



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM: uma análise da percepção
dos servidores da Universidade de Brasília**

Márcio Luiz de Jesus Soares

Brasília, DF

2025

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM: uma análise da percepção
dos servidores da Universidade de Brasília

Márcio Luiz de Jesus Soares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Governança e
Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade
e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Governança e
Inovação em Políticas Públicas.

Linha de Pesquisa: “Ação Pública e Inovação”

Orientador(a): Professor Dr.(a) Elisabeth Aparecida
Corrêa Menezes

Brasília, DF

2025

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM: uma análise da percepção
dos servidores da Universidade de Brasília

Márcio Luiz de Jesus Soares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Governança e
Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade
e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Governança e
Inovação em Políticas Públicas.

Linha de Pesquisa: “Ação Pública e Inovação”

Data da defesa: 18/07/2025

Banca Examinadora:

Professor Doutor Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes –
Orientador
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Examinadora Interna — UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes
Examinadora Externa — UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio Examinadora
Suplente — PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, a Deus, por ter conduzido cada passo desta caminhada, sustentando-me nos momentos difíceis e abrindo as portas ao longo dessa longa jornada. À Nossa Senhora, minha mãezinha, por sua intercessão constante, sendo fonte de consolo e inspiração nos momentos de incerteza.

À minha esposa Lilianne, meu alicerce, agradeço pela paciência, compreensão, conselhos e incentivo incondicional em todos os momentos. À minha filha Ana Vitória, que, com sua doçura, alegria e amor, renovou diariamente meu propósito. À minha família, pelo apoio contínuo, pela força e coragem que me deram para seguir em frente mesmo diante dos desafios.

À minha orientadora, professora Elisabeth Menezes, expresso minha profunda gratidão pela orientação generosa, pelas contribuições valiosas e pela escuta atenta ao longo de todas as etapas deste trabalho. Sua dedicação, seriedade e sensibilidade acadêmica foram fundamentais para a realização deste estudo.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), em especial aos do “Grupo 3” (Kety, Mônica, Bruna e André), sou grato pelo aprendizado compartilhado, pelas trocas enriquecedoras e pelo espírito colaborativo durante toda a trajetória. A todos os professores do programa, agradeço por compartilharem seus conhecimentos com excelência e por contribuírem de forma significativa para a formação de profissionais mais conscientes e preparados para atuar no serviço público.

Por fim, agradeço a todas e todos que, de alguma forma, me incentivaram a trilhar o caminho do mestrado e contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção deste trabalho. Cada palavra de apoio e cada gesto de incentivo foram fundamentais para que este sonho se tornasse realidade.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível” (São Francisco de Assis).

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) contribui para o desenvolvimento de uma Cultura de Aprendizagem (CA) na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus agentes internos. A pesquisa apresenta relevância científica ao considerar as reformas na administração pública, que exigem novos perfis profissionais e destacam o desenvolvimento contínuo como fator essencial para a excelência na gestão pública. Adotou-se uma abordagem metodológica quantitativa, com delineamento exploratório e descritivo. A amostra, não probabilística e intencional, foi composta por docentes e técnico-administrativos que participaram de capacitações entre 2021 e 2023. Os instrumentos de coleta de dados incluíram o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – Abreviado* (DLOQ-A), para avaliação da CA, e um questionário sobre a PNDP. A análise estatística envolveu estatísticas descritivas, teste de Shapiro-Wilk, alfa de Cronbach e Regressão Linear Múltipla. Os resultados indicaram percepções favoráveis quanto às oportunidades de aprendizagem, mas também revelaram fragilidades nos mecanismos institucionais de captura e compartilhamento do conhecimento, especialmente na avaliação de resultados e na cultura de feedback. Houve variações significativas conforme lotação, nível de escolaridade, faixa etária, tempo de serviço na UnB e gênero. A regressão mostrou que fatores da PNDP são preditores significativos da CA, com destaque para o compartilhamento do conhecimento. Os modelos explicaram de 37,7% a 54,2% da variância nos fatores da CA ($p < 0,001$). Como resposta, propôs-se a criação da Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB), voltada à centralização de informações, personalização da formação e fortalecimento da aprendizagem organizacional. Espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UnB e sirvam de referência para outras Instituições de Ensino Superior (IES).

Palavras-chave: Cultura de aprendizagem; DLOQ-A; Desenvolvimento de pessoas; PNDP; Universidade de Brasília; Gestão pública

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the National Policy for People Development (PNDP) contributes to the development of a Learning Culture (LC) at the University of Brasília (UnB), based on the perception of its internal stakeholders. The research holds scientific relevance by addressing reforms in public administration that demand new professional profiles and emphasize continuous development as a key factor for excellence in public management. A quantitative methodological approach was adopted, with an exploratory and descriptive design. The non-probabilistic, intentional sample consisted of faculty members and technical-administrative staff who participated in training activities between 2021 and 2023. Data collection instruments included the *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – Short Form* (DLOQ-A), for LC assessment, and a questionnaire on the PNDP. Statistical analysis involved descriptive statistics, the Shapiro-Wilk test, Cronbach's alpha, and Multiple Linear Regression. Results indicated favorable perceptions regarding learning opportunities but also revealed weaknesses in institutional mechanisms for capturing and sharing knowledge, especially concerning performance evaluation and feedback culture. Significant variations were observed according to workplace location, educational level, age group, length of service at UnB, and gender. Regression analysis showed that PNDP factors are significant predictors of LC, with knowledge sharing being the most prominent. The models explained between 37,7% and 54,2% of the variance in LC factors ($p < 0.001$). As a response, the creation of the Integrated Platform for People Development and Learning Culture (PDC-UnB) was proposed, aimed at centralizing information, personalizing training, and strengthening organizational learning. The findings are expected to support improvements to UnB's People Development Plan (PDP) and serve as a reference for other Higher Education Institutions (HEIs).

Keywords: Learning culture; DLOQ-A; People development; PNDP; University of Brasília; Public management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações.

Quadro 2 - Síntese de alguns estudos sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Quadro 3 - Relação entre os Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 4 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações.

Quadro 5 - Classificação dos itens do Dloq-A nas dimensões (Fatores da cultura de aprendizagem).

Quadro 6 - Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos.

Quadro 7 - Códigos atribuídos às questões da Cultura de Aprendizagem e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 8 - Estatísticas W do teste de Shapiro-Wilk para cada item.

Quadro 9 - Diagnósticos de Colinearidade (VIF e Tolerância) para os Modelos de Re-gressão.

Quadro 10 - Caracterização da amostra.

Quadro 11 - Fatores da Cultura de Aprendizagem com base nas respostas totais dos participantes.

Quadro 12 - Diferença de percepção dos respondentes a partir dos dados demográficos e funcionais.

Quadro 13 - Percepção sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Quadro 14 - Estatísticas gerais dos modelos de regressão linear múltipla aplicados aos fatores da Cultura de Aprendizagem.

Quadro 15 - Itens da PNDP mais correlacionados com os Fatores da Cultura de Aprendizagem.

Quadro 16 - Relações negativas entre itens da PNDP e fatores da Cultura de Aprendizagem.

Quadro 17 - Recomendações Estratégicas para o Fortalecimento da PNDP e da Cultura de Aprendizagem na UnB.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Documento por ano.

Gráfico 2 - Documento por área temática.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
CA	Cultura de Aprendizagem
CO	Cultura Organizacional
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DLOQ	Dimensions of the learning organization questionnaire
DLOQ-A	Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - Abreviado
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDC-UnB	Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem
PDDP	Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal
PDIs	Planos de Desenvolvimento Individuais
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPG-GIPP	Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RLM	Regressão Linear Múltipla
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UnB	Universidade de Brasília



SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa e Relevância.....	14
1.2 Objetivo Geral:	16
1.3 Objetivos Específicos:	16
2. PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	18
2.1 Referencial Teórico.....	19
2.1.1 Cultura de Aprendizagem – Contextualização e Conceitos	19
2.1.2 Políticas Públicas e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP	26
2.1.3 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP e Cultura de Aprendizagem	34
2.1.4 Inovação em Processos	37
2.2 Métodos e Técnicas.....	39
2.2.1 População e Amostra	40
2.2.2 Instrumentos de coleta	41
2.2.3 Coleta de dados	44
2.2.4 Análise estatística dos dados obtidos pela pesquisa de percepção.....	46
2.3 Resultados e Discussões	51
2.3.1 Caracterização da amostra	51
2.3.2 Percepções dos fatores da cultura de aprendizagem	53
2.3.3 Percepção dos Fatores da Cultura de Aprendizagem a partir dos dados demográficas e funcionais.....	59
2.3.4 Análise da Influência da PNDP nos Fatores da Cultura de Aprendizagem, segundo a Percepção dos Servidores da UnB	66
2.4 Conclusões e Recomendações	75
2.4.1 Recomendações.....	78
3. PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT).....	80
3.1 Descrição do produto Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB)	80
3.2 Conteúdo da Plataforma	84
3.3 Metodos utilizados para a construção da plataforma	84
3.4 Protótipo da Plataforma PDC-UnB	86
3.5 Relevância do produto	89

REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES.....	102

1. INTRODUÇÃO

A capacitação contínua dos servidores públicos tornou-se de extrema importância diante das novas formas de organização do serviço público, mudanças na legislação e dinâmicas no ambiente de trabalho, exigindo dos funcionários novas posturas e conhecimentos atualizados (Stassun; Wippel, 2013). Magalhães et al. (2010) destacam que a capacitação, fruto do treinamento, é uma ferramenta fundamental para capacitar os funcionários e melhorar seu desempenho na prestação de serviços aos cidadãos.

Para tanto, faz-se necessário que a organização possua uma cultura voltada para a aprendizagem, visto que para muitos autores, a cultura organizacional muitas vezes é vista como uma barreira significativa para a criação e a alavancagem do conhecimento dentro das organizações (Abdalla et al., 2020).

Segundo os autores, ter uma Cultura de Aprendizagem (CA) requer uma cultura eficiente, que enfatiza a troca de conhecimento, a confiança nas interações e a criatividade. Eles destacam que esse conhecimento é um facilitador importante para a melhora nos processos de gestão e governança. Além disso, é importante entender que a cultura organizacional é de extrema importância para o sucesso da organização, na medida em que ela afeta a aprendizagem, a aquisição, o compartilhamento e outras áreas de conhecimento relacionadas (Abdalla et al., 2020).

Por outro lado, Tonet e Paz (2006) apontam que a aceitação de novos conhecimentos pode ser dificultada pela cultura organizacional, que frequentemente atua como barreira ao compartilhamento de ideias diferentes. Para superar essa limitação, seria necessário revisar crenças, atitudes e valores profundamente arraigados na cultura organizacional. Essas mudanças culturais parecem estar especialmente relacionadas às alterações introduzidas nos processos de gestão de pessoas, que impactaram diretamente as condições de trabalho, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento dos empregados da organização (Castro; Basques, 2006).

Foi seguindo essa lógica que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) definiu como um de seus objetivos o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. O plano apresenta como proposta básica a mudança das práticas administrativas

patrimonialistas para práticas burocráticas e gerenciais, e a transformação da cultura administrativa de uma cultura burocrática eivada de patrimonialismo para uma cultura administrativa gerencial (Bresser-Pereira, 1998).

Dessa forma, em sintonia com os objetivos do PDRAE, surge a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, instituída pelo Decreto nº 2.794/1998, mais tarde substituída pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006. Este decreto regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que transformou a gestão de pessoas em um papel estratégico dentro das instituições (Queiroz, 2020).

O Decreto nº 9.991/19 teve como principal objetivo o desenvolvimento permanente dos servidores, com a proposição da melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição e divulgação, gerenciamento e eficiência de gastos com capacitação (Brasil, 2019).

Assim, a Universidade de Brasília (UnB), sendo uma instituição federal de ensino superior que possui como missão “ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão” (Universidade de Brasília, [s.d.]), buscou atender a essa missão, por meio de investimentos em ações de capacitação que visam aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para a excelência no desempenho de suas funções. Entende-se que a partir do desenvolvimento profissional de seus colaboradores, estes irão desempenhar melhor suas atribuições.

Nesse sentido, foi de extrema importância analisar se a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem contribuído para o fortalecimento da cultura de aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB). Vale destacar que a implantação da PNDP representa um desafio significativo e estratégico para as instituições de ensino superior (Dalmau et al., 2022). Esse desafio assume contornos particulares quando aplicado à UnB, uma instituição federal de reconhecida excelência, comprometida não apenas com a qualidade acadêmica, mas também com o constante aprimoramento de seu corpo técnico-administrativo.

Adicionalmente, ao consultar os Relatórios de Atividades, disponíveis na página da capacitação, da Coordenadoria de Capacitação (Procap), verifica-se que os investimentos da UnB em ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos totalizaram R\$ 914.195,28 (novecentos e quatorze mil, cento e noventa e cinco reais e vinte e

oito centavos) em 2021; R\$ 721.526,85 (setecentos e vinte e um mil, quinhentos e vinte e seis reais e oitenta e cinco centavos) em 2022; e R\$ 1.430.056,27 (um milhão, quatrocentos e trinta mil, cinquenta e seis reais e vinte e sete centavos) em 2023. Esses dados reforçam ainda mais a importância de se verificar em que medida a PNPD tem, efetivamente, promovido o desenvolvimento de uma Cultura de Aprendizagem na instituição.

