não houve levantamento de necessidades de desenvolvimento. As ações de desenvolvimento foram realizadas a partir das necessidades de desenvolvimento do ciclo anterior (2019-2020) que não foram atendidas no PDP de 2020. Houve consulta junto à comunidade acadêmica e administrativa das preferências de recursos didáticos-pedagógicos de aprendizagem e sugestões de melhoria para os cursos ofertados quanto as modalidades de capacitação.
PDP CICLO 2021-2022	Definição das Unidades Acadêmica e Administrativas participantes do LND; Processo de escolha de representantes de cada unidade; Elaboração de Guia com as definições, conceitos e critérios para as Unidades se guiarem ao realizarem as reuniões de identificação das necessidades de desenvolvimento; Orientação às Unidades por meio de encontros-lives (síncronos) com gravação disponibilizada para consulta; Cronograma dos prazos de realização da LND e do PDP; Construção e envio às Unidades do formulário para coleta das necessidades de desenvolvimento (ND); Identificação, consolidação e validação das necessidades de desenvolvimento junto ao gestor nas Unidades e devolução do formulário preenchido à Unidade de gestão de pessoas; Análise, priorização e detalhamento de soluções de aprendizagem, pela unidade de gestão de pessoas, das NDs enviadas pelas Unidades; Envio de documento, às Unidades, com as NDs e as possíveis soluções, para validação, ajustes e prazo de devolução; Registro das NDs no portal SIPEC pela Unidade de Gestão de Pessoas; Aprovação e envio da 1ª versão do PDP, pelo dirigente máximo da Universidade no Portal

	<p>SIPEC.</p> <p>A metodologia aplicada para o LND foi o Processo Comum de Avaliação de Necessidades de Desenvolvimento – ProcAND, apontado pelo Órgão Central no Guia para elaboração do PDP, versão revisada de junho de 2021, com adaptações para a Universidade de Brasília.</p> <p>Os resultados do LND para o PDP de 2022: coleta de 976 necessidades de desenvolvimento encaminhadas pelas 62 unidades; análise qualitativa dos dados distribuídos em 05 etapas (I) Leitura e análise; (II) categorização das necessidades por temáticas; (III) filtro das ND's que não se adequa ao PDP; (IV) aglutinação das ND's com conteúdo semelhante; (V) elaboração das ND's e respostas das questões do SIPEC em planilha. O LND consolidado foi de 250 ND's registradas no SIPEC.</p>
--	--

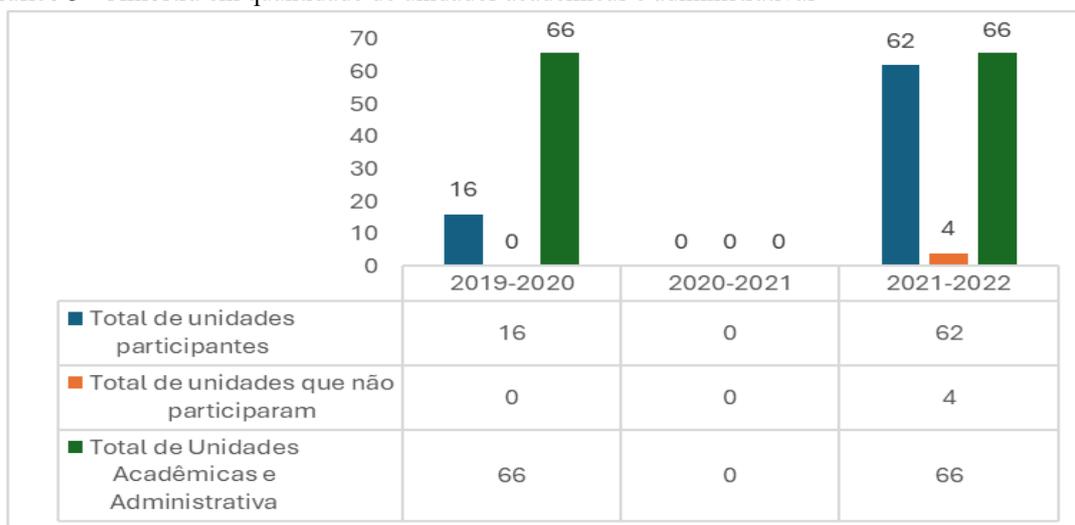
Fonte: Relatórios Gerenciais da Coordenadoria de Capacitação (2020-2021-2022), com adaptações.

O Quadro 5 mostra que o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento foi realizado de diferentes maneiras a cada ciclo. Os normativos, Guias e Manuais elaborados pelo Órgão Central do SIPEC e teóricos mostram que a identificação da necessidade de desenvolvimento é um ponto chave para a elaboração de um plano de capacitação fundamentada na gestão por competências. Nesse sentido, as metodologias diversas foram aplicadas considerando a maturidade da gestão e o quanto os gestores percebem os benefícios que procederão do sistema de desenvolvimento de pessoas.

Os dados na sequência mostram em gráficos os resultados obtidos com cada LND analisado a partir do levantamento documental. Conjuntamente apresenta-se, conforme o delineamento da pesquisa, os resultados das respostas dos respondentes questionados sobre os LND.

O gráfico 3 mostra o número de unidades acadêmicas e administrativas participantes do LND. Da população de 179 unidades constantes da estrutura do organograma da Universidade distribuídas em reitoria, conselhos superiores, conselho comunitário, câmara, unidades acadêmicas, decanatos, órgãos complementares, diretorias, centros, assessorias e secretarias, órgãos auxiliares, 66 unidades acadêmicas e administrativas estão elegíveis, ou seja, são público-alvo da capacitação. No primeiro ciclo (2019-2020) foram elencadas as 16 áreas estratégicas. No ciclo de 2020-2021 não houve o LND sendo definidas as necessidades não implementadas no ciclo anterior, conforme orientação dada pelo órgão central à Universidade. E no ciclo seguinte (2021-2022) todas as 66 unidades acadêmicas e administrativas participaram do LND sendo que 04 não participaram da fase de levantamento de necessidades de capacitação. De acordo com a amostra, tem-se a noção da abrangência desta fase no âmbito da Universidade.

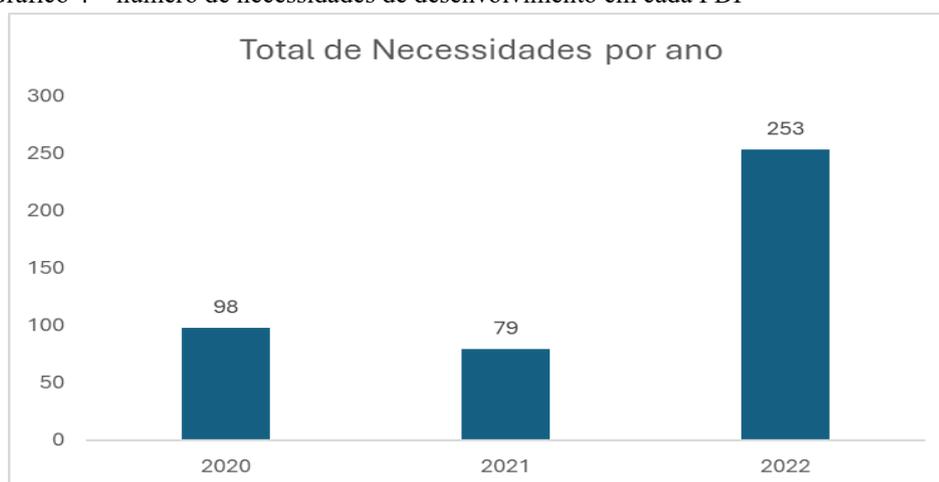
Gráfico 3 – Amostra em quantidade de unidades acadêmicas e administrativas



Fonte: Relatórios de Atividades 2020, 2021 e 2022

O Gráfico 4 mostra o número de necessidade de desenvolvimento identificada em cada ciclo do LND. Foram 98 identificadas no ciclo de 2019-2020, destas 79 não realizadas foram as identificadas para o ciclo de 2020-2021 e 253 necessidades de desenvolvimento identificadas no ciclo de 2021-2022.

Gráfico 4 – número de necessidades de desenvolvimento em cada PDP



Fonte: Relatórios de Atividades 2020, 2021, 2022

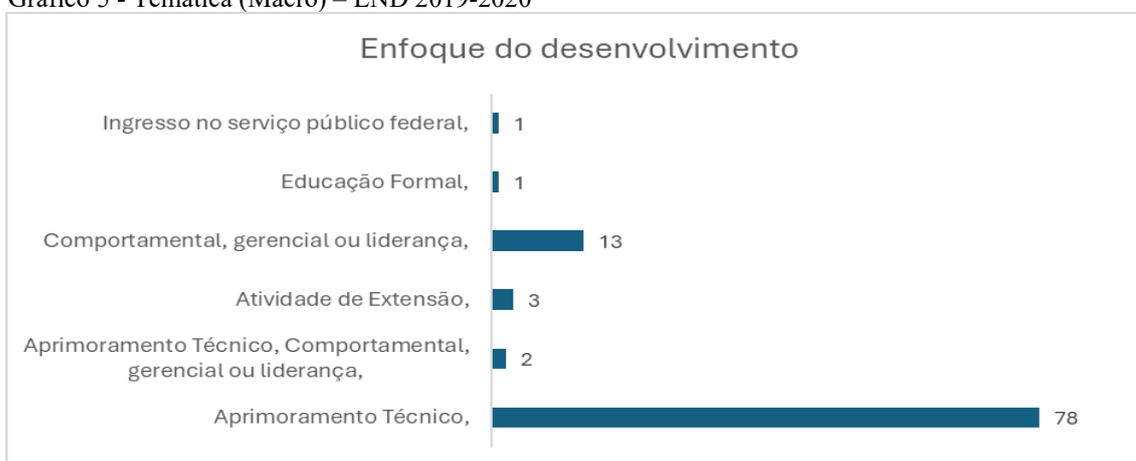
O guia de elaboração do PDP de 2020 orienta que “qualquer que seja o seu ponto de partida ao descrever a necessidade de desenvolvimento, a organização precisa usar de sua inteligência corporativa para operar a convergência necessária entre **aprendizagem>>desempenho profissional>>resultado organizacional**” (Guia ME-SGP-

Guia 2020 Elaboração do PDP, p. 29, grifo nosso). Assim, a Universidade deve ter “em mente” que a identificação/descrição da necessidade “se trata de um campo” – necessidade a ser desenvolvida – “de que a precisão no preenchimento é a chave para o planejamento de ações de desenvolvimento.” (p. 32)

Nesse sentido os gráficos 5, 6 e 7 mostram as temáticas (macro) das necessidades de desenvolvimento identificadas no levantamento de necessidades de cada ano 2019, 2020 e 2021. Para cada necessidade mais de uma temática podia ser selecionada.

O gráfico 5 mostra que o enfoque do desenvolvimento que mais se destacou no LND 2019-2020 foi o aprimoramento técnico (78) e o comportamental, gerencial ou liderança (13).