Dada a importância da CA, verificou-se que Marsick e Watkins (2003), em seu trabalho no diagnóstico da cultura de aprendizagem, abrangendo vários ambientes organizacionais e contextos culturais, criaram um instrumento chamado "*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*" (DLOQ) ou "Questionário das Dimensões da Organização que Aprende". Segundo Menezes et al. (2011), trata-se de um instrumento que identifica o quanto a "cultura" é propícia para a aprendizagem em organizações. No contexto brasileiro, de acordo com os autores, em sua versão completa, o referido instrumento foi validado por Corrêa e Guimarães (2006). No mencionado estudo foi identificada a validade convergente e confiabilidade adequada, no entanto, não foi apresentada validade discriminante. Este problema foi resolvido por Menezes et al. (2011), com a utilização da versão simplificada do instrumento, criada por Yang (2003), chamado pela autora de Dloq-A.

Logo, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como a PNPD tem contribuído para o desenvolvimento de uma Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus servidores.

1.1 Justificativa e Relevância

A presente pesquisa justificou-se pela necessidade crescente de compreender como as políticas de desenvolvimento de pessoas, especialmente a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), impactam a formação de uma Cultura de Aprendizagem (CA) no setor público.

Em um contexto de reformas constantes e de exigências por maior eficiência e inovação na administração pública, o desenvolvimento contínuo dos servidores configura-se como elemento essencial para a excelência na gestão (Stassun; Wippel, 2013). Nessa perspectiva, Arms-trong e Foley (2003) destacam que a CA, sustentada por valores e normas compartilhados, é fundamental para o desempenho organizacional, ao facilitar a aquisição, disseminação e aplicação do conhecimento. A ausência dessa integração pode comprometer a eficácia das ações de

capacitação, transformando-as em obstáculos ao desenvolvimento institucional (Cavazotte et al., 2015).

Nesse cenário, Yang (2003) contribuiu ao definir a CA como um construto abstrato que reflete o comportamento organizacional em relação à aprendizagem e ao desenvolvimento, semelhante a conceitos como motivação e satisfação no trabalho. Por não ser diretamente observável, a mensuração da CA exige a utilização de instrumentos específicos, construídos com base teórica sólida e validação empírica rigorosa (Yang, 2003).

Diante disso, esta pesquisa adquire relevância institucional para a Universidade de Brasília (UnB), ao oferecer subsídios para o aprimoramento do fluxo de trabalho do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Os resultados obtidos poderão orientar investimentos mais estratégicos em capacitação, alinhando as necessidades dos servidores aos objetivos institucionais e promovendo um ambiente organizacional mais favorável à aprendizagem contínua. Ao identificar pontos fortes e fragilidades na percepção dos servidores sobre a PNPD e a Cultura de Aprendizagem (CA), será possível implementar ações mais direcionadas e eficazes.

A relevância social da pesquisa também se destaca. O fortalecimento da gestão de pessoas e da cultura de aprendizagem na UnB pode resultar em servidores mais qualificados e motivados, o que repercute positivamente na qualidade dos serviços públicos prestados. Instituições com forte Cultura de Aprendizagem tendem a ser mais inovadoras, responsivas e eficientes, beneficiando diretamente a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Adicionalmente, os resultados deste estudo podem subsidiar outras Instituições de Ensino Superior (IES) e órgãos da administração pública federal, uma vez que a abordagem proposta oferece um modelo aplicável em diferentes contextos institucionais. Isso amplia o impacto do trabalho, ao propor uma solução prática para o fortalecimento da cultura de aprendizagem e da gestão estratégica de pessoas.

Por fim, esta pesquisa vincula-se à linha de pesquisa “Ação Pública e Inovação”, do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), que investiga formas inovadoras de enfrentar desafios públicos por meio de processos participativos, tecnologias, redes colaborativas e espaços de deliberação. Ao analisar a contribuição da PNPD para a cultura de aprendizagem e propor um produto técnico-tecnológico, o estudo compreende a gestão de pessoas como vetor de inovação institucional. A consolidação de uma cultura de aprendizagem e o incentivo ao desenvolvimento contínuo dos servidores fortalecem a governança e promovem a geração de valor público.

1.2 Objetivo Geral:

Este estudo teve como objetivo geral analisar como a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus servidores.

1.3 Objetivos Específicos:

- 1) Identificar, por meio do instrumento Dloq-A, a percepção de servidores da UnB em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na referida instituição;
- 2) Identificar se existe diferença de percepção em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais;
- 3) Verificar se a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, segundo a percepção dos agentes internos;
- 4) Propor, a partir dos resultados desta pesquisa, um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) inovador, que alinhe a PNDP de modo a potencializar sua contribuição para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem.

No âmbito deste estudo, foram considerados participantes os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) e docentes que participaram de ações de capacitação ofertadas pela Coordenadoria de Capacitação da Universidade de Brasília (PROCAP/UnB) no período de 2021 a 2023. A metodologia adotada foi quantitativa, com o uso do instrumento Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – Abreviado (DLOQ-A), destinado à identificação da presença dos sete fatores que compõem a Cultura de Aprendizagem. O estudo também apresentou caráter exploratório e descritivo, ao buscar compreender de que forma a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) contribui para o fortalecimento da Cultura de Aprendizagem na UnB, conforme a percepção dos servidores. Essa abordagem foi complementada por dados qualitativos obtidos por meio da análise das respostas subjetivas fornecidas pelos participantes no questionário.

A análise dos dados quantitativos foi conduzida por meio de estatísticas descritivas, visando identificar padrões de dependência entre as variáveis investigadas. Os resultados demonstraram que os fatores da PNDP são preditores estatisticamente significativos da Cultura de Aprendizagem na UnB, destacando-se o item “Compartilhamento do conhecimento”

(PNDP10) como o preditor mais influente e positivamente associado a diversas dimensões da cultura. Contudo, foi identificada uma lacuna entre a intenção da política e sua efetiva vivência pelos servidores, evidenciada por correlações negativas entre a percepção de que os conhecimentos adquiridos contribuem para a Cultura de Aprendizagem (PNDP14) e outras dimensões fundamentais da organização que aprende.

Entre os principais desafios observados, destacam-se o desconhecimento generalizado da PNDP, a ineficiência da comunicação institucional, a inadequação da oferta de capacitação às necessidades específicas dos cargos e a fragilidade da cultura de feedback e valorização dos servidores.

Como resposta a esses desafios, propôs-se, como produto técnico-tecnológico decorrente deste trabalho de mestrado, a criação da “Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB)”. Este ambiente digital visa centralizar informações sobre a PNDP, personalizar percursos de desenvolvimento profissional, estimular o compartilhamento de conhecimento e fortalecer a Cultura de Aprendizagem no âmbito da UnB.

O trabalho destaca-se por sua abordagem inovadora, voltada à promoção da inovação institucional, ao fortalecimento da cultura organizacional e à valorização do desenvolvimento contínuo dos servidores. Também oferece subsídios para o aperfeiçoamento técnico-tecnológico do fluxo de trabalho relacionado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), contribuindo para a excelência na gestão pública.

Dessa forma, recomenda-se a realização de estudos futuros que aprofundem essa temática, especialmente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A seguir, o Capítulo 2 apresenta a pesquisa teórico-empírica, que fornece os fundamentos conceituais e metodológicos do estudo. Em continuidade, o Capítulo 3 detalha o produto técnico-tecnológico desenvolvido, ressaltando sua relevância e aplicabilidade ao contexto investigado.

2. PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

As reformas ocorridas na administração pública exigem um novo perfil de servidor, que precisa adquirir novas habilidades e capacidades. Com a promulgação, em 2006, do Decreto nº 5.707, estabelecendo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PDDP), a gestão por competências foi vista como um modelo a ser desenvolvido nos órgãos públicos, tendo como finalidade principal melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos, preservando o desenvolvimento permanente dos servidores, além de incentivar o servidor a frequentar capacitações que favoreçam o desenvolvimento de competências individuais e institucionais, coerentes com os objetivos organizacionais (Brantes, 2016).

Isso se torna ainda mais relevante quando consideramos que, no ano de 2019, o referido decreto foi substituído por outro mais atualizado, o Decreto nº 9.991, que alterou o nome da política para Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Este novo decreto, em seu primeiro artigo, estabelece que a PNDP tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para alcançar a excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

Dito isso, a UnB, como instituição de ensino superior de renome, precisa manter-se atualizada e eficiente em suas atividades acadêmicas e administrativas, no intuito de enfrentar desafios constantes. Nesse contexto, a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos seus servidores (Técnico-Administrativos em Educação – TAE e Docentes) são fundamentais para garantir o bom funcionamento da instituição e a prestação de serviços de qualidade à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Este estudo teve como objetivo identificar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) para o fortalecimento da Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus servidores.

A partir dos métodos adotados, pretende-se desenvolver um produto técnico-tecnológico, voltado à promoção da inovação institucional, ao fortalecimento da cultura organizacional e à valorização do desenvolvimento contínuo dos servidores. Também oferece subsídios para o aperfeiçoamento técnico-tecnológico do fluxo de trabalho relacionado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), contribuindo para a excelência na gestão pública.

Com base nesse trabalho, será possível implementar um sistema contínuo de monitoramento e avaliação das ações de capacitação, bem como mapear as competências exigidas para cada cargo e função na UnB. A coleta estruturada de dados junto a gestores e servidores permitirá identificar as necessidades de capacitação de cada unidade e classificá-las conforme critérios estratégicos, resultando em um plano mais aderente aos objetivos institucionais da Universidade.

No próximo tópico será apresentado o Quadro Teórico-Empírico

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Cultura de Aprendizagem – Contextualização e Conceitos

Desde que o Japão emergiu como líder industrial, teóricos e administradores têm se tornado cada vez mais conscientes da relação entre cultura e gestão (Morgan, 2006). Assim, é fundamental abordar o conceito de cultura e sua origem. Segundo Morgan (2006), a palavra "cultura" deriva metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. Ele explica que, ao falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o termo habitualmente usado para se referir ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas, contemporaneamente significando que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Para Tylor (1871), cultura é “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade”. Porém, como conceituá-la dentro de uma organização? Schein (2022) pontua que a cultura é um produto de uma aprendizagem compartilhada, que se transforma em desdobramentos importantes e torna a cultura complexa.

Conforme Allameh (2011), a cultura influencia os comportamentos relacionados ao conhecimento, às pessoas, aos grupos, aos departamentos e à organização como um todo, além de exercer um papel crucial na definição de quando, onde e com quem o conhecimento deve ser compartilhado. Assim, Schein (2022) define a Cultura Organizacional (CO) como um conjunto de suposições básicas compartilhadas que um grupo desenvolve ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna. Essas suposições, quando se mostram eficazes,

tornam-se válidas e passam a ser transmitidas aos novos membros como o modo adequado de perceber, pensar, sentir e agir diante desses desafios.

Corroborando com Schein, Dias (2013) descreve três níveis de manifestação dessa cultura: os artefatos, que são os aspectos observáveis facilmente; os valores, que incluem estratégias, metas e políticas da organização; e, por último, as pressuposições, que se referem a ideias não verbais que estão no cerne do sucesso da organização. Para ele, ao compreender esses três níveis, abre-se as portas para entender facilmente os outros níveis mais superficiais e trabalhar apropriadamente com eles.

No mesmo sentido, Tracey et al. (1995) afirmam que a cultura organizacional (CO) refere-se ao padrão compartilhado de significados sobre um conjunto abrangente de elementos organizacionais, como pressupostos culturais, valores, crenças, expectativas e comportamentos, que surgem das interações entre diversas características organizacionais. No entanto, a percepção da cultura organizacional pode ser difícil, pois seu processo de criação e desenvolvimento envolve valores que se consolidam ao longo do tempo, com premissas compartilhadas, resultantes de uma realidade histórica socialmente construída (Guimarães, 2004).

Guimarães (2004) também destaca que, à medida que a aprendizagem individual é compartilhada, ela se torna coletiva, podendo modificar a cultura organizacional e orientar novos modos de pensar e aprender, estabelecendo assim uma ligação entre a Cultura Organizacional (CO) e a Aprendizagem Organizacional (AO). Nesse contexto, torna-se essencial compreender o conceito de AO.

Argyris e Schön (1996) definem a Aprendizagem Organizacional como um processo no qual o indivíduo ajusta suas teorias em uso e suas ações ao enfrentar um problema, com base nos resultados obtidos e nas expectativas. Essa aprendizagem, inicialmente pessoal e interna, denominada aprendizagem individual, é incorporada nos sistemas e práticas da organização. Quando essa aprendizagem é refletida nas imagens da organização ou em artefatos epistemológicos, como mapas, memórias e programas, ela se transforma em aprendizagem organizacional. Além disso, os autores destacam que a AO não se limita a ajustar ações para corrigir erros (aprendizagem de "*loop simples*"), mas também questiona e altera o comportamento e a forma de pensar para promover adaptação e inovação contínuas, transformando valores e crenças existentes (aprendizagem de "*loop duplo*").

Por sua vez, Marsick e Watkins (2003) explicam que a aprendizagem organizacional

baseia-se na ideia de que a mudança deve ocorrer em todos os níveis de aprendizagem, desde o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente, e que essas mudanças devem se transformar em novas práticas e rotinas que permeiem e apoiem a capacidade de utilizar a aprendizagem para melhorar o desempenho.

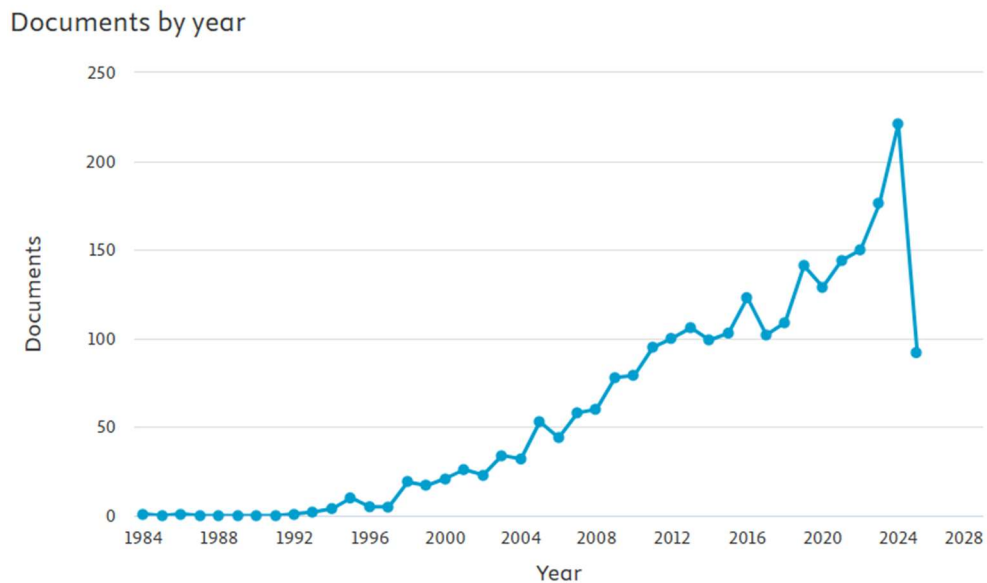
Do mesmo modo, Antonello e Godoy (2011) concebem a aprendizagem organizacional como um processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, tendo por base a apropriação de novos conhecimentos direcionados ao desenvolvimento de novos mapas cognitivos. Complementando, Menezes et al. (2011) afirmam que a AO surge como uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Todavia, Rondeau e Wagar (2002) expõem que, sem uma forte cultura corporativa que enfatize a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento dos funcionários, poucas melhorias de desempenho seriam vistas. Eles sugerem que, sem o apoio de uma cultura robusta de aprendizagem organizacional, não é possível alcançar um maior desempenho organizacional significativo. Do mesmo modo, Schmitz (2014) alega que, na literatura sobre aprendizagem organizacional e organização que aprende, a cultura organizacional é vista principalmente como um fator facilitador para a aprendizagem nas (e das) organizações.

Dessa forma, após delimitar os conceitos de cultura organizacional e aprendizagem organizacional, direciona-se o foco deste trabalho para o constructo principal: a Cultura de Aprendizagem (CA). Segundo Maggi-da-Silva et al. (2022), os conceitos de cultura organizacional e aprendizagem organizacional, assim como suas inter-relações, deram origem ao conceito de cultura de aprendizagem, responsável por promover práticas de aquisição, distribuição e transferência de informações, além do reconhecimento da aplicação baseada no aprendizado.

Com o objetivo de verificar o interesse da academia pelo constructo Cultura de Aprendizagem, foi realizado levantamento na base de dados Scopus em 15 de junho de 2025. Como resultado foi possível identificar que a CA começou a ser mais explorada no final dos anos 90 e início dos anos 2000, chegando a 221 publicações no ano de 2024, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 Documento por ano



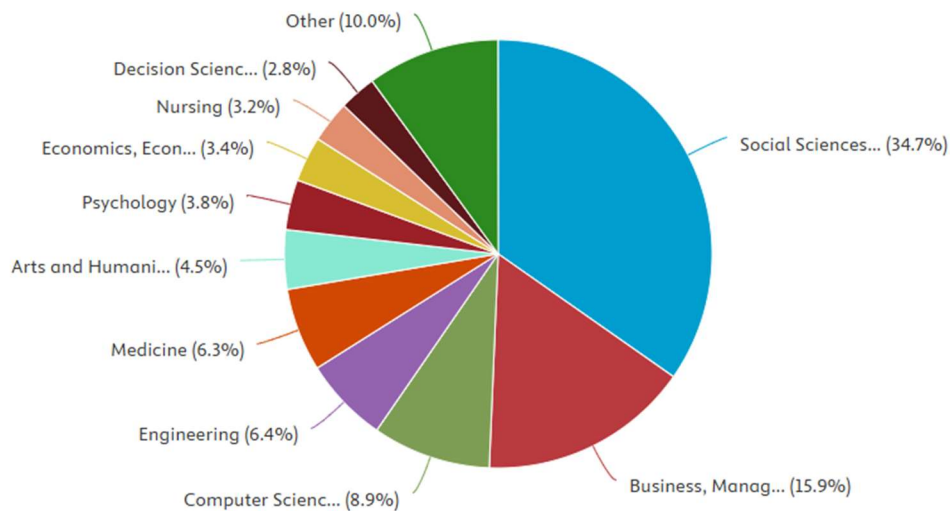
Fonte: Scopus (2025).

O Gráfico 1 demonstra o crescimento contínuo da produção acadêmica sobre Cultura de Aprendizagem desde a década de 1990, com destaque para o pico em 2024 (221 documentos). A tendência geral indica crescente interesse e relevância do tema no cenário científico.

O interesse pelo tema por área temática é demonstrado no Gráfico 2 onde são apresentados os quantitativos de produções acadêmicas divididos por diversas áreas do conhecimento, mostrando a crescente relevância do seu estudo.

Gráfico 2 Documento por área temática

Documents by subject area



Fonte: Scopus (2025).

O Gráfico 2 apresenta a distribuição percentual dos documentos por campo do conhecimento. As áreas mais representativas são Ciências Sociais (34,7%), seguidas por Negócios, Gestão e Contabilidade (15,9%) e Ciência da Computação (8,9%). O gráfico evidencia o predomínio das ciências sociais e aplicadas na produção acadêmica relacionada ao tema analisado. Interessante notar que diversas áreas do conhecimento tem apresentado interesse em estudar o tema, isso reforça a relevância do presente estudo.

Esse interesse multidisciplinar pode estar relacionado ao caráter abrangente da Cultura de Aprendizagem nas organizações. Segundo Tracey et al. (1995), essa cultura se manifesta por meio de significados compartilhados, associados a diversos métodos de aquisição e aplicação do conhecimento. Ela se baseia em características salientes e observáveis do contexto de trabalho, como políticas voltadas ao desenvolvimento dos funcionários, além de valores e normas relacionados à qualidade, à inovação e à competitividade.

Na mesma linha, Armstrong e Foley (2003) definem cultura de aprendizagem como um conjunto de valores compartilhados, normas, crenças, atitudes, papéis, suposições e comportamentos. Para eles a aprendizagem cria uma visão compartilhada e modelos mentais incorporados na cultura organizacional. A visão compartilhada facilita o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, refletida em compromissos com recursos para aprendizagem, como a identificação de necessidades de formação.

Por fim, Popper e Lipshitz (2000) concluem que as organizações que aprendem são aquelas que incorporam mecanismos de aprendizagem institucionalizados em uma cultura de aprendizagem. Contudo, esses mecanismos, por si só, não garantem que a aprendizagem ocorra de forma eficaz ou produza resultados positivos. Nesse sentido, a cultura organizacional desempenha um papel central, funcionando como o "solo" fértil onde os projetos de conhecimento devem ser cultivados para prosperar (Lipshitz, Friedman e Popper, 2006).

Esse papel fundamental da cultura também é destacado por Watkins e Marsick (1993), que apontam que as organizações que aprendem conseguem perdurar porque tanto as pessoas quanto os sistemas estão em constante transformação. As autoras destacam quatro facilitadores da aprendizagem no nível organizacional, entre eles a cultura. Elas enfatizam que é através da cultura de aprendizagem que a organização é capaz de ver novas relações e de mudar a estrutura através da qual funciona, e que mudar a ideologia e/ou a estrutura transforma a organização. Analogamente, Menezes et al. (2011) trazem a cultura de aprendizagem como promotora da inovação organizacional, reforçando assim a importância de seu estudo.

Complementando essa perspectiva, Yang (2003) explica que a cultura de aprendizagem é um conceito que reflete o comportamento organizacional em termos de aprendizagem e desenvolvimento. Semelhante a outros conceitos em estudos organizacionais, como motivação e satisfação no trabalho, a CA é um construto abstrato derivado da teoria ou observação, que não pode ser tocada ou medida diretamente, sendo necessária a criação de instrumentos para medir sua construção.

Nesse contexto, destaca-se o estudo de Marsick e Watkins (2003), que desenvolveram o Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), instrumento destinado a avaliar como a cultura organizacional promove o aprendizado. No Brasil, a versão completa do DLOQ apresentou evidências de validade convergente e confiabilidade (Corrêa; Guimarães, 2006). Posteriormente, novos estudos realizados com a mesma base de dados identificaram a ausência de validade discriminante, problema que foi solucionado com a aplicação da versão simplificada, o DLOQ-A, composto por 27 itens distribuídos em sete dimensões da cultura de aprendizagem e duas de desempenho organizacional (Menezes et al., 2011).

Diante disso, a presente pesquisa utilizou a versão DLOQ-A, optando-se por excluir as dimensões relacionadas ao desempenho organizacional, uma vez que o foco do estudo está centrado nas variáveis Cultura de Aprendizagem (CA) e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

As sete dimensões da cultura de aprendizagem, foco deste estudo, são distribuídas conforme apresentado no Quadro 1, que apresenta as definições dos fatores dessa escala.

Quadro 1 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações

FATOR	DEFINIÇÃO
FATORES RELACIONADOS COM A CULTURA DE APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES	
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.

Fonte: Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Esses fatores sustentam o questionário Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), utilizado para diagnosticar e avaliar a cultura de aprendizagem em organizações com base em suas dimensões (Marsick; Watkins, 2003). Menezes et al. (2011) destacam que o DLOQ mede todos os itens do instrumento a partir da percepção dos respondentes. Assim, é possível avaliar como a cultura de aprendizagem é percebida pelos servidores da Universidade de Brasília, onde será realizado o estudo.

No entanto, para criar e manter uma cultura de aprendizagem, não basta considerar apenas as interpretações cognitivas do processo de aprendizagem. Watkins e Marsick (1996) enfatizam a necessidade de incorporar práticas comportamentais e mudanças afetivas, de coração e vontade, como componentes essenciais para sustentar a aprendizagem contínua em nível sistêmico. Nesse sentido, as autoras argumentam que a consolidação dessa cultura depende de políticas organizacionais alinhadas aos objetivos de aprendizagem, que sejam consistentes e capazes de estimular comportamentos desejados por meio de sistemas de recompensa, práticas de trabalho e uso estratégico de tecnologias, criando um ambiente favorável ao aprendizado em todos os níveis da organização.

Nessa mesma linha, Kumar (2005) argumenta que as Instituições de Ensino Superior devem adotar uma postura proativa para acompanhar as novas descobertas. Essa postura deve ser apoiada por políticas públicas que incentivem a inovação e a aprendizagem contínua, ressaltando que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem orientada por políticas educacionais é essencial para organizar, compartilhar e analisar o conhecimento, impactando diretamente o desempenho institucional.

De forma complementar, Tracey et al. (1995) apontam que uma cultura de aprendizagem contínua é sustentada por características salientes e observáveis do contexto de trabalho, como políticas que priorizam o desenvolvimento dos funcionários. Entretanto, Cavazotte et al. (2015) alertam que, no setor público, as políticas frequentemente funcionam como barreiras que dificultam a adaptação e o desenvolvimento organizacional, prejudicando a criação de uma cultura orientada à aprendizagem contínua.

Assim, entender a relação entre políticas e cultura de aprendizagem é essencial para sustentar essa cultura e promover o desenvolvimento tanto individual quanto organizacional.

Concluindo este tema, passaremos para o próximo tópico, onde abordaremos as Políticas Públicas e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

2.1.2 Políticas Públicas e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP

A política pública, enquanto área de conhecimento, nasceu no mundo acadêmico nos EUA, sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, focando diretamente nos estudos sobre a ação dos governos (Souza, 2006). Para Brasil e Capella (2016), a análise de políticas públicas desenvolve-se como o estudo de formas racionais para aprimorar o processo decisório, com base em abordagens científicas que poderiam guiar o tomador de decisão pelas técnicas mais seguras e eficientes.

Como a área de políticas públicas ainda está em desenvolvimento, não há uma definição única ou definitiva sobre o conceito. Birkland (2020) ressalta que múltiplas definições ajudam a compreender o papel das políticas e das organizações envolvidas. Nessa linha, Jones (1977) observa que o termo "política" abrange uma variedade de atividades e decisões, enquanto Howlett (2010) define políticas como escolhas deliberadas dos governos, incluindo tanto “decisões positivas” quanto “decisões negativas”, isto é, a opção por não agir ou evitar mudanças.

Ampliando essa perspectiva, Schmitter (1965) propõe uma definição de política pública baseada em quatro dimensões principais: (a) as instituições que organizam e regulam o comportamento dos atores — como governos, partidos e burocracias; (b) os recursos utilizados por esses atores, como financiamento, poder e influência; (c) o processo das atividades e decisões, que envolve a formulação e implementação de políticas; e (d) as funções e impactos das políticas na sociedade, tais como o desenvolvimento, a justiça social e a estabilidade institucional.

Complementarmente, Lasswell (1950), ao discutir o campo das políticas públicas, introduz a célebre indagação: “*Who gets what, when, and how*” (quem recebe o quê, quando e como). Para o autor, o estudo da política está centrado na análise da influência e dos influentes. A influência se manifesta pelo controle da informação, pela moldagem da opinião pública e pelo acesso aos centros de decisão. Já os influentes são aqueles com capacidade de afetar decisões políticas e a alocação de recursos, sendo, portanto, centrais para a compreensão das dinâmicas de poder e formulação das políticas públicas. Lasswell conclui que essas políticas podem tanto garantir um controle efetivo quanto criar uma aparência de controle.