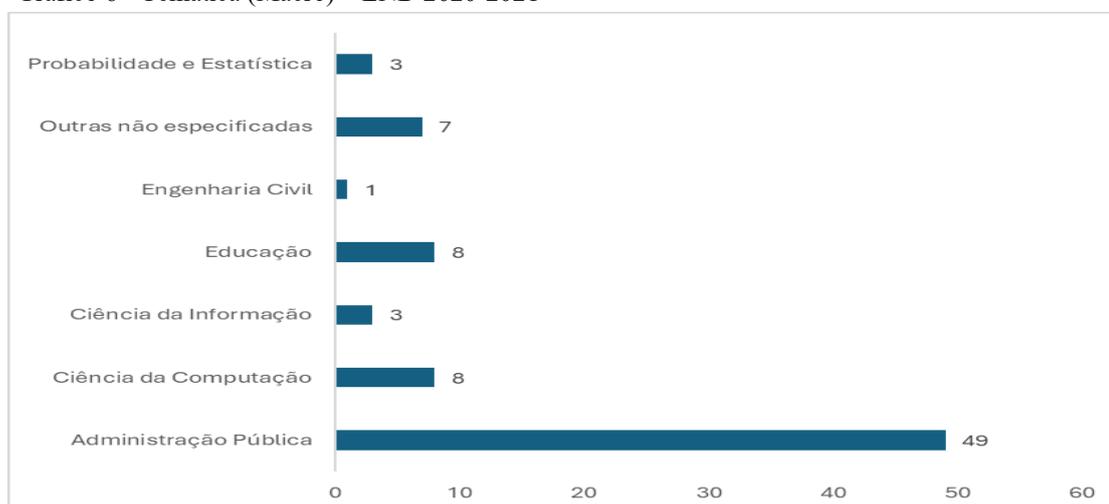
Gráfico 5 - Temática (Macro) – LND 2019-2020



Fonte: Relatórios 2020, 2021, 2022

No gráfico 6 mostra que o enfoque do desenvolvimento que mais se destacou no LND 2020-2021 foi administração pública (49).

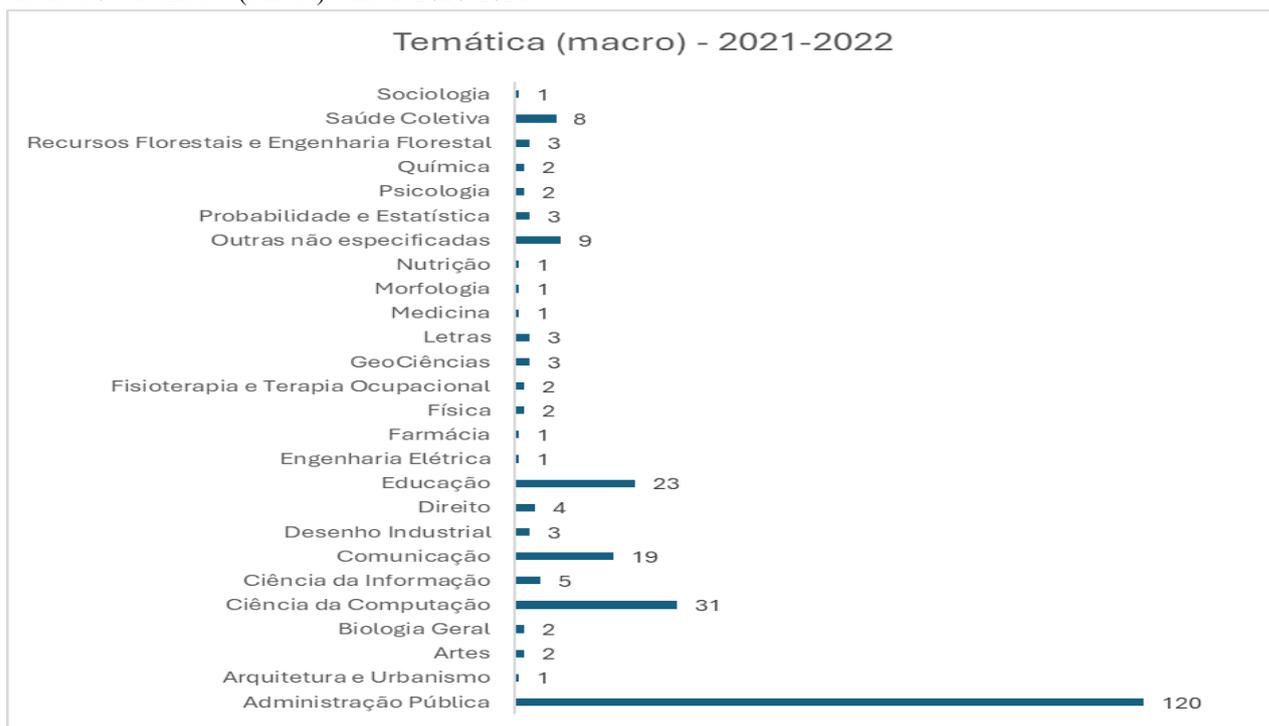
Gráfico 6 - Temática (Macro) – LND 2020-2021



Fonte: Relatórios 2020, 2021, 2022

Já o gráfico 7 mostra que no LND 2021-2022, foi destacado os enfoques do desenvolvimento: administração pública (120), Ciência da Computação (31), Educação (23), Outras não especificadas (9) e Saúde Coletiva (8).

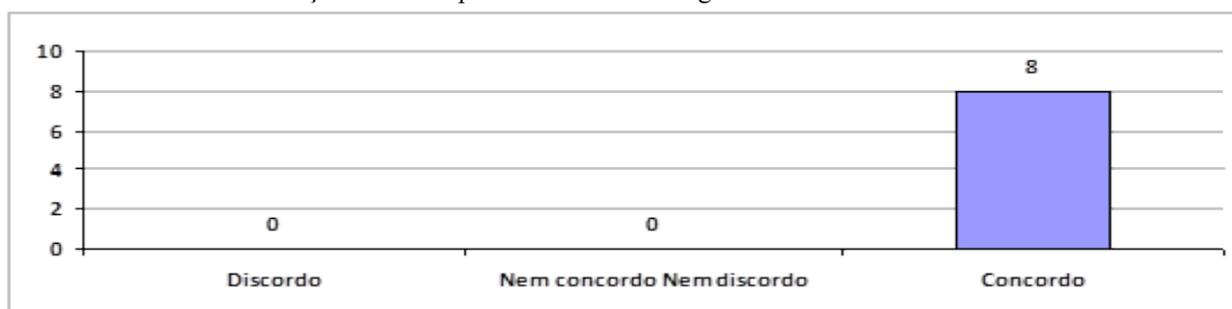
Gráfico 7 - Temática (Macro) – LND 2020-2021



Fonte: Relatórios 2020, 2021, 2022

Sobre a elaboração do LND o gráfico 8 mostra que 100% (08) dos respondentes – servidores da UGP, concordam que o processo de construção da aplicação do Levantamentos de necessidades de Desenvolvimento (LND), realizado nos anos de 2019, 2020 e 2021 foi aplicado com metodologias diferentes (entrevistas, grupos focais, ProcAND).

Gráfico 8 – Construção do LND aplicado com metodologias diferentes



Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, o levantamento de necessidades de desenvolvimento, macro fase realizada para subsidiar o planejamento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) foi executada pela Universidade nos anos de 2020, 2021 e 2022 e incluídas no Sistema do Portal SIPEC. Utilizou metodologias diferentes mas similares, sem perder o foco de identificação das necessidades de desenvolvimento necessárias ao alcance dos objetivos institucionais. Diversos órgãos/entidades do SIPEC, desde 2006 com o Decreto nº 5.707, implementaram/iniciaram a aplicação da Gestão por Competências. Entretanto, na Universidade, apesar de ter havido movimento piloto de mapeamentos de competências, não foi encontrada documentação referente ao tema.

A partir dos resultados obtidos e apresentados, ou seja, das necessidades de desenvolvimento identificadas e registradas no Sistema Portal do SIPEC, aguardou-se o retorno pelo ME para o planejamento do desenho e cronograma das ações de desenvolvimento dos PDPs.

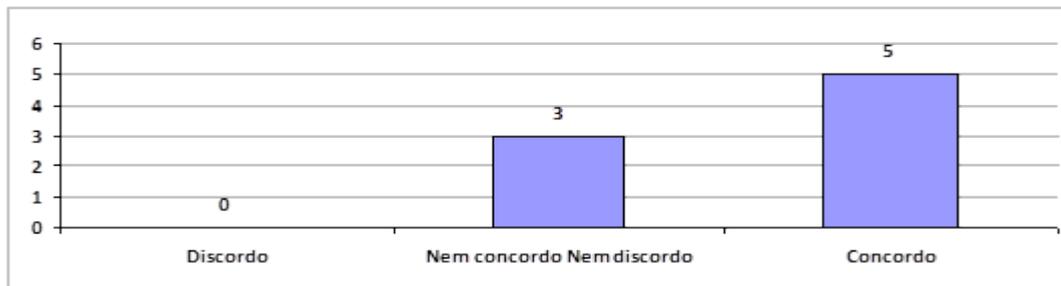
Na próxima subseção segue-se a análise do planejamento do Plano que a Universidade realizou nos anos de 2020, 2021 e 2022.

4.1.3.2 O Planejamento das ações de desenvolvimento

O cronograma das ações de desenvolvimento, também definido como catálogo e/ou portfólio com os temas e/ou ações a serem desenvolvidas e/ou contratadas no ano seguinte, é o Plano de Ação para a execução do PDP. Ou seja, a elaboração do plano de ação de capacitação norteia a execução das ações de capacitação a serem desenvolvidas com base nas necessidades de desenvolvimento diagnosticadas.

Com relação à pesquisa aplicada o gráfico 9 mostra que 62,5% dos respondentes concordam e 37,5% nem concordam nem discordam que o planejamento das capacitações e qualificação estavam alinhados com os objetivos institucionais da UnB no período de estudo desta pesquisa.

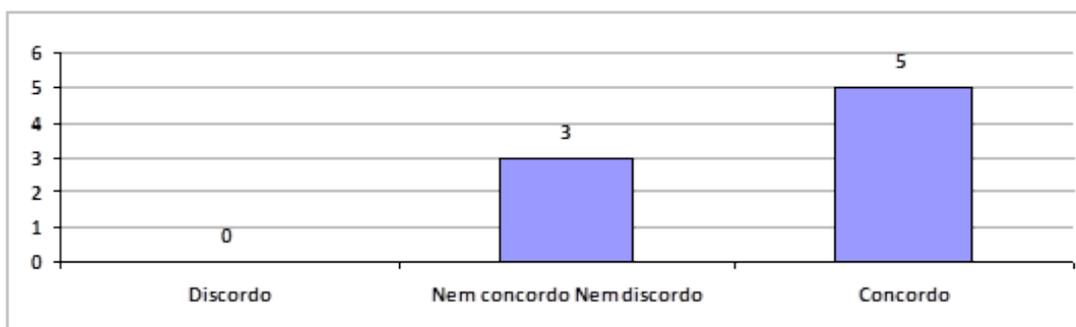
Gráfico 9 – planejamento das capacitações e qualificações e objetivos institucionais alinhados



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao gráfico 10 mostra que os 62,5% dos respondentes concordam que no PDI 2018-2022 da Universidade possui objetivos e metas institucionais voltadas para a capacitação/desenvolvimento de pessoas, 37,5% nem concordam nem discordam da afirmativa.

Gráfico 10 – Objetivos e metas institucionais para capacitação/desenvolvimento de pessoas no PDI 2018-2022

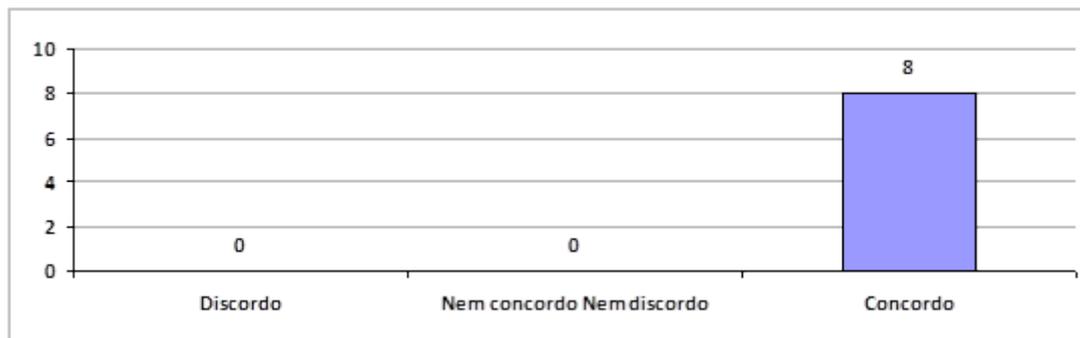


Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese observa-se que os dados dos gráficos 9 e 10 mostram o mesmo percentual 62,5% dos respondentes concordam que o planejamento das capacitações e qualificação estavam alinhados com os objetivos institucionais da UnB no período de estudo desta pesquisa e que no PDI 2018-2022 da Universidade possui objetivos e metas institucionais voltadas para a capacitação/desenvolvimento de pessoas.

Já em referência a construção/elaboração do plano o gráfico 11 mostra que 100% dos respondentes concordam que a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), no período de 2020 a 2022 seguir as orientações dos Guias e Manuais do SIPEC.

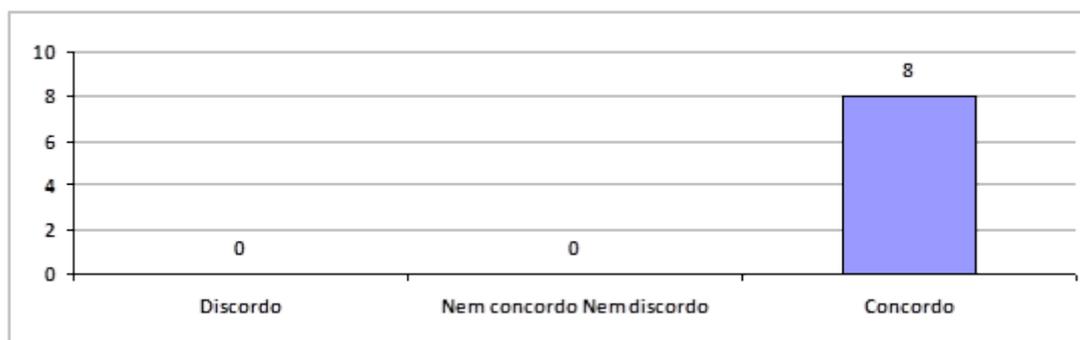
Gráfico 11 – Construção do PDP da UnB conforme as orientações dos Manuais do SIPEC



Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto referente a elaboração do PDP e visualizado no gráfico 12 mostra que 100% dos respondentes concordam que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UnB atende a atual legislação federal.

Gráfico 12 – O PDP da UnB atende ao Decreto n. 9.991/2019



Fonte: Dados da pesquisa

A seguir detalha-se as ações de capacitação realizadas e os resultados obtidos a partir da promoção das ações no âmbito das unidades e os momentos chaves que resultou nos PDPs.

4.1.4 A execução do planejamento e as principais mudanças

O plano das ações de capacitação, ou seja, a programação da oferta estruturada pela unidade de capacitação para a execução das ações contou com estratégias de parcerias internas e externas, como as unidades acadêmicas e administrativas, os PPGs, e, com a ENAP e outras Escolas de Governo com relação às necessidades de desenvolvimento transversais ao

serviço público. Assim, a estrutura de trabalho definida pela unidade de capacitação contemplou:

- a) os eventos externos contratados a partir de Edital;
- b) cursos internos: realizados com instrutores da própria organização;
- c) pós-graduação: mestrados profissionais – vagas para servidores nos cursos ofertados pela própria organização, e
- d) parcerias com as Escolas de Governo.

Na Universidade, segundo o Relatório Executivo (2022), o público-alvo, ou seja, os servidores a serem abrangidos pelo PDP, são os servidores efetivos e os cedidos, todos em exercício na Instituição, bem como os contratados em caráter temporário pela Lei n. 8.745/1993.

Os PDPs 2020, 2021 e 2022 foram executados a partir das análises realizadas em cada etapa especificadas acima. E com a implementação da nova PNDP, as principais mudanças na execução do planejamento impactou a Unidade de Gestão de pessoas, no que diz respeito à necessidade de desenvolvimento, os novos instrumentos e os procedimentos para a capacitação.

Os principais aspectos impactados e as mudanças na Universidade foram:

- a) O planejamento da capacitação – analisado neste estudo. Em resumo o que mudou foi: o PDP abrange todas as necessidades de capacitação, com possibilidade de revisão e/ou atualização durante o ano; a necessidade de capacitação deve ser especificada no PDP antes de sua execução; pré-autorização do Ministério da Economia; a execução das ações deve priorizar custos e treinamentos promovidas pela EVG/ENAP;
- b) A participação dos servidores, representantes e gestores imediatos na construção das necessidades de desenvolvimento.

Há ainda outros aspectos importantes que conforme estudos realizados em outras Universidades que são inovações e geram mudanças no Planejamento das ações de desenvolvimento que refere-se ao acompanhamento do desenvolvimento do servidor com um espaço disponível no Portal para o registro das ações de desenvolvimento externas por ele realizadas. Esse item não foi especificado no PDP 2020, 2021 e 2022 vez que neste período optou-se pelo PDP centralizado.

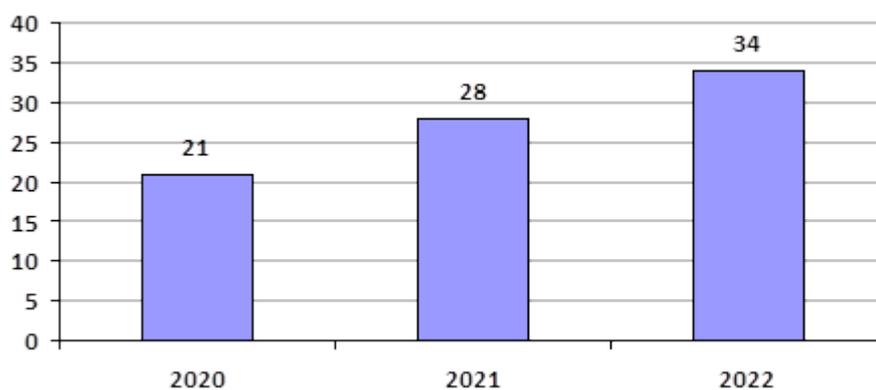
Os aspectos referentes a transparência –relatórios mensais com custos envolvidos no processo de desenvolvimento dos servidores – foram apresentados em Relatório de Atividades de cada ano. Sendo necessário, para atender a normativa da nova PNDP realização de

sistemática que facilite a divulgação dos relatórios mensais dos custos. E os afastamentos para fins de desenvolvimento – geral; pós-graduação *strictu sensu*; licença capacitação, não foi objeto desse estudo. Nesse sentido, neste estudo não foram analisados este aspecto.

Neste estudo não foi detalhado todos os aspectos impactados. Logo, apresenta-se os resultados identificados a partir da análise documental e dos resultados dos questionários aplicados com relação à execução do planejamento dos PDPs.

O gráfico 13 mostra o número de ações de capacitação ofertadas internamente pela unidade de capacitação da Universidade aos servidores, público-alvo do PDP, com execução nos anos de 2020 a 2022.

Gráfico 13 - número de ações de capacitação ofertadas por ano



Fonte: Relatório de Atividades; SIGRH (2020, 2021, 2022)

A tabela 3 apresenta os quantitativos de ações de capacitação ofertadas pela UGP com a realização dos PDPs dos anos de 2020, 2021 e 2022. Foram apresentados o quantitativo de vagas ofertadas, o total da carga horária das ações de capacitação, quantas ações internas foram ofertadas e o número de eventos externos custeados.

Tabela 3 – Ações de Capacitação Ofertadas PDP 2020, 2021 e 2022

	2020	2021	2022
Vagas Ofertadas (ações internas)	2.125	3.060	2.783
Carga Horária Total (ações internas)	989	1.448	1.001
Ações Internas	20	30	35
Eventos Externos	00	03	19

Fonte: Relatório de Atividades (2020, 2021 e 2022)

As modalidades e tipos de capacitação são diversificadas contemplando ações internas e externas. A partir do ano de 2020, foi incluída a modalidade remota e híbrida facilitando a oferta de ações de capacitação não apenas presencial e a distância. O custeio para a realização de ações de capacitação (inscrição, passagens, diárias) são oferecidas por meio de publicação de Edital a cada ano para a realização de cursos externos à Universidade. Em 2020 não teve oferta devido ao isolamento social, em 2021 com o retorno gradativo às atividades houve custeio para 03 (três) eventos. E em 2022 foram custeados 19 retomando os procedimentos (Relatório, 2022).

A partir da análise dos relatórios observou-se que a estrutura de organização das ações de capacitação ofertadas (portfólio) fora definida a partir das necessidades de desenvolvimento identificadas. Os eixos básicos de competências e as áreas temáticas, que no Plano Anual de Capacitação eram especificadas ao definir-se as ações de capacitação, foi resgatada parcialmente a partir do ciclo de 2022.

A nova PNDP conferiu ao PDP 2020-2021, não apenas a responsabilidade de consolidar as necessidades de qualificação profissional e, conseqüentemente, as ações formativas oferecidas para suprir as lacunas de competências, mas também o caracteriza como um instrumento orientador de outros processos. Ela estabelece a participação dos servidores públicos em ações de formação contínua como requisitos para aprovação outros processos de gestão de pessoas.

O PDP e os normativos complementares inovam ao incorporar o conceito de competências transversais e estabelecem 5 (cinco) tipologias: gestão por resultados, gestão de relacionamento, gestão da mudança, orientação a resultados e processos de melhorias. As ações formativas visam, portanto, o desenvolvimento desses 5 (cinco) grandes eixos e das competências a essas associadas. No campo temático, há uma ampliação e uniformização de áreas temáticas a serem desenvolvidas, visto que as áreas e subáreas do conhecimento estabelecidas na tabela de áreas do conhecimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) passam a ser o novo referencial.

Com relação as ações externas promovidas, o ano de 2020 não teve oferta em função da suspensão das atividades presenciais. A suspensão das atividades presenciais foi motivada pela pandemia de COVID-19-SARS em todo o mundo. Somente entre julho e agosto do ano de 2021, iniciou-se a campanha de vacinação para parte do público em que se enquadra a maior parte dos servidores atendidos pelo imunizante. A partir do segundo semestre de 2021 alguns eventos externos foram custeados, entretanto, não houve publicação de edital. Desse modo, foram atendidas solicitações pontuais que tinham correspondência com uma das

necessidades de desenvolvimento constantes do PDP. Enquanto no ano de 2022, quando os eventos presenciais apresentaram maior constância, a unidade de capacitação divulgou um documento em que constavam as orientações gerais para que os interessados fizessem as solicitações para participação em eventos externos. Em 2021, houve 5 solicitações para realização de eventos externos, que atenderam 30 servidores. Em 2022, foram atendidos 57 servidores em relação as necessidades específicas.” (Relatório de Atividades 2021-2022)

4.1.4.1 Os resultados das ações de desenvolvimento realizadas

Neste tópico são descritos e analisados os resultados apresentados a partir da promoção das ações de capacitação pela Universidade, durante a execução do PDP do período de 2020, 2021 e 2022.