Por sua vez, Lindblom (1991) contribui ao descrever a política pública como um conjunto de “processos”, “decisões” e “resultados” permeados por conflitos de interesse, diferentes definições de problemas e racionalidades organizacionais. O autor fundamenta seus estudos na ideia de “racionalidade limitada”, argumentando que a capacidade humana de formular e resolver problemas é restrita diante da complexidade das questões que as políticas públicas buscam enfrentar no mundo real.

Nessa mesma direção, Dye (1972) define política pública como tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou deixar de fazer. Para o autor, a inação governamental pode ser tão impactante quanto a ação, influenciando diretamente diversas áreas da sociedade, como saúde, educação, segurança, meio ambiente e economia. Assim, as políticas públicas abrangem decisões e omissões que moldam a vida em sociedade.

Por fim, Dias e Matos (2012) apresentam uma definição voltada à prática da gestão estatal, entendendo política pública como o conjunto de princípios, critérios e linhas de ação que permitem uma atuação eficaz do Estado na resolução de problemas nacionais. Para os autores, essas ações (ou sua ausência) devem ser orientadas à promoção da equidade social, garantindo o acesso da população às condições necessárias para uma vida justa e digna.

Embora seja difícil alcançar um consenso sobre uma definição precisa, todas essas

abordagens indicam que a formulação de políticas públicas é de caráter público, afetando uma ampla gama de pessoas e interesses, ao contrário das decisões privadas. Isso explica por que as ações e políticas governamentais são frequentemente controversas e importantes. Assim, a política pública pode ser entendida como uma declaração do governo, em qualquer nível e forma, sobre suas intenções em relação a um problema público (Birkland, 2019).

Uma política pública, dessa forma, possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público. Em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante (Secchi, 2019). O autor sustenta que uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público. Uma política é uma orientação à atividade ou à passividade de alguém; as atividades ou passividades decorrentes dessa orientação também fazem parte da política pública.

Apesar da diversidade de abordagens apresentadas anteriormente, no Brasil, os estudos sobre políticas públicas ainda são relativamente recentes. Inicialmente, concentraram-se na análise de estruturas institucionais e na negociação de políticas setoriais (Frey, 2000). Secchi (2019) observa que a política pública brasileira está enraizada na tradição intervencionista do Estado, enquanto Hochman et al. (2007) apontam que o campo se desenvolveu a partir da transição do regime autoritário para a democracia, entre o final dos anos 1970 e a primeira metade da década de 1980. Trevisan e Van Bellen (2008) destacam a predominância de estudos voltados às estruturas e aos processos de negociação, ao passo que Arretche (2003) associa o crescente interesse na área às transformações sociais e à inovação dos programas governamentais, impulsionadas por reformas do Estado e pela competição eleitoral.

Esse movimento de amadurecimento do campo ganhou novo impulso no final do século XX, quando o tema das políticas públicas passou a ser ressignificado em função da crise do welfare state e das recorrentes crises econômicas, sociais e políticas. A partir desse contexto, a chamada nova administração pública passou a questionar o papel e a eficácia do Estado, trazendo à tona críticas ao uso ineficiente dos recursos públicos e à ausência de políticas efetivas voltadas à população mais vulnerável (Trevisan; Van Bellen, 2008). Nesse cenário, a avaliação de políticas públicas começou a ser vista como um processo essencial, embora ainda muitas vezes associado a uma lógica formal e burocrática (Silva, 2008).

Nos anos 1990, esse processo se intensificou com as reformas do Estado brasileiro, nas quais o Estado passou a atuar como financiador e regulador das ações públicas, buscando maior

eficiência nos gastos e maior efetividade nos programas sociais (Silva, 2008). De acordo com Queiroz et al. (2023), nesse contexto emerge o modelo de administração gerencial, inspirado na lógica do setor privado, que passou a valorizar o capital humano como elemento estratégico para alcançar resultados. A modernização da administração pública brasileira, nesse período, teve como foco a melhoria da prestação de serviços à população, com destaque para a valorização e capacitação dos servidores como meios de superar práticas burocráticas e promover uma gestão pública mais eficiente (Queiroz et al., 2023).

Dessa forma, em 1998, o Decreto nº 2.794 marcou o início dessa mudança ao instituir a Política Nacional de Capacitação dos Servidores, promovendo treinamentos, congressos e cursos para os servidores públicos (Jovanelli et al., 2020). O decreto visava otimizar recursos, controlar gastos e investir na profissionalização dos servidores, alinhando suas competências aos objetivos organizacionais e melhorando o atendimento ao cidadão (Silva, 2020).

Apesar dessas iniciativas, até então os esforços da administração pública brasileira para instituir uma política de gestão de pessoas no setor público não seguiam um modelo específico (Camões, 2013). O decreto foi considerado engessado e impraticável por dois motivos principais: foco excessivo no custo/treinamento, em detrimento da qualidade, e a formação da "Comissão Interministerial de Capacitação" com um número excessivo de membros, dificultando a criação de um fórum permanente de discussão e deliberação eficaz. Assim, segundo Camões (2013), a alternativa que se apresentou foi a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas pautado na perspectiva de gestão por competências, utilizado no setor público de muitos países como Canadá e Estados Unidos.

Em vista disso, no governo do presidente Lula, houve uma iniciativa relacionada ao modelo de competência com o lançamento da Política Nacional de Gestão de Pessoas, que priorizava o investimento em capacitação, culminando na publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PDDP). A formulação da nova Política do governo federal surgiu a partir do diagnóstico de problemas relacionados ao decreto de 1998 (Camões, 2013).

Para Alcântara (2015), um fator que influenciou a publicação do decreto é o fato que no Brasil do século XXI, foi consolidada a ideia de que o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais é imprescindível para ampliar a capacidade de gestão das políticas públicas e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Além disso, a

sociedade demanda cada vez mais da administração pública a efetividade em suas ações.

Assim sendo, o Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006 destacou a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, além do desenvolvimento permanente do servidor público. Outrossim, introduziu o conceito de "competência", focando não apenas na qualificação do servidor, mas também nas ações que contribuem para o desenvolvimento de competências institucionais, promovendo a qualificação simultânea dos indivíduos e das instituições (Silva, 2020).

Nesse sentido, Silva (2020) estabelece um paralelo entre os marcos normativos, observando que, enquanto o Decreto nº 2.794/1998 tratava a capacitação como uma estratégia de valorização do servidor, o Decreto nº 5.707/2006 a concebe como um processo contínuo de desenvolvimento. Tal mudança indica uma evolução na perspectiva sobre formação e qualificação, agora entendidas como necessidades permanentes e progressivas, fundamentais para o crescimento pessoal e profissional do servidor.

Diante da relevância dessa mudança de paradigma, a publicação do Decreto nº 5.707/2006 impulsionou o crescimento de estudos voltados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Uma busca exploratória no Google identificou diversas produções acadêmicas sobre o tema. O Quadro 2 apresenta uma síntese de alguns desses estudos, destacando suas principais abordagens e os resultados obtidos.

Quadro 2 - Síntese de alguns estudos sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

Autor/Ano	Objetivos de Pesquisa	Estratégias de Coleta Dados	Estratégias de Análise de Dados	Principais Resultados
PANTOJA, IGLESIAS, BENEVENUTO e PAULA (2012)	Caracterizar o estágio de implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal considerando indicadores de efetividade de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas.	Preenchimento de relatórios eletrônicos.	Dados quantitativos foram consolidados em planilhas e analisados por percentual e regionais, enquanto as respostas qualitativas foram categorizadas para facilitar a interpretação e permitir a geração de estatísticas e representações gráficas.	Foi identificado que entre 2010 e 2011, o número total de servidores capacitados diminuiu, enquanto houve um aumento de 50% entre dirigentes e gestores, indicando foco estratégico. As ações de aperfeiçoamento cresceram 20%, mas a carga horária média caiu de 115 para 75 horas. Os investimentos foram levemente reduzidos, mas distribuídos de forma equilibrada

				entre as regiões. As principais dificuldades relatadas foram a gestão descentralizada, rotatividade de pessoal e desafios orçamentários e de sistematização no preenchimento dos relatórios.
SOUZA (2017)	Analisar a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nos campi Manaus Centro e Manaus Zona Leste do Instituto Federal do Amazonas, com base na teoria da burocracia do nível de rua.	Entrevistas, observações e análise de documentos.	Análise de conteúdo.	Foi identificado que a autonomia dos implementadores da PNDP na instituição é limitada, focando em demandas pontuais sem acompanhamento contínuo. A influência deles é mista: positiva ao permitir capacitações para servidores, mas negativa pela falta de disseminação e execução das estratégias institucionais, o que resulta em capacitações pouco integradas.
MOURA, VANNI e AZEREDO (2019)	Analisar os impactos do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019 no serviço público federal.	Levantamento documental	Análise Comparativa	Foi identificado possíveis prejuízos para servidores, população e administração pública diante das restrições do Decreto nº 9.991/2019, destacando a necessidade de revisões na legislação para assegurar o acesso à capacitação e, consequentemente, a excelência no serviço público.
ALVES e SILVA (2023)	Analisar os desafios de implementação da PNDP nas IFES brasileiras.	Pesquisa bibliográfica	Leitura analítica e Categorização dos dados	Foi identificado que a implementação efetivada PNDP nas IFES brasileiras demanda uma atuação direcionada do órgão central e do próprio quadro de gestores e servidores das

				instituições, considerando as suas especificidades no sentido de sugerir e adotar metodologias compatíveis com o seu ambiente organizacional.
FARIAS, MENEZES e MENEZES (2024)	Identificar como a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem em uma instituição pública, segundo a percepção de seus agentes internos.	Foi utilizado um Questionário estruturado e utilizado o DLOQ-A validado no Brasil por Menezes, Guimarães e Bido (2011).	Análise quantitativa com estatísticas descritivas.	Foi identificado que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) contribui para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem em uma instituição pública, mas há necessidade de aprimoramento das práticas atuais para uma contribuição mais efetiva.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em estudos empíricos e acadêmicos sobre a PNDP.

Os estudos sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) divergem quanto aos métodos e enfoques, mas convergem ao evidenciar os desafios de sua efetiva implementação. Enquanto Pantoja et al. (2012) e Souza (2017) apontam dificuldades de ordem estrutural e estratégica, Moura et al. (2019) enfatizam as restrições legais impostas pelo Decreto nº 9.991/2019. Já Alves e Silva (2023) ressaltam a importância da adaptação da política às especificidades institucionais, ao passo que Farias et al. (2024) destacam seu potencial de fortalecimento da cultura de aprendizagem, embora reconheçam a existência de pontos a serem aprimorados.

Essa diversidade de perspectivas reforça a necessidade de um compromisso mais ativo por parte da administração pública com o desenvolvimento de competências, especialmente após a publicação do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que instituiu a nova PNDP (Sgaraboto, 2021). Tal normativa surgiu com o propósito de aprimorar a qualidade dos serviços públicos por meio de um planejamento mais eficiente das ações de desenvolvimento, voltadas à qualificação efetiva dos servidores.

O novo decreto passou a regulamentar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, disciplinando aspectos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, especialmente no que se refere às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, com vigência a partir de 6 de setembro de 2019.

Com isso, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado, alterando-se o nome da política e detalhando de forma mais minuciosa os instrumentos da PDDP. Contudo, segundo Almeida (2021), a nova norma pouco inovou no conteúdo central da política já consolidada, concentrando-se, sobretudo, na regulação dos afastamentos e na licença capacitação.

Com a atualização normativa, diversas mudanças foram implementadas nas etapas de planejamento, execução, avaliação e monitoramento das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais, buscando alinhamento com os princípios de governança pública (Universidade de Brasília, 2024). Entre essas mudanças, destaca-se a substituição do Plano Anual de Capacitação (PAC) pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), bem como a definição de novos critérios para a concessão de licenças e afastamentos para participação em ações de desenvolvimento (Sgaraboto, 2021).

Segundo a mesma autora, o Decreto nº 9.991/2019 trouxe avanços significativos, como a exigência de elaboração de relatórios anuais de execução e a criação de cinco novos instrumentos de planejamento, sob a coordenação do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Esse órgão passou a ser responsável pela definição de modelos, metodologias e ferramentas da PNPD, exercendo papel ativo no acompanhamento e no controle da política. A obrigatoriedade de aprovação prévia dos PDPs pelo SIPEC, antes da realização de despesas, associada à transparência nos gastos (incluindo despesas com diárias e passagens), contribuiu para maior confiabilidade das informações e melhor alocação de recursos.

Nesse novo cenário, a PNPD passou a adotar uma abordagem mais estruturada e flexível, com a padronização dos PDPs e o uso de ferramentas informatizadas, como o Portal SIPEC. Essa digitalização possibilitou a consolidação e precisão dos dados, permitindo ao órgão central exercer uma função proativa na análise e orientação dos planos, o que não ocorria no modelo anterior do PAC (Sgaraboto, 2021).

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), agora exigido anualmente, deve ser elaborado por cada órgão integrante do SIPEC com base na identificação de lacunas entre o desempenho atual e o esperado dos servidores. Todo o processo ocorre por meio do Portal SIPEC e é submetido à análise do órgão central. Cabe às unidades de gestão de pessoas coordenar, executar, monitorar e avaliar o plano (Brasil, 2025).

Desde 2020, a Universidade de Brasília (UnB) passou a adotar o PDP como base para suas ações de desenvolvimento, substituindo o antigo PAC. Nesse modelo, as necessidades de

capacitação são identificadas no planejamento anual e atendidas ao longo do ano, sendo também pré-requisito para autorizações de licenças para capacitação, afastamentos para pós-graduação e outras ações formativas (Universidade de Brasília, 2024).