Com base nos Relatórios de Atividades da unidade de capacitação que coordena e executa o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) na Universidade e nos Relatório de Execução do PDP enviado ao órgão central do SIPEC foram encontrados e analisados os resultados seguintes.

Tabela 4 - Número de necessidades de desenvolvimento (ND)

	PDP 2020		PDP 2021		PDP 2022	
		%		%		%
Total de Necessidades por ano	98		79		250	
Necessidades de desenvolvimento indicadas nos PDPs COM ações de desenvolvimento executadas	18	18,37	30	37,97	92	36,8
Não desenvolvidas	80	81,63	49	62,03	158	63,2

Fonte: Relatório PDP UnB 2020, 2021 e 2022

A tabela 4 mostra o número de necessidades de desenvolvimento (NDs) indicadas nos PDPs da Universidade a partir do levantamento de necessidades de desenvolvimento realizado em cada ciclo. A metodologia aplicada para a identificação das NDs foi apresentada no quadros 5 deste estudo.

Em 2020, das 98 NDs identificadas, 18 foram executadas, o que corresponde a (18,37%) do total. As 80 NDs, que corresponde a 81,63% não executadas em 2020 tinham previsão de execução na modalidade presencial. Não foram realizadas possivelmente devido ao isolamento social proposto como medida de prevenção à Covid-19. Dentre estas, as

necessidades de desenvolvimento que tinham indicação de serem ofertadas pela ENAP foi solicitado os dados relativos aos servidores capacitados da Instituição (PDP UnB 2020)

Em 2021, das 79 NDs identificadas, 30 foram executadas. As 49 necessidades de desenvolvimento não executadas os principais motivos foram em virtude da limitação de recursos operacionais e de pessoal e em virtude das medidas de distanciamento social impostas pela pandemia de Covid-19, não sendo possível ser ofertado de forma remota (PDP UnB 2021).

Em 2022 das 250 necessidades identificadas 92 necessidades foram executadas e o principal motivo do não desenvolvimento das 158 necessidades foi a limitação de recursos operacionais e/ou de pessoal sendo priorizado as ofertas de acordo com os dados coletados no levantamento realizado (PDP UnB 2022).

Tabela 5 - Efetividade das ações de desenvolvimento executadas

	2020	2021	2022
Necessidades que tiveram respostas implementadas			
Necessidades Atendidas Integralmente	5,56%	43,33%	0,00%
Necessidades Atendidas Parcialmente	94,44%	56,67%	100%
Necessidades Atendidas Limitadamente	0,00%	0,00%	0,00%
Necessidades Não Atendidas	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Relatório SIPEC

A tabela 5 apresenta a efetividade das ações de desenvolvimento executadas a cada ano. A efetividade das ações de desenvolvimento executadas em relação aos PDPs de 2020 a 2022 demonstra que houve um aumento gradual com relação ao atendimento parcial devido ao número de necessidades identificadas em 2022 as ações realizadas alcançaram o atendimento parcial das necessidades identificadas.

Tabela 6 – Dados da Qualificação Profissional – oferta de vagas/ocupantes

Programa de Mestrado	2020	2021	2022
Educação	43	27	18
Economia	30	30	28
Gestão Pública	23	0	0
Computação	0	0	5

Fonte: Relatório de Atividades (2020, 2021 e 2022)

A tabela 6 mostra os dados da qualificação profissional, ou seja, a oferta de mestrados profissionais relativos capacitação em educação formal. Os mestrados profissionais ofertados

pela Universidade desde o ano de 2017 com a unidade de gestão de pessoas em parceria, principalmente, com as unidades acadêmicas (FACE, FE, FUP). Em 2020 estava em andamento as turmas de mestrado em Educação, em Economia e em Gestão Pública, bem como, a primeira Turma do Mestrado Profissional em Gestão Econômica e Finanças Públicas (Edital 02/2020) na vigência da nova PNDP.

Com relação a educação formal, que envolve a qualificação profissional dos servidores, em 2022 houve a oferta de duas novas áreas de formação para os mestrados profissionais (gestão pública e computação) em parceria com os programas de pós-graduação e atendendo parcialmente às demandas de necessidades de desenvolvimento identificadas no LND. Sendo que houve oferta de 10 vagas exclusivas para servidores técnicos no Mestrado em Computação Aplicada (edital PPCA 01/2022) com aprovação e seleção de 05 servidores. à qualificação profissional houve

Tabela 7 – Número de Capacitados 2020, 2021 e 2022

	2020	2021	2022
Total Capacitados	1.403	1.452	1.283
Total Gestores Capacitados	708	755	626
Total Capacitados Escola Governo	-	-	1.545

Fonte: Relatório de Atividades Procap (2020, 2021 e 2022)

A tabela 07 mostra o número de servidores capacitados nos anos de 2020, 2021 e 2022 com base nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas da Universidade construído, monitorado e executado em cada ano. Os dados apontam para um equilíbrio no número de capacitados. Entretanto, nota-se que em 2022 o total de capacitados aumentou com a participação dos servidores em ações de capacitação ofertadas pela Escola de Governo, a ENAP ampliando também para a Escola de Governo.

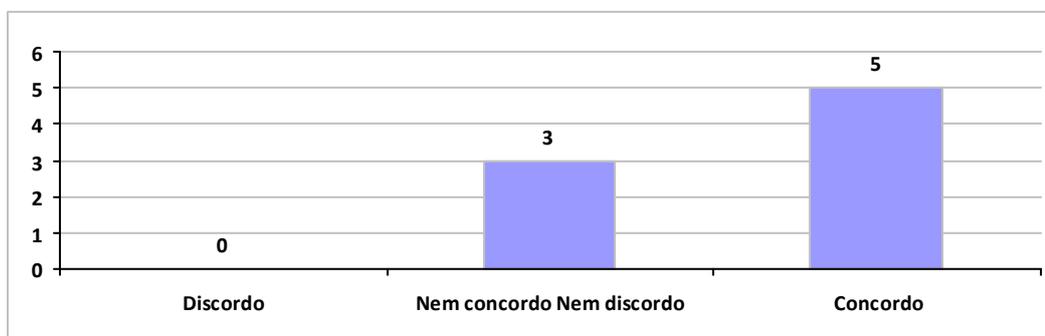
Nesse sentido, dos resultados apresentados nas tabelas 4 a 7, mostram que o trabalho realizado pela unidade de gestão de pessoas (UGP) para a implementação do PDP está de acordo com os decretos e instruções normativas publicadas pelo órgão central no que se refere ao desenvolvimento de necessidades de competências aos servidores públicos e atuação em seus cargos junto à Universidade.

O estudo aponta ainda que o planejamento das ações de 2020, 2021 e 2022 teve variações quanto à modalidade de aprendizagem, entretanto, cumprindo as etapas exigidas pela legislação para a elaboração do PDP. De outro modo, a pesquisa mostra que é necessária

a revisão na elaboração dos planos seguintes com o intuito de examinar os aspectos positivos e negativos e cumprir todos os aspectos na nova legislação.

Dando continuidade à apresentação e discussão dos resultados encontrados a partir da respostas dos respondentes nos questionários aplicados, o gráfico 14 mostra que 62,5% concordam e 37,5% nem concordam nem discordam que as ações de capacitação ofertadas pela UnB a partir do planejamento do Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND)

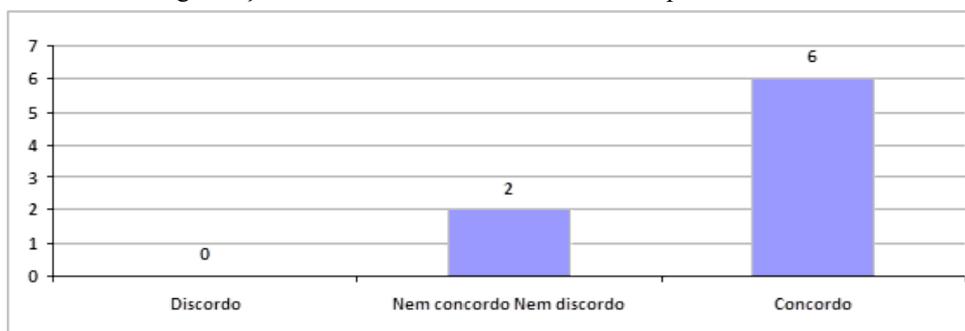
Gráfico 14 – Oferta das ações de capacitação foram planejadas a partir do LND



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 15 mostra que 75% dos respondentes concordam e 25% nem concordam nem discordam que a programação dos cursos ofertados atendeu às necessidades de desenvolvimento (ND) priorizadas nos PDPs dos anos de 2020, 2021 e 2022.

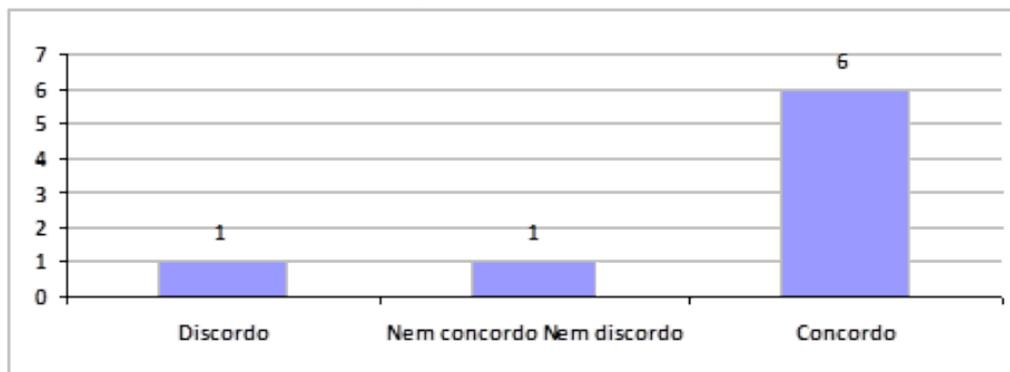
Gráfico 15 – Programação dos cursos ofertados atendem NDs priorizadas nos PDPs



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 16 mostra que 75 % concordam, 12,5% discordam e 12,5% nem concordam nem discordam que os sistemas usados para a execução do PDP nos anos de 2020, 2021 e 2022 foram o SIPEC e o SIGRH.

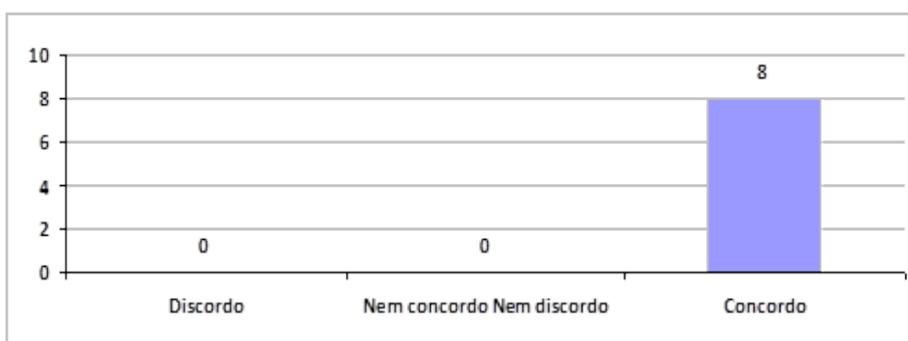
Gráfico 16 – Sistemas usados na execução dos PDPs: SIPEC, SIGRH



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 17 mostra que 100% dos respondentes concordam que as plataformas de aprendizagem virtuais utilizadas para a oferta dos cursos de capacitação a distância e remoto foram o Aprender e o Teams – sala de aula.

Gráfico 17 – Plataformas de aprendizagem virtual usadas durante a oferta dos cursos de capacitação: Aprender e Teams-sala de aula.



Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência apresenta-se compilado das respostas obtidas com as quatro perguntas abertas.

A pergunta inicial suscitou investigar sobre que melhorias deveriam ser implementadas para um melhor desempenho dos Sistemas e das plataformas aprendizagem

virtual nas ações de capacitação. O resultado foi de sugestões de melhorias importantes para que a UGP possa aplicá-las no que couber. A seguir as melhorias que mais se destacaram:

- a) Acessibilidade e design inclusivo () treinamento contínuo e suporte técnico eficiente aos educadores () desenvolver conteúdos interativos e atualizados () implementar avaliações eficazes; () medidas robustas de segurança cibernética () estratégias para motivar e engajar os alunos com o uso de tecnologias avançadas como IA ()
- b) Explorar mais recursos instrucionais com foco nos objetivos educacionais ()
- c) Integração entre os sistemas e adaptação às necessidades internas
- d) Compra de espaços próprios dos ambientes de aprendizagem
- e) Pesquisas junto aos usuários para avaliação das necessidades das melhorias dos sistemas () ; integração entre o Aprender e a Sala do Teams com o SIGRH para menção e certificação ()
Integração na inscrição
- f) Capacitação para o uso das plataformas
- g) Acesso e Infraestrutura tecnológica, engajamento e motivação dos servidores da UnB () ; qualidade do conteúdo e experiência educacional () ; Capacitação de Educadores; Segurança e Privacidade e Interatividade e Colaboração;
- h) Autonomia e acesso liberado ao Aprender para a equipe responsável, diminui o retrabalho e a demora na realização das configurações necessárias

Com relação aos problemas identificados pelos respondentes sobre a utilização dos Sistemas e das Plataformas de Aprendizagem Virtual tem-se que:

- a) plataformas de aprendizagem virtual - acessibilidade desigual, qualidade e atualização do conteúdo, e dificuldades na interação e engajamento dos alunos. Além disso, há desafios com suporte técnico, avaliação eficaz, segurança de dados, e a necessidade de autodisciplina dos alunos. Resolver esses problemas requer investimentos em infraestrutura, treinamento, e estratégias pedagógicas inovadoras.
- b) O SIGRH não está devidamente parametrizado para as informações ou procedimentos necessários à PNNDP
- c) Falta de autonomia para construção e organização das salas, falta de pessoas especializadas, dificuldade em encontrar estúdios adequados para gravar videoaulas
- d) Em relação aos sistemas, os principais problemas são a falta de sincronização entre eles e formato não adaptado à realidade dos cursos, visto que, pra alterar determinados comandos, é necessário contatar unidades externas. Sobre as plataformas de aprendizagem, o principal problema é a falta de licença e espaço próprio disponíveis.
- e) Não há integração entre o SIGRH e os ambientes de aprendizagem
- f) Operacionalidade das plataformas
- g) Os principais problemas envolvem o acesso à tecnologia e conectividade.
- h) Nas duas Instabilidade do sistema. No caso do Aprender também há falta de autonomia para gerenciar a plataforma. A equipe de capacitação tem acesso limitado, ficamos mais como gerenciadores.

Foi elencado pelos respondentes 02 (dois) desafios encontrados na implementação da nova PNNDP no período de 2020, 2021 e 2022:

- a) Dois dos principais desafios foram a integração e Coordenação Interinstitucional e adequação e Capacitação Tecnológica.
- b) Dificuldade dos gestores no levantamento de necessidade de desenvolvimento
- c) Cronograma insuficiente, pouca margem de adaptação dos direcionamentos gerais à realidade da UnB
- d) Utilização dos métodos indicados pelo Órgão Central e o alto número de unidades a serem consultadas.
- e) Baixo domínio das áreas sobre competências, desenvolvimento e treinamento. Não há planejamento interno das áreas sobre as necessidades de treinamento. Intervenção política da alta gestão nas prioridades de capacitação do PDP. Falta de monitoramento da capacitação nas áreas. Os gestores não fazem a gestão do desenvolvimento de competências de sua equipe
- f) Alinhamento das equipes quanto ao levantamento das necessidades
- g) Nos anos de 2020 e 2021, a pandemia de COVID-19 apresentou um desafio significativo para a implementação das ações previstas nos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) em diversas organizações e instituições de ensino. Como desafios encontrados é possível identificar que ficou impossibilitada a possibilidade de cursos no formato presencial e a falta de plataformas de aprendizagem on-line para atender o PDP da UnB.
- h) Participação e comprometimento dos demais setores da Universidade e principalmente da gestão superior.

Quanto às inovações encontradas na implementação da nova PNDP, no período de 2020 a 2022, os respondentes listaram os seguintes itens:

- a) Dois das duas principais inovações podem ser citadas a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) de forma eletrônica e alinhamento das ações de desenvolvimento com a estratégia do órgão.
- b) Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento
- c) Tentativa de metodologia uniformizada, competências transversais aos órgãos concentradas na escola de governo, deixando o específico para os órgãos locais
- d) A construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas a partir das necessidades de desenvolvimento e a participação das unidades.
- e) Uso de nova metodologia da PNDP com uso do sistema SIPEC para coleta. Priorização de áreas estratégicas na definição das necessidades de desenvolvimento.
- f) Trabalho remoto, as ações de capacitação
- g) Uso ampliado de tecnologias de ensino e de capacitação a distância.
- h) Sensibilização para cumprimento da legislação da Capacitação dos servidores da universidade e maior participação efetiva das demais unidades da UnB

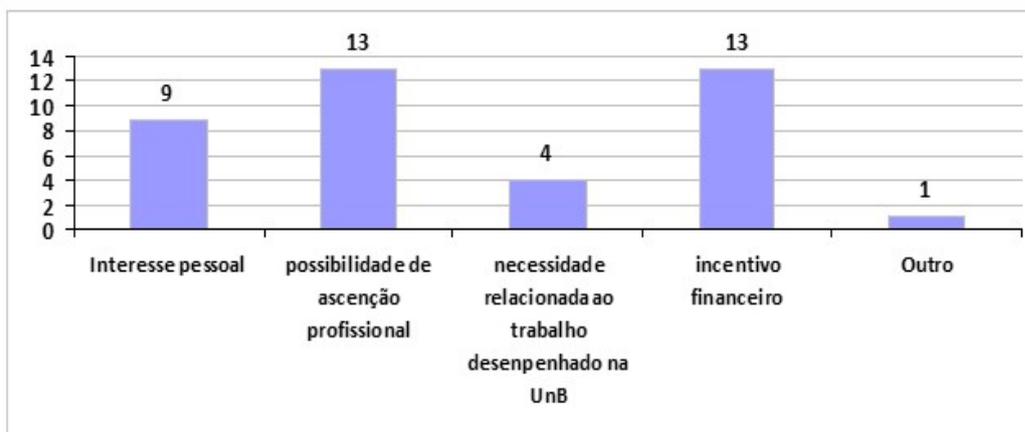
Com relação as questões respondidas pelos respondentes participantes do mestrado profissional turma de 2020 foi apresentado e discutido os resultados no item seguinte desta pesquisa.

4.1.4.2 Resultados da pesquisa com os servidores do Mestrado Profissional

Neste estudo foi também considerado a percepção de uma amostra de servidores técnico-administrativos em educação participantes da turma do Mestrado Profissional do ano de 2020 do Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília. Com relação ao questionário enviado aos servidores técnico-administrativos apresenta-se os dados mostrados nos gráficos e quadros a seguir.

A definição desta turma para a aplicação do questionário deste estudo deve-se ao público-alvo que recebeu qualificação em educação formal no período em que a nova PNDP teve vigência. Assim, os recursos orçamentário/financeiros envolvidos foram obtidos em parceria com o Decanato de Gestão de Pessoas (da ação de capacitação dos servidores).

Gráfico 18 – motivos indicados pelos respondentes para a realização do Mestrado Profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Foi solicitado que os respondentes assinalassem até 03 motivos que os incentivaram a realizarem o Mestrado Profissional. O gráfico 18 mostra que 13 respondentes, destacaram “possibilidade de ascensão profissional” e “incentivo financeiro” os principais motivadores para o mestrado profissional. Houve 01 respondente que indicou “outro”. E no campo especificado para registro de “outro motivo” os respondentes registraram os seguintes motivos: “bagagem educacional”, “incentivo à qualificação”, “acúmulo de bagagem de estudos”, “não marquei outro”, “não marquei”.

A tabela 8 mostra as afirmativas (questões 6 a 12) e as respostas dos participantes. Foi utilizada a escala de (1) para discordância; (2) para “Nem concordo, nem discordo” e (3) para “Concordo”.

Tabela 8 - Afirmativas e respostas dos participantes do Mestrado Profissional

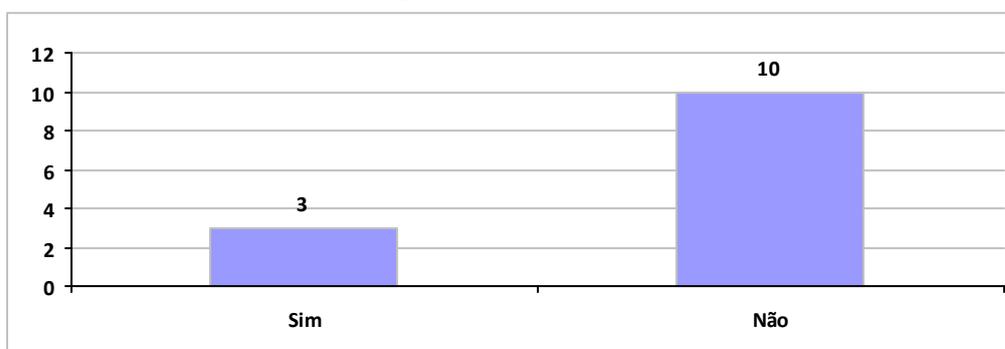
Afirmativa	Escala (%)				
	1	2	3	4	5
6. As expectativas em relação ao curso do Mestrado Profissional que participou atenderam ao esperado.	0(0,00%)	3(23,08%)	19(76,92%)		
7. O Mestrado Profissional que participou se relaciona com as atividades que desempenha atualmente.	2(15,38%)	1(7,69%)	19(76,92%)		
9.O Mestrado Profissional que participou lhe ajuda a ter acesso as informações necessárias para a correta execução da atividade que desempenha ou desempenhava.	1(7,69%)	5(38,46%)	7(53,85%)		
10.A partir da conclusão do Mestrado Profissional houve mudança na sua vida profissional.	2(15,38%)	3(23,08%)	8(61,54%)		
11.As metodologias estabelecidas no Mestrado Profissional que participou lhe incentivaram com ideias novas em seu ambiente laboral.	1(7,69%)	2(15,38%)	9(69,23%)		
12.Ao realizar o curso do Mestrado Profissional adquiriu competências que contribuem para o seu desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho.	1(7,69%)	1(7,69%)	11(84,62%)		

Fonte: dados da pesquisa

Do total de 13 respondentes, observa-se que os resultados da tabela 8 apontam que a maioria concorda que a participação no mestrado profissional contribui positivamente com a qualificação profissional e individual dos servidores.

Outra questão apresentada sobre o mestrado profissional, o gráfico 19 mostra que 76,92% que sim, tiveram oportunidade de assumir Função Gratificada ou Cargo de Direção após conclusão do mestrado profissional e que 23,08% não tiveram oportunidade.