Diante dessa evolução normativa e institucional, a UnB, como centro de produção de conhecimento, deve assumir uma postura proativa e inovadora na gestão pública. Segundo Souza e Kobiyama (2010), políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas podem, ao longo do tempo, contribuir para a formação de uma nova cultura institucional. Nessa perspectiva, Tracey et al. (1995) destacam que uma cultura de aprendizagem contínua é sustentada por políticas que priorizam o desenvolvimento dos funcionários. Assim, políticas como a PNDP possuem o potencial de influenciar positivamente a construção de uma cultura organizacional voltada à excelência na gestão das instituições federais de ensino superior (Junckes, 2015).

O próximo tópico aborda a relação entre a PNDP e a Cultura de Aprendizagem.

2.1.3 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP e Cultura de Aprendizagem

A relação entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a Cultura de Aprendizagem revela-se estreita e significativa, uma vez que, conforme Serpa et al. (2020), o aprendizado organizacional, entendido como um processo bidirecional entre o indivíduo e a organização, precisa ser institucionalizado por meio de processos formais que o viabilizem, incentivem e permitam sua mensuração. Nesse contexto, a PNDP configura-se como um instrumento estratégico para consolidar essa integração entre indivíduo e instituição.

Com a implementação da PNDP, a gestão por competências passou a ocupar papel central na administração pública, sendo reconhecida como essencial para alcançar a excelência nas atividades desempenhadas pelos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019). Nesse sentido, compreender a conexão entre cultura organizacional e gestão por competências torna-se fundamental, pois, segundo Mello (2010), a transformação da cultura organizacional é viabilizada justamente por meio dessa gestão, que constitui um dos pilares da política nacional.

Complementando essa perspectiva, Assis Neto (2019) destaca que a PNDP introduziu no serviço público a exigência de ações que assegurem a aprendizagem contínua dos servidores. Tal diretriz, originalmente prevista no art. 1º, inciso II, do Decreto nº 5.707/2006, foi reafirmada no art. 1º, § 2º, inciso I, do Decreto nº 9.991/2019. Essa orientação converge diretamente com

a dimensão da Cultura de Aprendizagem proposta por Menezes, Guimarães e Bido (2011), os quais apontam a promoção de oportunidades permanentes de aprendizagem como elemento essencial da cultura voltada para o desenvolvimento organizacional.

Além disso, os mesmos autores enfatizam que a inovação constitui um fator indispensável à competitividade organizacional de longo prazo, sendo impulsionada pela aprendizagem organizacional e pela consolidação de uma Cultura de Aprendizagem. Essa visão dialoga com o § 2º, inciso III, do art. 1º do Decreto nº 9.991/2019, que estabelece o fomento à pesquisa e à inovação como uma das diretrizes centrais da política, reforçando sua função estratégica.

Outro ponto relevante do Decreto nº 9.991/2019 diz respeito à valorização do empreendedorismo e do desenvolvimento de lideranças no setor público. Tal diretriz reforça ainda mais a conexão com a Cultura de Aprendizagem, considerando que esta é profundamente influenciada por líderes e atores-chave capazes de aprender com suas experiências, promover o aprendizado coletivo e criar um ambiente institucional propício ao compartilhamento de expectativas, à construção de resultados sustentáveis e à valorização de práticas inovadoras (Marsick; Watkins, 2003).

Dessa forma, a inter-relação entre a PNDP e a Cultura de Aprendizagem torna-se evidente, sendo possível visualizar essa articulação de maneira mais sistematizada no Quadro 3, que apresenta os fatores associados à cultura de aprendizagem em diálogo com os dispositivos normativos da política.

Quadro 3 - Relação entre os Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto 9.991/19 e IN 21/2021)
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	Art. 13, § 2º, I: Prevê o desenvolvimento continuado de servidores públicos, destacando a importância de ações constantes que aprimorem suas competências e habilidades.
2. Questionamento e diálogo	Art. 14, II: Orienta o planejamento da elaboração e oferta de ações que priorizem o atendimento às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais, conforme previsto no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento. Observação: Segundo a IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021, no Anexo I - Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho, a competência de Comunicação envolve escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados



	e de maneira eficaz, promovendo interações produtivas tanto internas quanto externas
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	Art. 3º, § 1º, VII: Garante a oferta equânime de ações de desenvolvimento a todos os servidores, promovendo igualdade de oportunidades.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Art. 13, § 2º, IV: Determina a prospecção, promoção e difusão de conhecimento, reforçando a necessidade de disseminar práticas e saberes no âmbito organizacional.
5. Delegação de poder e responsabilidade	Art. 3º, § 1º, VI: Define a preparação dos servidores para substituições em casos de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular, bem como situações de vacância de cargos. Art. 13, V: Promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	Art. 3º, § 1º, I: Estabelece que as necessidades de desenvolvimento devem estar alinhadas à estratégia do órgão ou entidade, garantindo coerência entre os objetivos institucionais e o aprimoramento dos servidores.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Art. 13, § 2º, V: Enfatiza o desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público, promovendo gestores capacitados a liderar mudanças e inovações.

Fonte: Menezes, Guimarães e Bido (2011), Decreto 9.991/19 e IN 21/2021

O Quadro 3 relaciona os fatores essenciais da Cultura de Aprendizagem, conforme definidos no instrumento DLOQ-A, aos dispositivos normativos do Decreto nº 9.991/2019 e da Instrução Normativa nº 21/2021, que regulamentam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A análise evidencia que a política valoriza explicitamente dimensões centrais da Cultura de Aprendizagem, como a promoção da aprendizagem contínua (art. 13, § 2º, I), o incentivo ao questionamento e ao diálogo (art. 14, II), e a colaboração em equipe (art. 3º, § 1º, VII). Ademais, destaca-se a importância atribuída à existência de sistemas para compartilhamento do conhecimento (art. 13, § 2º, IV), à delegação de poder (art. 3º, § 1º, VI), à visão sistêmica (art. 3º, § 1º, I) e à liderança estratégica (art. 13, § 2º, V), aspectos fundamentais para a consolidação de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado.

Nesse sentido, torna-se especialmente relevante explorar a relação entre a PNDP e a Cultura de Aprendizagem no contexto da Universidade de Brasília (UnB), considerando a

percepção de seus servidores sobre os fatores que caracterizam e fortalecem essa cultura institucional. A relevância dessa análise transcende os aspectos normativos e técnicos, estendendo-se à missão e à visão institucional da UnB, que dialogam diretamente com os princípios da Cultura de Aprendizagem.

A missão da UnB, “ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com o ensino, a pesquisa e a extensão integrados, visando à formação de cidadãos éticos e qualificados”, conecta-se intrinsecamente a fatores como as oportunidades para a aprendizagem contínua, essenciais à promoção da inovação e à formação de profissionais preparados para os desafios contemporâneos. Além disso, o estímulo ao questionamento e ao diálogo contribui para a construção de um ambiente acadêmico inclusivo, crítico e ético.

Complementarmente, a visão da UnB de tornar-se uma instituição de referência nacional e internacional, com gestão eficaz e qualidade de vida institucional, está em consonância com fatores da Cultura de Aprendizagem como os sistemas para capturar e compartilhar o conhecimento, que fortalecem a eficácia da gestão, e o desenvolvimento da visão sistêmica, essencial para consolidar a universidade como um modelo de excelência e inovação no cenário educacional.

A seguir, será abordado o conceito de Inovação em Processos, considerando que este trabalho está vinculado à Linha de Pesquisa 'Ação Pública e Inovação' e propõe o desenvolvimento de um produto voltado à inovação nesse âmbito.

2.1.4 Inovação em Processos

Nas últimas décadas, as rápidas transformações e o aumento da complexidade no ambiente organizacional ampliaram, de maneira inédita, a demanda por inovação como fator essencial para a sobrevivência, produtividade e competitividade no mercado (Souza, 2011). Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender o conceito de inovação e suas implicações nos diversos contextos institucionais.

Para Araújo e Araújo (2013), a inovação corresponde a um conjunto interligado de procedimentos, ferramentas, tecnologias e dispositivos, aplicados de forma equilibrada para alcançar objetivos estratégicos. Complementarmente, Bessant (2019) a define como a capacidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las. Essa concepção é reforçada pelo Dicionário Aurélio, que caracteriza a inovação como uma novidade, ou seja,

algo recente e inédito, enfatizando sua natureza transformadora.

No âmbito do setor público, o conceito de inovação está relacionado à busca por meios mais eficazes e eficientes para o alcance de objetivos coletivos e o atendimento ao interesse público (OCDE, 2017). Nesse sentido, a inovação é entendida como um processo dinâmico, capaz de gerar novas soluções a partir da identificação e do aproveitamento de oportunidades, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Sua aplicação pode ocorrer de diversas maneiras, abrangendo produtos, marketing, processos, pessoas e estruturas organizacionais (Araújo; Araújo, 2013). Entre essas dimensões, destaca-se a inovação em processos, definida por Bessant (2019) como as mudanças na forma como produtos e serviços são concebidos e disponibilizados, representando um elemento estratégico para a modernização institucional.

Com as recentes transformações na gestão pública, a inovação em processos adquiriu centralidade, uma vez que impacta diretamente a administração das organizações públicas ao promover alterações nas relações internas, nos papéis institucionais, nos procedimentos, nas estruturas e na comunicação organizacional, bem como nas interações com o ambiente externo (Walker, 2014). Essas mudanças abrangem, por exemplo, novos métodos de aquisição, prestação de serviços e geração de receitas, incluindo estratégias como a contratação de serviços, a externalização e a precificação de bens e serviços públicos, em consonância com os princípios da Nova Gestão Pública (NPM).

Diante desse contexto, torna-se essencial que a Universidade de Brasília (UnB) fomente a inovação em processos como meio de garantir maior eficiência, transparência e qualidade na prestação dos seus serviços. A implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), nesse cenário, pode ser significativamente aprimorada com a adoção dessa abordagem inovadora, permitindo uma gestão mais eficaz das ações de capacitação, uma melhor alocação de recursos humanos e o fortalecimento da cultura de aprendizagem institucional.

Concluído este tópico, o próximo abordará os métodos e técnicas adotados neste estudo.

2.2 Métodos e Técnicas

Métodos científicos referem-se a procedimentos sistemáticos para descrever e explicar fenômenos naturais e humanos (Marconi; Lakatos, 2022). Os autores ressaltam que o método científico inclui a definição precisa de um problema, a realização de observações e a interpretação dessas observações com base em teorias e relações verificadas. Além dos métodos tradicionais das Ciências Sociais, como abordagem e procedimento, também são utilizados métodos qualitativos e quantitativos.

Sampieri et al. (2013) definem a pesquisa como processos sistemáticos, críticos e empíricos para estudar fenômenos, distinguindo três enfoques: quantitativo, qualitativo e misto. O enfoque quantitativo mede fenômenos com estatísticas, testa hipóteses e analisa causa e efeito, sendo sequencial, dedutivo e focado na realidade objetiva, com vantagens como generalização e precisão. O enfoque qualitativo explora fenômenos em profundidade em ambientes naturais, interpretando dados sem estatística, e é indutivo e recorrente, oferecendo profundidade e contextualização. O enfoque misto combina ambos, aproveitando suas vantagens para uma análise mais abrangente.

De acordo com Richardson (2017), os tipos de pesquisa quanto aos objetivos podem ser exploratórios, descritivos, explicativos e correlacionais. O tipo exploratório busca uma visão geral do objeto em estudo, especialmente quando o tema é pouco explorado ou não há estudos prévios suficientes, desenvolvendo, refinando e testando procedimentos e técnicas de mensuração. O descritivo descreve sistematicamente uma situação, problema, fenômeno ou programa, revelando sua estrutura e comportamento. O explicativo esclarece por que e como ocorre a relação entre dois aspectos de uma situação ou fenômeno, analisando as relações causais. Por fim, o correlacional mede o grau de relação entre dois ou mais conceitos ou variáveis de uma determinada situação ou fenômeno, determinado estatisticamente por coeficientes de correlação.

Dessa forma, compreende-se que o presente estudo adotou o método quantitativo, embora apresente traços do método qualitativo em alguns pontos, como na análise documental e na interpretação das respostas subjetivas dos participantes. A abordagem quantitativa foi operacionalizada por meio do instrumento DLOQ-A, utilizado para identificar a presença dos sete fatores da Cultura de Aprendizagem. Além disso, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que busca investigar de que forma a PNPD pode contribuir para o

desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus servidores.

2.2.1 População e Amostra

A população, conforme definido por Sampieri et al. (2013), corresponde ao conjunto de todos os casos que satisfazem determinadas especificações. Neste estudo, a população-alvo é composta por servidores da Universidade de Brasília (UnB) que participaram de ações de capacitação ofertadas pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) no período de 2021 a 2023, ou seja, no pós-pandemia.

Considerando a inviabilidade de se trabalhar com a totalidade da população de servidores capacitados, que totalizou 4.402 participantes entre os anos de 2021 e 2023 (conforme os Relatórios de Atividades da Procap), torna-se necessário, segundo Gil (2022), utilizar uma amostra que represente adequadamente esse universo pesquisado.

Dessa forma, o questionário foi encaminhado para 2.298 endereços de e-mail institucionais de servidores que participaram de ações de capacitação. Desse total, 171 servidores acessaram o instrumento, sendo que um deles optou por não respondê-lo. Assim, a amostra válida deste estudo foi composta por 170 participantes, número que está de acordo com os parâmetros recomendados por Hair Júnior et al. (2009). Segundo os autores, dificilmente se realiza uma análise com menos de 50 observações, sendo preferível que o número de casos seja igual ou superior a 100. No caso específico da regressão múltipla, recomendam-se, na maioria das situações, no mínimo 50 observações, sendo ideal uma amostra com pelo menos 100 casos.