Gráfico 19 – Assumiu função e/ou cargo de direção com a conclusão do Mestrado Profissional



Fonte: Dados da pesquisa

As questões 12 e 13 são questões abertas. Na questão 12 foi solicitado aos respondentes que explicitasse 01 (um) resultado que aconteceu em sua vida profissional depois que finalizou o Mestrado Profissional. Entre as várias respostas foram identificadas as que mais aparecem, que são:

- a) Assumiu cargo de chefia e/ou coordenação ou seleção interna, reconhecimento pelos pares (4);
- b) Ganhos financeiros (3);
- c) Novos conhecimentos, pensamento mais crítico e analítico, maior percepção das atividades desempenhadas, aplicação dos conhecimentos adquiridos na atividade profissional, segurança na escrita, área de conhecimento ampliado com resultados positivos, expansão dos horizontes;
- d) Possíveis soluções relativas à área da economia.

Logo em seguida a questão 13 foi solicitado que os respondentes escrevessem 01(uma) sugestão de melhoria para a capacitação, qualificação e desenvolvimento dos servidores na Universidade. Obtiveram-se os seguintes apontamentos:

- a) Custeio dos cursos de pequena duração com critérios mais específicos: priorização cursos em instituições públicas; e, autorização para os treinamentos ofertados em Brasília, mas que realizam em outros Estados;
- b) Qualidade do ensino; capacitação específicas no desenvolvimento de competências dos servidores; ampliação das alternativas de cursos; cursos com maior frequência
- c) Ofertar mestrados em outras áreas do conhecimento/saber; implementação de doutorado profissional; maior incentivo a programas de doutorado
- d) Incentivo aos que iniciam docência na Universidade em cursos de pós-graduação *latu sensu*, extensão e outros; maior engajamento por parte do corpo docente;
- e) “para melhoria do desenvolvimento” necessário aperfeiçoar a comunicação entre os servidores – inadequado os sistemas atuais de comunicação

Evidenciou-se que os participantes alcançaram bons resultados com a realização do mestrado profissional seja em vida funcional seja em sua função laboral, corrobora que o incentivo no desenvolvimento de pessoas da organização aumenta a eficácia e a efetividade para a formação profissional dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) dos servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional teve como primeira tentativa de incentivo à formação continuada e ao desenvolvimento profissional dos servidores com a publicação do Decreto n. 2.794/1998, baseada sobre pilares gerencialistas. Desde então, os avanços da política ao fomento e estímulo à formação profissional dos servidores tem buscado a construção de informações gerenciais e o desenvolvimento de competências profissionais a serem desenvolvidas a partir de ações de educação continuada, de caráter formal, informal ou não formal.

Com o novo marco regulatório da política de desenvolvimento, a partir de 2019, Decreto n. 9.991, uma nova estruturação com novas diretrizes e pressupostos de estímulo ao desenvolvimento profissional dos servidores é estabelecido. A nova política além de basear-se no conceito de competência, prioriza a oferta de treinamento com participação das Escolas de Governo, focado no alinhamento e planejamento estratégico do órgão, e, ainda, busca os princípios da economicidade, da eficiência e o custo-benefício das ações de desenvolvimento ofertadas (BRASIL, 2019).

Neste sentido, este estudo buscou resposta ao objetivo geral, ou seja, responder à pergunta norteadora, citada na introdução, que é analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), da Universidade de Brasília, no período de 2020 a 2022, à luz da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Decreto n. 9.991/2019, em três linhas principais: (1) analisar os resultados alcançados pelas ações de desenvolvimento implementadas; (2) identificar as inovações presentes no processo de implementação da PNDP na Instituição; (3) compreender a percepção dos servidores da UnB acerca da implementação da PNDP e os seus impactos em seu desenvolvimento profissional avaliando seus impactos e desafios.

Para responder aos questionamentos que nortearam este estudo, definiu-se como objetivos específicos: identificar os principais ações e resultados do PDP na UnB no período analisado; analisar a percepção dos servidores da UnB acerca da implementação do PDP; verificar a presença de elementos inovadores na implementação do PDP da UnB e discutir os desafios e oportunidades relacionadas à implementação da PNDP no contexto da UnB.

O caminho teórico pesquisado possibilitou entender que as políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público e, especificamente, a PNDP busca aprimorar o serviço

público e, conseqüentemente, gerar qualidade dos serviços prestados aos cidadãos com a capacitação e o desenvolvimento dos servidores integrantes das Instituições Federais de Ensino Superior, e dos demais órgãos integrantes do SIPEC..

A descrição do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos anos de 2020, 2021 e 2022 com base na pesquisa documental e nas respostas dos implementadores do PDP neste período detalhou as etapas realizadas. Foi identificado as etapas da implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) na Instituição. Observada a nova dinâmica estabelecida para o desenvolvimento das necessidades de capacitação, pode-se entender que a nova PNDP gera melhores práticas realizadas pelos servidores que sejam equivalentes com os princípios administrativos. Identifica-se, também, passos ao fortalecimento de planejamento prévio das necessidades de desenvolvimento e maior interação com servidores, gestores, administração superior e órgão central.

A apresentação e discussão dos resultados das ações de desenvolvimento promovidas no período de 2020 a 2022 e a percepção dos integrantes da equipe de trabalho que implementaram o PDP e dos servidores concluintes da turma de mestrado profissional iniciada em 2020 apontou inovações e melhorias nas ações realizadas para a implementação do Plano e a execução das ações de capacitação promovidas.

Com as observações feitas a partir da descrição dos levantamentos de necessidades de desenvolvimento (LNDs) realizados pela Universidade e que antecedem a execução dos PDP, observa-se que ações iniciais podem ser ensaiadas, com a finalidade de avançar para o desenho de gestão por competências de modo a criar um arcabouço das competências organizacionais, gerenciais e individuais da Instituição.

Com a apresentação dos dados relativos às ações de capacitação promovidas a partir da execução do PDP, pode-se afirmar que a unidade de capacitação promoveu diversas ações internas, assim como, promoveu divulgação de ações de capacitação ofertadas pelas Escolas de Governo visando que as necessidades de desenvolvimentos identificadas fossem supridas.

Diante do exposto, ao descrever sobre a implementação da nova PNDP no âmbito da Universidade, pode-se afirmar que o Decreto n. 9.991/2019 trouxe o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas para os órgãos e entidades vinculadas ao SIPEC. Observa-se que há um caminho a percorrer vez que os resultados encontrados neste estudo, são referentes a 2020, 2021 e 2022, os anos iniciais da vigência da nova PNDP. E que a unidade de gestão de pessoas da Instituição possa realizar movimentos no sentido de apropriação das sistemáticas viabilizadas por outros órgãos e entidades da administração pública que também implementaram os seus PDPs.

Nessa perspectiva, percebeu-se que a política de desenvolvimento de pessoas atualizada com o Decreto n. 9.991/2019 apresenta direcionamento para que o órgão central do SIPEC esteja mais atuante, direcionando os órgãos e entidades para uso de tecnologias, metodologias de levantamento de necessidade de desenvolvimento unificado sem a perda da autonomia dos órgãos/entidades, mas buscando fortalecer a gestão estratégica de pessoas e implementar a gestão por resultados.

O processo de elaboração do PDP dos anos de 2020, 2021 e 2022 teve para a sua implementação um novo fluxo a partir das orientações e normativas do órgão central o ME. Na Universidade foi realizado em etapas sendo que a primeira etapa, o levantamento das necessidades de capacitação teve fases diferentes nos anos de 2020 e 2022. Percebe-se a complexidade do ambiente público das IFES no que se refere ao impacto que a lei implementada gera nos processos de trabalho. O estudo confirma o que cita Schikmann (2010) sobre a rigidez imposta pela legislação e o conjunto de características próprias das organizações públicas quanto à gestão de pessoas.

Em síntese, esta pesquisa permitiu a apresentação do cenário dos primeiros anos da implementação do PDP na UnB na vigência do Decreto nº 9.991/19 e suas alterações até o ano de 2022, mostrando as mudanças ocorridas quanto ao processo de elaboração do planejamento de capacitação.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas envolvendo a temática com foco na metodologia adotada para o levantamento das necessidades de desenvolvimento e nas demais etapas de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UnB. A consolidação dos resultados do PDP em um documento específico (Relatório Anual da Execução), a exemplo do que foi realizado em 2022. A execução e os resultados são registrados no Sistema SIPEC e somente no Relatório de Atividades da Unidade.

Dentre as limitações do estudo tem-se a ausência da gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP e ausência de discussão dos resultados da pesquisa mais aprofundada. Sugere-se que estudos subsequentes investiguem, as metodologias, a avaliação de impacto, o custo-benefício e as etapas necessárias para a sua implementação. Com isso, o PDP poderá ser mais efetivo para o alcance dos objetivos organizacionais, de equipe e individuais.

Por fim, este estudo pode contribuir para as demais organizações que buscam formas de implementação da PNDP, com a finalidade de realizar o planejamento das ações de capacitação de servidores públicos, através das observações descritas do PDP da Instituição

apresentada nesta pesquisa. E, ainda, com a unidade de gestão de pessoas desta Instituição no avanço de melhorias dos processos internos referente a capacitação e qualificação profissional dos seus servidores, o capital humano da organização.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 107-137, nov./dez. 2012. Edição especial. ISSN 1678-6971 versão *online*. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>. Acesso em: 25 maio 2024.
- BECKER, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press, 1966.
- BECKER, G.S. investment in human capital: a theoretical analysis. **The Journal of Political Economy**. Part 2: in vestimenta in human beings, Chicago, v.70, n.5, p.9-49, Oct.1962
- BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em organizações públicas. 2 ed. Caxias do Sul: Educus, 2007, 432p. [livro físico].
- BITENCOURT, CLAUDIA. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional - A Experiência de Três Empresas Australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]**. 2002, v. 3, n. 1, pp. 136-157. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>>. Epub 10 Jan 2022. ISSN 1678-6971. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>. Acessado 9 Setembro 2024],
- BOON, Corine; HARTOG, Deanne N. Den; LEPAK, David P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. **Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 2498-2537, jan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
- BORGES, Izaías de Carvalho. A estreita relação entre economia e inovação. **Jornal da PUC-Campinas**, Campinas, SP, 21 ago. 2017. Disponível em: <http://jornal.puc-campinas.edu.br/estreita-relacao-entre-economia-e-inovacao/>. Acesso em: 7 ago. 2020.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p. ISBN 85-3630-744-7.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf. Acesso em: 11 maio 2023.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um modelo para a sua

gestão. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 465-496. 700 p. ISBN 978-85-6585-270-8.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 203-221, abr. 2004. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234021376_Understanding_HRM-Firm_Performance_Linkages_The_Role_of_the_Strength_of_the_HRM_System. Acesso em: 11 maio 2023.

BRANDÃO, A. L.; MUSA, D. L.; FERNANDES, C. T. Metodologia para Elaboração de Objetivos Instrucionais para o Desenvolvimento de Cursos Hiperídia. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, 2008. DOI: 10.22456/1679-1916.14481. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/renote/article/view/14481>. Acesso em: 9 set. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas [online]**. 2001, v. 41, n. 1, pp. 8-15. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Epub 19 Set 2011. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em 09 Setembro 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME N° 21, de 1° de fevereiro de 2021**. 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> e https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6099/14/IN_SGP_ENAP_SEDGG-ME_21-2021_PNDP_compilada.pdf P%0c3%93S%20IN%2011_27.03.2024 .pdf

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia técnico de Gestão Estratégica**: gestão estratégica em organizações públicas, processo de gestão estratégica, diretrizes para a gestão estratégica. Brasília: ME: SEDGG: SEGES, 2019a. 55 p. Versão 1/2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 21, de 1° de fevereiro de 2021. 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 – PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 23, p. 12, 3 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Fazenda. Secretaria de Política Econômica. **Nota Informativa**: medidas de combate aos efeitos econômicos da COVID-19. Brasília, 17 abr. 2020a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. [S. n. t.].