A amostra é considerada não probabilística, uma vez que o objetivo do estudo não é realizar inferências estatísticas tradicionais sobre o total de servidores da UnB, como estimativas de proporções ou totais em condições específicas. Trata-se de uma amostragem por conveniência e intencional, composta por servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) e docentes da UnB, selecionados conforme critérios de acessibilidade e aderência aos objetivos da pesquisa.

2.2.2 Instrumentos de coleta

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o Dimensions of the Learning Organization Questionnaire – Abreviado (DLOQ-A), versão proposta por Yang (2003) e adaptada ao contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011). A versão adotada contém 21 itens voltados à avaliação da cultura de aprendizagem, conforme apresentado no Quadro 5.

Para a caracterização da amostra, foram incluídas seis variáveis demográficas e funcionais, sendo que uma delas não foi considerada na análise devido à justificativa apresentada na seção 2.3.1.

No que se refere à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), o questionário incluiu 15 questões fechadas específicas e uma questão aberta para comentários sobre a PNPD e a cultura de aprendizagem, conforme detalhado no Apêndice B.

A versão do instrumento validada por Menezes, Guimarães e Bido (2011) é composta por 21 itens, organizados em sete dimensões da cultura de aprendizagem. O Quadro 4 apresenta as definições dos fatores que compõem a Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações, conforme os referidos autores:

Quadro 4 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações.

FATOR	DEFINIÇÃO
Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações	
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.



4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.

Fonte: Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O instrumento DLOQ original, desenvolvido por Marsick e Watkins (2003), é composto por 55 itens, dos quais 43 estão relacionados à cultura de aprendizagem e 12 ao desempenho organizacional. Na primeira tentativa de validação no Brasil, observou-se que essa versão apresentou validade convergente e confiabilidade aceitável (Corrêa; Guimarães, 2006). No entanto, houve limitações quanto à validade discriminante. Para resolver essa limitação, a partir da mesma base de dados, Menezes et al. (2011) utilizaram a versão abreviada proposta por Yang (2003), conhecida como DLOQ-A, tendo dessa forma cumprido todos os critérios necessários para validação do referido instrumento. Diante disso, essa foi a versão utilizada no presente estudo.

O questionário utilizado na presente pesquisa é composto de 3 partes. Sendo a primeira o Dloq-A, concebido por Yang (2003), contendo 21 questões para cultura de aprendizagem, conforme o Quadro 4. A segunda com questões relacionadas à PNDP e uma questão aberta para comentários sobre a PNDP e a cultura de aprendizagem. A terceira parte foi composta por questões relacionadas com os dados demográficos e funcionais da amostra.

O Quadro 5 apresenta os fatores e itens do Dloq-A.

Quadro 5 - Classificação dos itens do Dloq-A nas dimensões (Fatores da cultura de aprendizagem).

Fator	Item do Dloq-A
	1. Na Instituição, as pessoas se ajudam a aprender
	2. A Instituição libera o funcionário para aprender.



1 - Oportunidade para aprendizagem contínua	3. As pessoas são recompensadas quando aprendem
2 - Questionamento e diálogo	4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.
	5. Na Instituição, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
3 - Colaboração e aprendizagem em equipe	7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.
4 - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
5 - Delegação de poder e responsabilidade	13. A Instituição reconhece as pessoas por suas iniciativas
	14. A Instituição permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	15. A Instituição apoia as pessoas que assumem riscos calculados.
6 - Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	16. A Instituição encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	17. A Instituição trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da instituição quando precisam resolver problemas.
7 - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.
	20. Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da Instituição.

Fonte: Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Para identificar o grau de concordância dos respondentes quanto à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na instituição, utilizou-se uma escala do tipo Likert de 6 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Essa escala, sem ponto neutro, permitiu captar nuances nas percepções dos servidores em relação à cultura de aprendizagem e à PNDP.

Para a análise dos resultados, adotou-se um critério interpretativo por intervalos, com base nas médias obtidas e na amplitude da escala (1 a 6), a fim de facilitar a compreensão do nível de percepção dos participantes. Tal estratégia foi fundamentada em critérios estatísticos de distribuição dos escores, conforme orientações de Hair Jr. et al. (2009) e Gil (2019).

Para garantir a clareza do instrumento, foi realizada previamente uma validação semântica, com o objetivo de avaliar o nível de compreensão das perguntas e o tempo necessário para respondê-las. O link do questionário foi enviado, via grupo de WhatsApp, a discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGIPP), obtendo-se 8 respostas. A média

de tempo para preenchimento foi de aproximadamente 10 minutos. Algumas sugestões de ajustes nas perguntas foram incorporadas para torná-las mais claras. O conteúdo do e-mail enviado está detalhado no Apêndice A.

O questionário foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), informando os participantes sobre os objetivos da pesquisa, assegurando o anonimato, o direito de desistência e fornecendo contatos para dúvidas ou revogação do consentimento.

2.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa foi delineada em consonância com os objetivos geral e específicos do estudo, conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 - Descrição dos procedimentos metodológicos em função dos objetivos

Problema de pesquisa: como a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus agentes internos.		
Objetivo Geral: analisar como a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus servidores.		
Objetivos Específicos	Procedimento de coleta de Dados	Técnica de Análise
Identificar, por meio do instrumento Dloq-A, a percepção de servidores da UnB em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem na referida instituição.	Foi enviado um questionário, criado no Google Forms, via <i>e-mail</i> institucional para os servidores técnico-administrativos em educação e docentes da UnB que participaram de ações de capacitação no período de 2021 a 2023 com perguntas que tornaram possível identificar qual a percepção deles em relação à presença dos fatores da Cultura de Aprendizagem UnB.	Foi realizada a análise das respostas através de técnicas estatísticas.
Identificar se existe diferença de percepção em relação à presença dos Fatores da Cultura de Aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais.	As respostas obtidas através do Dloq-A foram segmentadas por variáveis demográficas e funcionais (por exemplo, idade, gênero, tempo de serviço, categoria funcional). Após isso, foi feita uma análise estatística comparativa para identificar diferenças na percepção dos servidores da UnB em relação à presença dos fatores da Cultura de Aprendizagem na Universidade.	Foi realizada a segmentação dos dados, segundo as características demográficas e funcionais, usando os métodos de estatística descritiva.
Verificar se a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem, segundo a percepção dos agentes internos.	Foram incluídas questões no questionário, parte 2 do mesmo, relacionadas com a PNDP. A partir dos resultados foi avaliada a percepção dos servidores da UnB em relação à PNDP, verificando se tem contribuído para o	Por meio das respostas, foram levantados os dados favoráveis e contrários à PNDP como fator de desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem.



	desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na instituição.	
Propor, a partir dos resultados desta pesquisa, um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) inovador, que alinhe a PNDP de modo a potencializar sua contribuição para o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem.	Com base nos resultados das análises anteriores, foram identificadas áreas com potencial de melhoria, visando ao aprimoramento da execução da PNDP no contexto da UnB. Entende-se que tais resultados subsidiarão a elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) inovador, de modo a fortalecer o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem.	A partir da interpretação dos dados, será proposto um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) inovador, alinhado à PNDP, com o propósito de ampliar sua efetividade como instrumento de promoção da Cultura de Aprendizagem na instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos objetivos específicos.

O Quadro 6 apresenta os procedimentos metodológicos adotados conforme os objetivos da pesquisa. Para investigar a contribuição da PNDP ao desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na UnB, foi desenvolvido um questionário no Google Forms, aplicado de forma online e acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que os participantes estivessem cientes de seus direitos e da natureza voluntária da participação antes de responder às perguntas (Apêndice B).

O instrumento foi enviado para 2.298 endereços de e-mail institucionais de servidores capacitados no período de 2021 a 2023, resultando em 170 respostas válidas. A mensagem de e-mail incluía uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, além de informações sobre a proteção da privacidade dos dados dos participantes, conforme detalhado no Apêndice A.

Devido ao grande número de destinatários, o envio foi realizado em lotes de 500 e-mails até alcançar o total de contatos. Cada mensagem continha o texto de apresentação e o link para acesso ao questionário.

Como a pesquisa foi conduzida durante um período de greve e a taxa de resposta inicial foi considerada baixa em relação ao universo de participantes, o prazo para o preenchimento foi prorrogado sucessivas vezes, até se alcançar as 170 respostas válidas.

2.2.4 Análise estatística dos dados obtidos pela pesquisa de percepção

Com o objetivo de identificar de que forma a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus agentes internos, foram realizadas análises estatísticas com o apoio do software Jamovi, uma plataforma estatística gratuita, de código aberto e acessível diretamente pelo navegador.

Para facilitar o tratamento da amostra e tornar a visualização dos dados mais clara, foi atribuído um código a cada item do questionário, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Códigos atribuídos às questões da Cultura de Aprendizagem e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

CULTURA DE APRENDIZAGEM	
CÓDIGO	Itens
CA1	1. Na minha Instituição, os servidores se ajudam a aprender.
CA2	2. A Instituição libera os servidores para aprender.
CA3	3. Os servidores são recompensados pela instituição quando aprendem.
CA4	4. Na minha instituição, os servidores dão feedback aberto e honesto uns aos outros.
CA5	5. Na minha Instituição, quando os servidores dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
CA6	6. Os servidores desenvolvem confiança nos outros.
CA7	7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
CA8	8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
CA9	9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.
CA10	10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
CA11	11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os(as) servidores(as).
CA12	12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
CA13	13. A Instituição reconhece os servidores por suas iniciativas.
CA14	14. A Instituição permite aos servidores o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
CA15	15. A Instituição apoia os servidores que assumem riscos calculados.
CA16	16. A Instituição encoraja os servidores a pensarem com uma perspectiva global.
CA17	17. A Instituição atua em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
CA18	18. Os servidores são estimulados a obter respostas de outras partes da Instituição quando precisam resolver problemas.
CA19	19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.
CA20	20. Os gestores procuram constantemente oportunidades para sua aprendizagem.
CA21	21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são condizentes com os valores da Instituição.
POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)	
CÓDIGO	Itens
PNDP1	1. Tenho conhecimento sobre o teor do Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).
PNDP2	2. Estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 21/2021, que orienta a implementação da PNDP.



PNDP3	3. O processo de implementação da PNDP está completamente estabelecido na UnB.
PNDP4	4. A PNDP tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional.
PNDP5	5. A PNDP estimula a capacitação por parte dos servidores da UnB.
PNDP6	6. As ações de desenvolvimento oferecidas pela UnB são amplamente divulgadas.
PNDP7	7. O processo de seleção para participação em cursos de capacitação e qualificação promovidos pela UnB é democrático e justo.
PNDP8	8. A UnB valoriza seu capital intelectual (técnicos-administrativos e docentes) ao dar oportunidade para que esses sejam instrutores/tutores na promoção de ações de capacitação e qualificação prevista na PNDP.
PNDP9	9. Após participar de ações de capacitação, encontro um ambiente favorável para propor ou realizar mudanças no meu trabalho.
PNDP10	10. Após participar de ações de capacitação, percebo que o setor onde trabalho estimula o compartilhamento do conhecimento adquirido.
PNDP11	11. Participo de ações de capacitação oferecidas pela UnB unicamente em função do incentivo financeiro.
PNDP12	12. As ações de capacitação ofertadas pela UnB estão alinhadas aos objetivos institucionais.
PNDP13	13. Os programas de aprendizagem continuada oferecidos pela UnB são importantes para o desenvolvimento institucional.
PNDP14	14. Entendo que os conhecimentos aprendidos por meio das ações de capacitação realizados em função da PNDP contribuem para o fortalecimento da cultura de aprendizagem na UnB.
PNDP15	15. As ações de capacitação ofertadas pela UnB contribuem para o desempenho das minhas atividades no cargo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário da pesquisa.

Assim, os itens da Cultura de Aprendizagem foram codificados como CA1 a CA21, e os itens da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas foram identificados como PNDP1 a PNDP15.

Inicialmente, realizou-se uma análise estatística descritiva com o objetivo de obter uma visão preliminar do comportamento das variáveis, identificar possíveis associações, valores atípicos e dados faltantes (Artes, 2023). Foram utilizadas medidas como média, desvio padrão e frequências, permitindo compreender as características da amostra e a distribuição das respostas para cada item. Conforme Artes (2023), essa etapa é essencial para embasar a escolha e aplicação adequada dos métodos estatísticos.

Em seguida, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach com a finalidade de verificar a confiabilidade interna da escala referente à PNDP. O alfa de Cronbach é a medida mais amplamente utilizada para avaliar a consistência interna de instrumentos, refletindo o grau de correlação entre os itens da escala. Valores superiores a 0,70 são considerados satisfatórios (Silva, 2021). Segundo Hair Jr. et al. (2009), a consistência interna refere-se ao grau em que os itens de uma escala medem o mesmo construto, sendo, portanto, intercorrelacionados. Neste estudo, os itens da PNDP apresentaram coeficiente alfa de 0,903, indicando excelente confiabilidade e consistência interna.

A análise foi aplicada somente ao questionário da PNDP, visto que o instrumento utilizado para medir a Cultura de Aprendizagem (DLOQ-A) já havia sido validado por

Menezes, Guimarães e Bido (2011), apresentando níveis de confiabilidade superiores a 0,80 para os sete fatores.

Para avaliar a normalidade dos dados, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk. Esse teste verifica se os dados se aproximam de uma distribuição normal, critério necessário para aplicação de técnicas estatísticas paramétricas como a Regressão Linear Múltipla (RLM). Valores de $p > 0,05$ indicam normalidade; valores de $p < 0,05$ sugerem desvio, recomendando métodos não paramétricos (Campo, 2020). O Quadro 8 traz a síntese desses valores.

Quadro 8 - Estatísticas W do teste de Shapiro-Wilk para cada item

Item	Estatística (W)	p-valor
CA1	0.892	< 0,001
CA2	0.850	< 0,001
CA3	0.927	< 0,001
CA4	0.926	< 0,001
CA5	0.920	< 0,001
CA6	0.919	< 0,001
CA7	0.905	< 0,001
CA8	0.921	< 0,001
CA9	0.933	< 0,001
CA10	0.883	< 0,001
CA11	0.873	< 0,001
CA12	0.886	< 0,001
CA13	0.906	< 0,001
CA14	0.918	< 0,001
CA15	0.915	< 0,001
CA16	0.920	< 0,001
CA17	0.923	< 0,001
CA18	0.933	< 0,001
CA19	0.919	< 0,001
CA20	0.912	< 0,001
CA21	0.931	< 0,001
PNDP1	0.872	< 0,001
PNDP2	0.872	< 0,001
PNDP3	0.927	< 0,001
PNDP4	0.912	< 0,001
PNDP5	0.917	< 0,001
PNDP6	0.877	< 0,001
PNDP7	0.890	< 0,001
PNDP8	0.905	< 0,001
PNDP9	0.921	< 0,001
PNDP10	0.923	< 0,001
PNDP11	0.878	< 0,001
PNDP12	0.902	< 0,001
PNDP13	0.842	< 0,001
PNDP14	0.860	< 0,001
PNDP15	0.878	< 0,001

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

Os resultados do Quadro 8 indicam ausência de normalidade em todos os itens ($p <$

0,001). De acordo com Normando et al. (2010), para dados não normais, recomendam-se estatísticas não paramétricas. No entanto, optou-se pela aplicação da RLM, com base em diretrizes metodológicas consolidadas que reconhecem a robustez da regressão linear diante de pequenos desvios de normalidade em amostras grandes (Field, 2020).

Como apoio à decisão, foram utilizados os diagramas quantil-quantil (Gráfico Q-Q), que verificam a aderência dos dados à distribuição normal. Segundo Miot (2017), caso os dados sejam normalmente distribuídos, os pontos do gráfico devem se alinhar a uma linha reta diagonal, admitindo-se pequenos desvios nas extremidades. A análise visual dos gráficos Q-Q (Apêndice C) mostrou que os resíduos dos modelos de regressão se aproximam da normalidade, com boa aderência especialmente nos fatores 4 e 6. Os demais fatores (1, 2, 3, 5 e 7) apresentaram desvios discretos apenas nas caudas, mantendo alinhamento adequado no centro da distribuição.

Essas evidências visuais, aliadas ao tamanho da amostra ($N = 170$), conferem maior robustez às estimativas. O Teorema Central do Limite afirma que, em amostras grandes, a distribuição amostral tende à normalidade, independentemente da distribuição dos dados originais (Field, 2020). Segundo Hair Jr. et al. (2009), amostras com mais de 100 participantes são adequadas para análises multivariadas, como a regressão linear. Nessas condições, desvios moderados de normalidade não comprometem a validade dos coeficientes.

Para garantir a qualidade e a validade dos modelos de regressão, também foram verificados os indicadores de colinearidade. Os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF) variaram de 1,17 a 5,71 e os de Tolerância, de 0,175 a 0,854, dentro dos limites aceitáveis ($VIF < 10$ e $Tolerância > 0,1$), indicando ausência de multicolinearidade entre os preditores (Hair Jr. et al., 2009).

Adicionalmente, o teste de Durbin-Watson foi utilizado para verificar autocorrelação dos resíduos. Os valores variaram entre 1,82 e 2,33, com p-valores superiores a 0,05, indicando ausência de autocorrelação significativa (Field, 2020).

O Quadro 9 apresenta os valores de VIF e Tolerância para todas as variáveis independentes (itens da PNDP) em cada um dos sete modelos de regressão linear múltipla conduzidos, onde cada Fator da Cultura de Aprendizagem foi tratado como variável dependente.

Quadro 9 - Diagnósticos de Colinearidade (VIF e Tolerância) para os Modelos de Regressão

PREDITOR	VIF	Tolerância
PNDP1	5.00	200
PNDP2	5.71	175
PNDP3	2.47	404
PNDP4	04.09	244
PNDP5	4.58	218
PNDP6	2.52	396
PNDP7	2.53	396
PNDP8	2.12	471
PNDP9	3.20	312
PNDP10	2.77	361
PNDP11	1.17	854
PNDP12	03.01	332
PNDP13	2.89	346
PNDP14	2.39	419
PNDP15	2.44	410

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

Dessa forma, utilizou-se a Regressão Linear Múltipla (RLM) com o objetivo de estimar o grau de associação entre os fatores da PNDP (variáveis independentes) e os fatores da Cultura de Aprendizagem (variáveis dependentes). Conforme Tabachnick e Fidell (2007), a RLM permite verificar em que medida um conjunto de variáveis preditoras explica a variância de uma variável dependente.

Assim, as análises realizadas garantiram que as conclusões do estudo fossem fundamentadas em evidências empíricas, eliminando vieses subjetivos e promovendo uma compreensão objetiva sobre a relação entre a PNDP e a Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília.

2.3 Resultados e Discussões

Este tópico apresenta, de forma estruturada, os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa, organizados de acordo com os objetivos específicos do estudo. Inicialmente, é apresentada a caracterização da amostra. Na sequência, são analisadas as percepções dos participantes quanto à presença dos sete fatores da Cultura de Aprendizagem, conforme o DLOQ-A. Posteriormente, são expostas as percepções dos respondentes sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Por fim, são discutidos os resultados da Regressão Linear Múltipla, que investigou o quanto os itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15) predizem os diferentes aspectos da Cultura de Aprendizagem.

2.3.1 Caracterização da amostra

Conforme já mencionado no presente estudo, a mostra é composta por 170 servidores da UnB que participaram de ações de capacitação ofertadas pela universidade no período de 2021 a 2023. O Quadro 10 apresenta a caracterização da amostra a partir dos dados demográficos e funcionais.

Quadro 10 - Caracterização da amostra

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
GÊNERO			LOTAÇÃO		
Masculino	73	42,9	Campus de Brasília (Campus Darcy Ribeiro)	159	93,5
Feminino	95	55,8	Campus de Ceilândia (Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde)	7	4,1
Outro	0	0	Campus de Gama (Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia)	4	2,4
TOTAL	168	98,7	Campus de Planaltina (Faculdade UnB Planaltina).	0	0
			TOTAL	170	100
NÍVEL DE ESCOLARIDADE			TEMPO DE SERVIÇO		
Ensino Fundamental (1º Grau)	0	0	Até 1 ano	1	0,6
Ensino Médio (2º Grau)	1	0,6	1 a 3 anos	17	10
Superior incompleto	2	1,2	4 a 6 anos	17	10
Superior completo	13	7,6	7 a 9 anos	30	17,6
Pós-graduação lato sensu	68	40	Mais de 10 anos	105	61,8
Mestrado	56	32,9			
Doutorado	17	10			
Pós-doutorado	13	7,6			
TOTAL	170	100	TOTAL	170	100



FAIXA ETÁRIA			CATEGORIA FUNCIONAL		
18 a 28 anos	7	4,1	Técnico administrativo	119	70
29 a 39 anos	45	26,5	Docente	28	16,5
40 a 50 anos	59	34,7			
51 a 61 anos	44	25,9			
Acima de 61 anos	15	8,8			
TOTAL	170	100	TOTAL	147	86,5

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

A pesquisa apresentou uma distribuição de gênero quase equilibrada entre os participantes, com leve predominância feminina (55,8%) em relação aos 42,9% que se identificaram como do sexo masculino. Além disso, 1,3% dos respondentes optaram por não informar seu gênero. Apesar de dois participantes não terem marcado o campo referente ao gênero, os dados obtidos foram considerados válidos, uma vez que, em pesquisas quantitativas, recomenda-se um tamanho amostral mínimo de 100 participantes (Hair Junior et al., 2009). Da mesma forma, admite-se como adequada uma margem de erro de até 5%, com nível de confiança de 95%, conforme proposto por Gil (2007). Esses parâmetros conferem validade e confiabilidade às análises estatísticas realizadas.

Quanto à variável “Lotação”, observou-se que a maioria de respondentes são vinculados ao Campus de Brasília (Campus Darcy Ribeiro), com 93,5%, seguidos pelo Campus de Ceilândia (Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde), com 4,1%, e pelo Campus do Gama (Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia), com 2,4%. Não houve participação de servidores lotados no Campus de Planaltina (Faculdade UnB Planaltina).

Esse predomínio do Campus Darcy Ribeiro pode ser atribuído à centralização da maior parte dos cursos de capacitação e qualificação promovidos pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) nesse campus, bem como ao fato de ser a unidade com o maior número de servidores lotados na Universidade. Historicamente, as ações de desenvolvimento de pessoas na UnB concentram-se na sede, o que contribui para uma participação mais expressiva dos servidores ali lotados nas atividades de capacitação e, consequentemente, para a maior representatividade desses servidores na amostra da presente pesquisa.

No que diz respeito à variável “Escolaridade”, importante notar que mais de 90% possuem pós graduação, sendo 40% lato sensu e 50,5% stricto sensu. Esse resultado pode estar diretamente relacionado com a implantação da PNPD e demonstra a importância de uma política voltada para capacitação dos servidores. Entende-se que servidores capacitados tem condições de entregas com mais qualidade à sociedade.

Em relação ao tempo de serviço, observa-se que a maioria dos respondentes (61,8%) possui mais de 10 anos de serviço na UnB, seguida por 17,6% com tempo de serviço entre 7 e 9 anos.

Em relação à variável “Idade”, prevaleceram os respondentes com idade entre 40 e 50 anos (34,7%), seguidos pelos das faixas etárias de 29 a 39 anos (26,5%) e 51 a 61 anos (25,9%). Observa-se servidores com mais de 61 anos representaram apenas 8,8% da amostra.

Por fim, no que se refere à variável “Categoria funcional”, a maioria dos participantes pertence ao quadro de técnico-administrativos em educação (70%), seguida pelos docentes (16,5%). Além disso, 13,5% dos respondentes ($n = 23$) optaram por não informar sua categoria funcional.

Considerando esse percentual de omissão, optou-se por manter os questionários desses participantes na base de dados, visto que todas as demais questões foram devidamente respondidas. No entanto, não foi realizada a análise de diferença de percepção com base na variável “Categoria funcional”, pois o número de respondentes informantes ($n = 147$) comprometeria a margem de erro desejada e o nível de confiança de 95%, conforme os parâmetros estabelecidos por Gil (2007).

Em síntese, a caracterização da amostra revelou equilíbrio de gênero, predominância de servidores com pós-graduação e lotação majoritária no Campus Darcy Ribeiro. A maioria possui mais de 10 anos de serviço e está na faixa etária entre 40 e 50 anos. Técnicos administrativos compõem o maior grupo funcional. Mesmo com algumas omissões, o tamanho amostral e a taxa de resposta garantem validade e confiabilidade às análises, respeitando os parâmetros estatísticos recomendados por Hair Jr. et al. (2009) e Gil (2007).

2.3.2 Percepções dos fatores da cultura de aprendizagem

Antes de iniciar a análise das respostas segundo as variáveis demográficas e funcionais, foi avaliada a percepção geral do público-alvo quanto à presença dos fatores da Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB). A análise foi realizada com base no instrumento DLOQ-A, validado por Menezes et al. (2011), o qual organiza os itens em sete fatores distintos. O Quadro 11 apresenta as médias e os respectivos desvios-padrão de cada fator, fornecendo uma visão consolidada da percepção da amostra em relação à cultura de aprendizagem na instituição.

Quadro 11 - Fatores da Cultura de Aprendizagem com base nas respostas totais dos participantes.

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	4,25	0,967
2. Questionamento e diálogo	3,39	1,113
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	3,57	1,136
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	2,57	1,283
5. Delegação de poder e responsabilidade	3,06	1,224
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	3,37	1,226
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	3,12	1,218

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

Com base na estratégia analítica adotada e na escala de 1 a 6, conforme descrito no item 2.3.2, observa-se que nenhum dos fatores avaliados apresentou média próxima ao valor máximo. As médias variaram entre 2,57 e 4,25, indicando que, embora os participantes reconheçam a presença da cultura de aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), sua consolidação ainda é limitada.

Considerando que os extremos da escala correspondem a “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (6), os resultados revelam uma percepção moderada, com espaço significativo para avanços. Achados semelhantes foram reportados por Farias et al. (2024), ao aplicarem a DLOQ-A em uma instituição pública federal, também constatando a ausência de percepções fortemente positivas. Esses resultados sugerem que, embora incipiente, a cultura de aprendizagem ainda demanda maior institucionalização e amadurecimento nas práticas organizacionais.

O Fator 1: Oportunidades para a Aprendizagem Contínua, com média de 4,25, foi o que apresentou a percepção mais positiva. Este resultado sugere que os servidores da UnB percebem um ambiente favorável ao aprendizado contínuo no local de trabalho e a existência de oportunidades para educação e crescimento permanente. A aprendizagem é vista como parte integrante do trabalho, e há um apoio mútuo entre os servidores para que o aprendizado ocorra. Esta percepção é consistente com a visão de Marsick e Watkins (2003) de que a aprendizagem deve ser incorporada à rotina laboral para impulsionar o desenvolvimento organizacional.