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm#:~:text=D2794&text=DECRETO%20N%C2%BA%202.794%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20OUTUBRO%20DE%201998.&text=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de,fundacional%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 11 maio 2023.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 2005b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de

Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, 2012b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.991, de 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. Brasília, 2019b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 10.506, de 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. Brasília, 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/L13243.htm. Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília, 2019c. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113971.htm. Acesso em: 25 maio 2024.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de ensino brasileiras. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU*, 14., 3-5 dez. 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: [s. n.], 2014. Tema: A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade, p. 1-17. ISBN 978-85-68618-00-4. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 maio 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público-RSP**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42. 1998.. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734> Acesso em 09 set 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. P436a Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996. 28 f. (**Texto para discussão, 9**). 1.Reforma do Estado. 2. Administração Gerencial. I. Escola Nacional de Administração Pública — ENAP. I. Título. II. Série.URI: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817>

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Orientador: Pedro Paulo Murce Meneses. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murse. Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 6., 16-18 abr. 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: [s. n.], 2013. Painel 04/013: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: estudos e reflexões após sete anos de implementação, p. 1-27. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/013-AN%C3%81LISE-DOS-INSTRUMENTOS-GOVERNAMENTAIS-UTILIZADOS-NA-IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O-DA-POL%C3%8DTICA-NACIONAL-DE-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAL.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murse. **Gestão de Pessoas no Governo Federal**: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: ENAP, 2016. 104 p. (Cadernos ENAP, 45). ISSN 0104-7078.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>. Acesso em: 25 maio 2024.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes. *In: FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no*

Brasil em 2030: diretrizes para a prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ: IPEA: Ministério da Saúde: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. v. 1. p. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo?. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 20., 10-13 nov. 2015, Lima. **Anais** [...]. Lima: [s. n.], 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292984378_Gestao_publica_no_Brasil_as_inovacoes_configuram_um_novo_modelo. Acesso em: 25 maio 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009. (Série recursos humanos). ISBN 978-85-204-2804-7.

CHRISTENSEN, Clayton M; OJOMO, Efosa; DILLON, Karen. **O paradoxo da prosperidade:** como a inovação é capaz de tirar nações da pobreza. Rio de Janeiro: Altas Book, 2019. 352 p. ISBN 85-5081-093-2.

CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murse. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, jul./ago. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180061>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGtvcP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

COSTA, Cláudia Rosana de Araújo; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Ensino Superior: instrumento de mobilidade econômica? Lições da experiência de alternativas de acesso da UnB. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 77-100, 2015. Edição especial. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p77>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287373748_Ensino_superior_instrumento_de_mobilidade_economica_Licoes_da_experiencia_de_alternativas_de_acesso_da_UNB. Acesso em 20 abr. 2024.

D’ALESSANDRO, Marcela. Em funcionamento remoto, DGP segue atendimento à comunidade universitária. **UnB Notícias**, Brasília, 13 abr. 2020. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/4063-dgp-segue-em-pleno-funcionamento-para-atender-comunidade-universitaria#:~:text=Em%20funcionamento%20remoto%2C%20DGP%20segue%20atendimento%20%C3%A0%20comunidade%20universit%C3%A1ria,-Demandas%20s%C3%A3o%20respondidas&text=A%20tecnologia%20tem%20permitido%20que,quando%20atividades%20presenciais%20est%C3%A3o%20suspensas>. Acesso em: 20 out. 2020.

DE FREITAS, Áurea Maria Resende et al. Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 108-131, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p108> e <http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/17929>. Acesso em 03 junho 2024.

DEMO, G; NEIVA, E. R. ; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de recursos humanos. In: Siqueira, M.M.M. (Org.) **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 240-245

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, abr./jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Iara; ROZZETT, Kesia. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, out./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>.

DUTRA, J. **Gestão De Pessoas: Modelo, Processos, Tendências E Perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2001. DUTRA, Joel Souza e outros autores: Maria Tereza Leme Fleury, André Fischer, Marisa Eboli, Jose Antonio Hipolito. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2ª Ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Orientadora: Maria Tereza Leme Fleury. 1998. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese_Andre_Fischer.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.

FALEIROS, Nayara de Paula Como as Ifes estão gerindo o capital intelectual de seus servidores superqualificados: um olhar sobre as estratégias e políticas institucionais aplicadas ao servidor técnico-administrativo em educação / Nayara de Paula Faleiros. -- Brasília: Enap, 2023. 116 p. : il. -- (Cadernos Enap; Coleção: Cátedras 2021) Inclui bibliografia ISSN: 0104-7078. Acesso em 21 out. 2023.

FISCHER, Rosa Maria. Xxx xxx xxx. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 20. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 000-000. 312 p. ISBN 978-85-7312-366-1.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81. set./out. 2010. ISSN 1678-6971. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas.**, v 44, n. 1, p. 44-57, jan/mar. 2004

FONSECA, Diogo Ribeiro da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública**

Federal. Orientador: Pedro Paulo Murce Meneses. 340 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/13968>. Acesso em: 25 maio 2024.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; PILATI, Ronaldo. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504. 576 p. ISBN 85-3630-744-7.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues; PEDERNEIRAS, Marleide Maria. **Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG**. Revista de Carreiras e Pessoas (Recape), v. 10 n. 1 (2020): janeiro/abril, p. 149-166. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42304> . Acesso em 25 de maio 2023.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan./mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39515947>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59497/71091>. Acesso em 25 maio 2024.

GARCIA, Alanna. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, RECAPE, v. 3, n. 2, 2013. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16532>

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGqrYfvhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 11 maio 2023.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. rev. e ampl. Campinas, SP: Alínea, 2011. 101 p. ISBN 978-85-7516-549-2.

GRIFFIN, Richard. A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. **Journal of Workplace Learning**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 393-402, ago. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665621211250298>.

GUERZONI FILHO, Gilberto. Diagnóstico e perspectiva da política de Recursos Humanos na Administração Pública brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 44, n. 175, p. 269-298, jul./set. 2007. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/139969/Ri1175%20-%20Gilberto%20Filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 maio 2023.

GUEST, David. Human Resource Management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, set. 1987. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467.tb00460.x>.

HORTA, P; DEMO, G; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v 16, p. 566-585. Ano 2012. Revista de Administração Contemporânea 16, 566-585

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010. ISSN 2515-8961. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79173/83245>. Acesso em: 11 maio 2023.

KIM, Linsu. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 506-521, jul./aug. 1998. KIM, Linsu. **Da imitação à inovação**: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia. Campinas, SP: Ed. UNICAMP, 2005. 392 p. ISBN 85-2680-711-0.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo. Sistemas de inovação e arranjos produtivos locais: novas estratégias para promover a geração, aquisição e difusão de conhecimentos. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 189-195, dez. 2003.

LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-57. ISBN 85-352-0489-X.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. ISBN 978-85-7307-489-5.

LEGGÉ, Karen. **Human Resource Management**: retorics and realities. Londres: Macmillan Press, 1995. 385 p. (Management, work and organisations). ISBN 978-03-3357-247-4.

LIMA, Catiane Lopes de; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 143-161, ago. 2016. ISSN 1807-975X. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/597/696>. Acesso em: 8 abr. 2023.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira. **Inovação gerencial na perspectiva da Gestão de Recursos Humanos**. Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa. 2017. 169 f. il. gráfs. e tabs. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-ASBGDW/1/tese_daniel___vfinal__1_.pdf. Acesso em: 25 maio 2024.

MADURO, Márcia Ribeiro; BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; LIMA, Olem Pinheiro; ARAÚJO, Paulo César Diniz de; SIMÕES, Aderli Vasconcelos. **A importância das políticas de gestão de pessoas: estudo em uma universidade**. Cuadernos de Educación y desarrollo, v. 16, n.2, p.01-17, 2024. ISSN: 1989 0 4155.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. 2. ed. São Paulo: Érica, 1993. 207 p. ISBN 85-7194-151-3.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**: métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de referências bibliográficas. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN: Atlas, 2021. 376 p. ISBN 978-85-9702-656-6.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público**. [S. n. t.]. Disponível em: <https://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de; AMÂNCIO FILHO, Antenor. A Gestão de Recursos Humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000300004>.

MENESES, Pedro Paulo Murce; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; FERREIRA, Rodrigo Rezende; PASCHOAL, Tatiane; SILVA FILHO, Antônio Isidro da. A produção científica brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 110-134, jul./ago. 2014. ISSN 1518-6776 (impresso). ISSN 1678-6971 (on-line). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 168 p. ISBN 85-3632-355-8.

MENEZES, Lilian M.; WOOD, Stephen; GELADE, Garry. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 455-471, nov. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2010.01.002>.

MESESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v.20, n.2, p. 50-64, jul/dez. 2009. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2644>. Acessado em 01 mar. 2023.

MONTEIRO, Waleska de Fátima. A metodologia neoclássica da Teoria do Capital Humano: uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker. **REOESTE – Rev. Econ. do Centro-Oeste**, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 40-56, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5216/reoeste.v2i1.41412>. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/reoeste/article/view/41412/21359>. Acesso em: 25 maio 2024.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.
NADLER, Leonard. **The handbook of human resources development**. New York: John Wiley & Sons, 1984. 855 p. ISBN 978-04-7189-234-2.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Os princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. 2004.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE; Brasil, Governo Federal. (portuguesa *version*). País: OECD Publishing, 2010.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Declaração sobre Inovação no Setor Público**. [S. l.], 2019. (Instrumentos jurídicos da OCDE). Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: mensuração das atividades científicas e tecnológicas: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). 3. ed. [S. l.]: [s. n.], 2006. Títulos originais: The measurement of scientific and technological activities – Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo Manual/La mesure des activités scientifiques et technologiques – Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique: Manuel d'Oslo.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. 61 p. (Cadernos ENAP, 38) ISSN 0104-7078.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. ISSN 1984-6657. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24534/1179>. Acesso em: 25 maio 2024.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Fostering innovation in the public sector, OECD Publishing, Paris, 2017.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. “What’s possible? Finding and filtering innovative ideas”. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/04/Lifecycle-Report-Finding-and-filteringideas-part-2.pdf>.

PACHECO, Regina Silvia. Política de Recursos Humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], ano 53, n. 4, p. 79-106, out./dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i4.295>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/295/301>. Acesso em: 25 maio 2024.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (orgs.). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1.

PANTOJA. 2005. PANTOJA, Maria Júlia. Gestão por competências: apostila. 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf> Acesso em: 08 agosto 2023.

Paulo. Editora Atlas. 2016. Livro

PEREIRA, Reynaldo Campanatti; SOARES, Samuel Rodrigues. **A inovação tecnológica a partir de Joseph Schumpeter e sua evolução enquanto variável no processo de gestão.** [S. n. t.]. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqPIBIC/1211390837B506.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

PIMENTA. 2002. PIMENTA, S. G. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, S. G.; GHEDIN, E. (Orgs.). Professor reflexivo no Brasil: reflexo no Brasil: reflexo no Brasil gênese e crítica de um conceito. São Paulo: Cortez, 2002. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4404301/mod_resource/content/3/Texto-%20Pimenta-%201999-FP-%20ID%20%20e%20SD.pdf

PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, [s. l.], v. 31, n. 90, p. 7-21, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190002>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137882/133468>. Acesso em: 2 jun. 2023.

RAHN, Martha Marques; WEBER, Lilian. Gestão de Pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 97-129, set./dez. 2019. ISSN 1984-3372. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6940/pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

RAMOS, Carlos Alberto. **Economia do Trabalho: modelos teóricos e o debate no Brasil.** Curitiba: Editora CRV, 2012. 518 p. ISBN:978-85-8042-355-6. DOI: <https://doi.org/10.24824/978858042355.6>.

RAMOS, Carlos Alberto. **Introdução à Economia da Educação.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. 192 p. ISBN 978-85-7608-924-7.

RANZINI, Milene de Senna; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 417-438, abr./jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065>. Acesso em: 11 maio 2023.

RIBEIRO, Elizabete Inez Boing. Gestão de Pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007 2007.

ROSENBERG, Nathan. **Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia.** Tradutor: José Emílio Maiorino. Campinas, SP: Editora UNICAMP, 2006. Título original: Inside the black box: technology and economics. ISBN 85-268-0742-0.

ROZZETT, Késia; DEMO, Gisela. Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, out./dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400004>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000400004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 dez. 2020.

RUA, Maria das Graças. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na Administração Pública Federal brasileira. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia (orgs.). **Administração Pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Ed. UnB: ENAP, 1999. p. 000-000. 303 p. ISBN 85-2300-544-7.

SALAS, Eduardo; TANNENBAUM, Scott I.; KRAIGERK, Kurt; SMITH-JENTSCH, Kimberly A. The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 74-101, jun. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: ENAP, 2020. 45 p. (Cadernos ENAP, 69). ISSN 0104-7078.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28. ISBN 978-85-256-0069-1.

SCHUMPETER, Joseph A. **CAPITALISMO, SOCIALISMO E DEMOCRACIA** / (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. Tradução do original inglês *Capitalism, Socialism, and Democracy*.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização**. São Paulo: *Best Seller*. 1990.

SILVA, Daniela Antoniassi. **A política de capacitação em Universidades Federais: diagnóstico e proposições**. Orientadora: Erlaine Binotto. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2018.

SILVÉRIO, Júlia Cássia dos Santos; MENESES, Pedro Paulo Murce. Inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas em arenas decisórias organizacionais. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 85-103, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/rgplp.v20n2.2021.83329>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rgplp/article/view/83329/80436>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução: Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. 1. Título original: *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. ISBN 85-351-0827-0.

SOUZA, Irineu Manoel de.; KOBİYAMA, Adriana Regina Costa Espindola. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais**. 2010. Repositório Institucional da UFSC. Campus Florianópolis. Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária. X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.

TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schon; NAPIER, Nancy K. Toward an integrative model of strategic international human resource management. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 959-985, out. 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/259160>.

UnB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. Câmara de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 1, de 26 de agosto de 2016**. Estabelece normas para a Capacitação dos Servidores Públicos Federais em exercício na Fundação Universidade de Brasília. Brasília, 2016. Disponível em: https://dgp.unb.br/images/Documentos/CGP/resolucoes/atos-resolucoes-atualizadas/Instruo_Normativa_sobre_Capacitao_n_001-2016.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

UnB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Resolução do Conselho Universitário nº 0006, de 2020. **Boletim dos Atos Oficiais da UnB**, Brasília, 6 fev. 2020. Disponível em: http://dpi.unb.br/images/Leis_DPA/Resolucao_06_2020_Politica_de_inovacao_da_UnB.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158. 576 p. ISBN 85-3630-744-7.

VIANNA, Vânia Alves. Gestão de Pessoas; Módulo 5. – Brasília: ENAP/DDG. 2013. 126p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2263/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%205%20-%20Gest%C3%A3o%20Pessoas.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.

VIEIRA, Julliane Priscyla Bittencourt; NOLASCO, Elaine. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 369-388, set./dez. 2022. ISSN 2178-9010. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1309>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1309/594>. Acesso em: 25 maio 2024. ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; DALLABONA, Lara Fabiana; MOURA, Geovanne Dias de; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; RAUSCH, Rita Buzzi. Evidências da relação entre qualificação docente e desempenho acadêmico: uma análise à luz da Teoria do Capital Humano. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 6-25, jan./abr. 2013. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v8i1.13280. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13280/9102>. Acesso em: 10 mar. 2024.

APENDICE A – Apresentação e o TCLE

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que tem como objetivo analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade de Brasília (UnB), no período de 2020 a 2022, à luz da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com foco no levantamento de necessidades de desenvolvimento e nos resultados das ações de capacitação e de desenvolvimento.

A sua participação é importante para o sucesso do estudo, vez que busca obter sua percepção quanto à eficiência e à eficácia da qualificação profissional na atuação profissional por meio da nova Política (PNDP). Suas respostas contribuirão com possíveis melhorias na aplicação da Política de Desenvolvimento de Pessoas na UnB.

O questionário a seguir faz parte do estudo acadêmico e as respostas obtidas serão utilizadas para contribuir com a Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Inovação Tecnológica (GEIT) do Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE) da Universidade de Brasília (UnB)

Destacamos que sua participação é voluntária, entretanto, incentivamos que compartilhe sua opinião e contribua com suas ideias. Os resultados obtidos nesta pesquisa poderão contribuir com melhorias no desenvolvimento de pessoas na UnB.

Ressaltamos que sua participação será totalmente anônima e confidencial. As respostas fornecidas serão tratadas com cuidado e utilizadas somente para fins acadêmicos e de pesquisa.

A qualquer momento você pode desistir de sua participação. Para isso basta informar, pois assim, os dados serão desconsiderados. Sua recusa em responder ao questionário não acarretará qualquer sanção ou penalidade.

As informações obtidas nesta pesquisa serão confidenciais sendo garantido o sigilo e a privacidade quanto à sua participação. As informações obtidas serão analisadas não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

A pesquisa está sendo conduzida pela discente _____, sob a orientação do Professor Dr. _____, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília.

Sua colaboração e opinião serão relevantes para a conclusão deste estudo. Para o esclarecimento de dúvida, entre em contato pelo e-mail mfatimanfa@gmail.com.

Atenciosamente,

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Declaro que li e compreendi todas as informações relevantes sobre a pesquisa que busca analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade de Brasília (UnB), no período de 2020 a 2022, à luz da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com foco no levantamento de necessidades de desenvolvimento e nos resultados das ações de capacitação e de desenvolvimento.

Compreendo que os dados coletados durante o estudo serão tratados de forma confidencial e que minha privacidade será mantida. Autorizo a coleta, armazenamento, uso e divulgação dos dados coletados, desde que sejam preservados o meu anonimato e a minha privacidade.

Declaro que fui informado(a) de que posso desistir da minha participação no estudo a qualquer momento, sem prejuízo de qualquer natureza. Meus dados serão excluídos da pesquisa, se assim eu solicitar.

Concordo, voluntariamente, em participar deste estudo.

Não concordo em participar da pesquisa.

Após a concordância você será encaminhado para as demais perguntas da pesquisa.

APENDICE B – Questionário da pesquisa aplicada aos implementadores/executores da PNDP (Decreto n. 9.991/2019) na UnB

Dados do(a) respondente

1. **Sexo** Masculino Feminino
2. **Faixa Etária**
 18 a 29 anos 20 a 39 anos 40 a 49 anos 50 a 59 anos 60 anos ou mais
3. **Qual o cargo atual?** [_____]

Parte 2 – Opinião dos participantes da pesquisa

- a) **O planejamento das capacitações e qualificação e os objetivos institucionais da UnB estavam alinhados no período de 2020 a 2022.**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- b) **A UnB possui objetivos e metas institucionais, descritas no PDI 2018-2022, voltadas para a capacitação/desenvolvimento de pessoas.**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- c) **No período de 2020 a 2022 a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), conforme o Decreto n. 9.991/2019, seguiu as orientações dos Manuais do SIPEC.**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- d) **O processo de construção da aplicação do Levantamento de Necessidade de Desenvolvimento (LND), realizado nos anos de 2019, 2020 e 2021 foi aplicado com metodologias diferentes (entrevistas, grupo focal, ProcAND).**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- e) **O planejamento das ações de capacitação oferecidas pela UnB ocorre a partir de Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND).**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- f) **A programação dos cursos ofertados atendeu as necessidades de desenvolvimento prioritizadas nos PDPs dos anos de 2020-2021-2022.**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo
- g) **O normativo interno da UnB que versa sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) atende à atual legislação federal.**
 1. Discordo 2. Nem discordo, nem concordo 3. Concordo

h) O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) atende à atual legislação federal.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

i) Os Sistemas usados para a execução do PDP nos anos de 2020, 2021 e 2022 foram o SIPEC, o SIGRH.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

j) As plataformas de aprendizagem virtuais utilizadas para a oferta dos cursos a distância e remoto foram o Aprender e o Teams - sala de aula.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

1. **Qual(is) o(s) principal(is) problema(s) em relação a utilização dos Sistemas e das plataforma(s) aprendizagem virtual?** [_____]
2. **Que melhoria(s) deveria(m) ser implementada(s) para um melhor desempenho dos Sistemas e das plataforma(s) aprendizagem virtual nas ações de capacitação?**
[_____]
3. **Cite até 02(dois) desafios encontrados na implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no período de 2020, 2021, 2022.**
[_____]
4. **Cite até 02(duas) inovações encontradas na implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no período de 2020, 2021 e 2022.**
[_____]

APENDICE C – Questionário da pesquisa aplicada aos participantes do Mestrado Profissional Gestão Econômica e Finanças Públicas (Edital 02/2020),

1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo, nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente

Dados do(a) respondente e perguntas do questionário

1. **Sexo** Masculino Feminino

2. **Faixa Etária**

18 a 29 anos 20 a 39 anos 40 a 49 anos 50 a 59 anos 60 anos ou mais

3. **Qual seu local/setor/órgão de trabalho** [_____]

4. **Qual o cargo atualmente?** [_____]

5. Assinale 03(três) motivos para a realização do Mestrado Profissional

Interesse pessoal

Possibilidade de ascensão profissional

Necessidade relacionada ao trabalho desempenhado na UnB

Incentivo financeiro

Outro

5.1 Caso tenha marcado “Outro”, especifique o motivo para a realização do Mestrado Profissional. [_____]

6. **As expectativas em relação ao curso do Mestrado Profissional que participou atenderam ao esperado.**

1. Discordo 2.Nem discordo, nem concordo 3. Concordo

7. **O Mestrado Profissional que participou se relaciona com as atividades que desempenha atualmente.**

1. Discordo 2.Nem discordo, nem concordo 3. Concordo

8. **Teve oportunidade de assumir Função Gratificada ou Cargo de Direção após conclusão do Mestrado Profissional.**

Sim Não

9. **O Mestrado Profissional que participou lhe ajuda a ter acesso as informações necessárias para a correta execução da atividade que desempenha ou desempenhava.**

1. Discordo 2.Nem discordo, nem concordo 3. Concordo

10. A partir da conclusão do Mestrado Profissional houve mudança na sua vida profissional.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

11. As metodologias estabelecidas no Mestrado Profissional que participou lhe incentivaram com ideias novas em seu ambiente laboral.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

12. Ao realizar o curso do Mestrado Profissional adquiriu competências que contribuem para o seu desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho.

() 1. Discordo () 2. Nem discordo, nem concordo () 3. Concordo

13. Explícite 01 (um) resultado que aconteceu em sua vida profissional depois que finalizou o Mestrado Profissional. [_____]

14. Referente a capacitação, qualificação e desenvolvimento dos servidores na UnB escreva 01 (uma) sugestão de melhoria. [_____]