Contudo, os comentários dos respondentes revelam desafios à efetividade das oportunidades de capacitação oferecidas, especialmente quanto à relevância das ações formativas e ao tempo efetivamente dedicado ao desenvolvimento profissional. O relato do

respondente 31 exemplifica uma percepção de desvalorização institucional em relação aos processos de qualificação, inclusive quando realizados na própria UnB:

A própria UnB se deprecia, ao resistir não conceder afastamento dos seus docentes para realização de doutorado. no mínimo a Instituição insiste em acreditar que seus doutorados são fáceis e não dão trabalho nenhum, o que não é verdade. Qdo fui tentar o meu me avisaram: tenta, mas saiba que é difícil dar certo porque seu doutorado é na própria UnB. Resultado: nem tentei. sendo prático, gastar tempo para que? (Respondente 31).

Essa percepção de resistência institucional ao desenvolvimento de seus servidores também foi identificada em outros relatos, como o do respondente 26. Nesse caso, evidencia-se a limitação dos Planos de Capacitação da UnB para atender às especificidades de determinados cargos técnico-administrativos, comprometendo a efetividade do desenvolvimento profissional:

Existem muitos cargos com especificidades que não são abrangidos nos Planos de Capacitação da UnB. As unidades, por motivos financeiros na maioria das vezes, não oferecem cursos mais complexos e caros. Por muitas vezes apenas são disponibilizados cursos gratuitos e genéricos da UnB ou ENAP. Qualquer curso realizado, mesmo que sem relação com a área de atuação é considerado no Plano de Capacitação da unidade para comprovar o cumprimento de horas de instrução (Respondente 26).

Em complemento, o relato do respondente 157 reforça a percepção de que as ações de desenvolvimento de pessoal concentram-se nos servidores com nível superior e em áreas administrativas, deixando de contemplar, de forma adequada, as demandas formativas dos profissionais de nível médio técnico:

Vejo que ações para o desenvolvimento de pessoal da UnB se restringem ao que já possuem uma graduação e estão voltadas para as áreas administrativas, havendo pouquíssimas opções para áreas mais específicas e nenhuma para áreas de segundo grau técnico. Esse formulário foi preenchido de acordo com a minha percepção do que vejo como servidor de segundo grau técnico (Respondente 157).

Essa percepção de restrição quanto ao público-alvo das capacitações compromete a abrangência da aprendizagem contínua e gera desmotivação entre os servidores. Como aponta o respondente 139, a inadequação entre a oferta de cursos e as necessidades profissionais leva ao cumprimento formal da carga horária exigida, sem efetiva contribuição para o desenvolvimento no trabalho:

Eu não tenho mais disposição de fazer tais treinamentos públicos e normalmente cumpro o tempo de capacitação exigido com cursos de interesse pessoal e não profissional (Respondente 139).

Outro aspecto crítico diz respeito à centralização das ações de capacitação no órgão central de gestão de pessoas, o que, segundo os participantes, limita a oferta de cursos específicos voltados às necessidades reais de diferentes áreas. O respondente 125 destaca essa lacuna, particularmente no campo da tecnologia:

O PNNDP tem uma proposta interessante, mas sinto falta de uma oferta maior de cursos por parte da Administração Federal. Uma vez que centralizaram a questão da capacitação no órgão central de pessoas, as necessidades de um conhecimento específico e básico não são supridas. Falo em relação à área de Tecnologia, por exemplo. As escolas nacionais de governo têm pouquíssimos cursos e formações nessa área tão crítica e importante para todas as esferas da APF (Respondente 125).

A centralização e a falta de cursos específicos demonstram lacunas nas oportunidades de aprendizagem.

Em contrapartida, o Fator 4 - Sistemas para Capturar e Compartilhar a Aprendizagem, apresentou a menor média entre os fatores analisados (2,57), com desvio-padrão de 1,283. Esse resultado indica baixa concordância dos respondentes quanto à efetividade dos sistemas existentes na instituição para gestão, registro e disseminação do conhecimento organizacional. A fragilidade dessa dimensão da cultura de aprendizagem é um achado recorrente em outras pesquisas. No estudo conduzido por Corrêa e Guimarães (2006) na Eletronorte, o mesmo fator também obteve os escores mais baixos. Resultado semelhante foi identificado por Farias et al. (2024), em que o fator relacionado aos sistemas de captura e compartilhamento da aprendizagem também apresentou a menor média dentre os sete avaliados.

Esses achados sugerem que, embora haja incentivo à aprendizagem individual, os mecanismos institucionais voltados à socialização e consolidação coletiva do conhecimento ainda se encontram em estágio incipiente.

Para Yang (2003), a identificação de uma cultura de aprendizagem requer instrumentos capazes de diagnosticar os comportamentos e padrões de aprendizagem organizacional. Nessa mesma perspectiva, Marsick e Watkins (2003) ressaltam a importância da existência de sistemas que favoreçam o monitoramento do desempenho, a aprendizagem com base em erros e a reutilização do conhecimento. A baixa percepção em relação a esse fator revela uma lacuna crítica na capacidade da organização de reter, compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido pelos seus membros, o que pode comprometer a aprendizagem organizacional em longo prazo.

Um respondente corrobora essa lacuna ao expressar:

Ainda está pendente a criação de um banco de talentos que possibilite os técnicos assumirem atividades relacionadas aos novos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira. Em mais de 10 anos de atividade na UnB nunca recebi um feedback individualizado sobre minhas capacidades e necessidades, bem como nunca vi nenhum gestor se preocupar com a melhor alocação dos servidores de acordo com suas capacidades. Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possíveis e não no desenvolvimento profissional dos mesmos e no melhor proveito da instituição como um todo (Respondente 26).

A ausência de um "banco de talentos" reflete a falta de um sistema formal para gerenciar e aplicar o conhecimento dos servidores, impactando diretamente a capacidade de capturar e compartilhar a aprendizagem.

Os demais fatores apresentaram médias intermediárias:

- Fator 3: Colaboração e Aprendizagem em Equipe (3,57): Sugere que, em alguma medida, a instituição vem adotando ações que promovem um ambiente propício à cultura de aprendizagem, onde o trabalho em grupo e a colaboração são valorizados. No entanto, a falta de foco no desenvolvimento individual em prol do coletivo, conforme observado por dois respondentes, pode impactar a efetividade da colaboração:

Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possíveis e não no desenvolvimento profissional dos mesmos e não no melhor proveito da instituição como um todo (Respondente 26).

Gestores despreparados, autoritários, que não apoiam a PNPD, podem até liberar os servidores, mas a utilidade do conteúdo aprendidos não é utilizado e colocado em prática no contexto de trabalho (Respondente 155).

A atuação gerencial pode minar a aplicação colaborativa do conhecimento.

- Fator 2: Questionamento e Diálogo (3,39): Indica práticas parcialmente presentes, com espaço para maior fortalecimento de habilidades de expressão de pontos de vista, capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros. A ausência de feedback individualizado e a falta de preocupação com a alocação de servidores refletem a fragilidade do diálogo:

Em mais de 10 anos de atividade na UnB nunca recebi um feedback individualizado sobre minhas capacidades e necessidades, bem como nunca vi nenhum gestor se preocupar com a melhor alocação dos servidores de acordo com suas capacidades. Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possíveis e não no desenvolvimento profissional dos mesmos e no melhor proveito da instituição como um todo (Respondente 26).

Acredito que a ausência de feedback e avaliação individual por parte dos gestores faz com que os próprios servidores indiquem as capacitações que possuem interesse em fazer, sendo que o leque oferecido normalmente são os cursos da PROCAP e ENAP que não são específicos para a função exercida. Eu não tenho mais disposição de fazer tais treinamentos públicos e normalmente cumpro o tempo de capacitação exigido com cursos de interesse pessoal e não profissional (Respondente 139).

- Fator 6: Desenvolvimento da Visão Sistêmica da Organização (3,37): Reflete uma percepção moderada sobre o entendimento coletivo dos propósitos e das inter-relações organizacionais. A preocupação das unidades com a retenção de pessoal, em detrimento do desenvolvimento profissional e do aproveitamento institucional, impacta negativamente a visão sistêmica:

Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possíveis e não no desenvolvimento profissional dos mesmos e no melhor proveito da instituição como um todo (Respondente 26).

- Fator 5: Delegação de Poder e Responsabilidade (3,06): Apresenta uma das menores médias, refletindo possíveis limitações quanto à autonomia dos servidores e o reconhecimento de suas iniciativas. A falta de feedback individualizado e a preocupação excessiva com o número de servidores nas unidades, em vez do desenvolvimento profissional, podem inibir a delegação e o reconhecimento:

Em mais de 10 anos de atividade na UnB nunca recebi um feedback individualizado sobre minhas capacidades e necessidades, bem como nunca vi nenhum gestor se preocupar com a melhor alocação dos servidores de acordo com suas capacidades. Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possíveis e não no desenvolvimento profissional dos mesmos e no melhor proveito da instituição como um todo (Respondente 26).

- Fator 7: Estímulo à Liderança Estratégica para a Aprendizagem (3,12): Embora não seja a maior, esta média ainda sugere que a instituição investe em ações que promovem a liderança estratégica baseada na aprendizagem, indicando que os respondentes percebem a existência de ações voltadas para a liderança. No entanto, a atuação de gestores despreparados e a falta de apoio podem comprometer a efetividade da aprendizagem, conforme relatado pelos participantes:

Gestores despreparados, autoritários, que não apoiam a PNDP, podem até liberar os servidores, mas a utilidade do conteúdo aprendidos não é utilizado e colocado em prática no contexto de trabalho (Respondente 155).

Fiquei assustada com minhas respostas, não vejo este movimento no meu departamento e acabei de sair de um cargo de gestão, não recebi nada sobre isso (Respondente 94).

A análise geral das médias dos fatores revela uma cultura de aprendizagem em desenvolvimento na UnB, com pontos fortes no estímulo individual e na colaboração básica, mas com desafios significativos na institucionalização de sistemas de compartilhamento de conhecimento e na promoção de uma delegação de poder mais robusta.

Dessa forma, embora tenham sido identificados aspectos positivos na percepção sobre a cultura de aprendizagem na instituição, especialmente no que diz respeito às oportunidades para a aprendizagem contínua, observa-se que a maioria dos fatores ainda merecem atenção especial, sobretudo no que se refere à institucionalização de sistemas que promovam a captura e o compartilhamento da aprendizagem, à atuação da liderança e ao fortalecimento da delegação de responsabilidades.

2.3.3 Percepção dos Fatores da Cultura de Aprendizagem a partir dos dados demográficas e funcionais

Esta seção apresenta a análise descritiva das percepções dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) sobre os fatores da Cultura de Aprendizagem (CA), com base nas variáveis demográficas e funcionais: Lotação, Nível de Escolaridade, Tempo de Serviço, Faixa Etária e Gênero. Para essa análise, foi utilizado o instrumento Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - Abreviado (DLOQ-A), que, conforme Menezes et al. (2011), organiza a cultura de aprendizagem em sete dimensões.

Para essa análise a variável “Categoria Funcional” (docente e técnico-administrativo em educação – TAE) foi excluída desta etapa da análise comparativa. A decisão fundamenta-se no número total de respondentes (147), que comprometeria a margem de erro estatística desejada e o nível de confiança de 95%, conforme os parâmetros sugeridos por Gil (2007).

Além disso, verificou-se a ausência de resposta à variável “Gênero” por parte de dois participantes, o que corresponde a menos de 2% da amostra. Optou-se, portanto, por considerar

apenas os casos válidos nas análises referentes a essa variável, seguindo a recomendação de Hair Jr. et al. (2009), segundo a qual o uso de casos válidos é adequado quando a quantidade de dados ausentes é pequena.

É fundamental ressaltar que, ao analisar as médias de grupos com número reduzido de participantes, a interpretação deve ser realizada com extrema cautela, pois a resposta de um único indivíduo, ou de poucos, pode influenciar desproporcionalmente a média do grupo, comprometendo sua representatividade.

Considerando essa limitação, buscou-se verificar possíveis diferença de percepção em relação aos fatores da Cultura de Aprendizagem (CA) a partir dos dados demográficos e funcionais. Para isso, calculou-se a média das respostas por categoria, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Diferença de percepção dos respondentes a partir dos dados demográficos e funcionais.

FATORES		1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	2. Questionamento e diálogo	3. Colaboração e aprendizagem em equipe	4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	5. Delegação de poder e responsabilidade	6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem
Gênero	Feminino	4,2	3,2	3,4	2,5	3	3,4	3
	Masculino	4,3	3,7	3,8	2,7	3,1	3,4	3,2
Faixa Etária	De 18 a 28 anos	4	3,3	3,5	2,1	2,9	3,6	3
	De 29 a 39 anos	4,6	3,7	3,7	2,7	3,2	3,6	3,2
	De 40 a 50 anos	4,1	3,3	3,6	2,4	2,8	3,2	3,1
	De 51 a 61 anos	4,1	3,2	3,4	2,7	3,2	3,3	3
	Acima de 61 anos	4,3	3,5	3,8	2,7	3,1	3,5	3,1
Nível de Escolaridade	Ensino Médio	5	4,3	5	4,7	4,3	4,7	5
	Superior Incompleto	3,5	3,5	3,8	3,8	3,8	4	3,2
	Superior Completo	4,5	3,8	3,5	3,1	3,5	3,9	3,7
	Pós-Graduação	4,4	3,5	3,7	2,6	3	3,5	3,2
	Mestrado	4,1	3,3	3,5	2,5	3	3,2	2,9



	Doutorado	3,9	3	3,2	2,1	2,7	3,2	2,7
	Pós-Doutorado	4,4	3,1	3,6	2,3	3,2	3,4	3,2
Lotação	Campus de Brasília	4,3	3,4	3,6	2,6	3,1	3,4	3,2
	Campus de Ceilândia	4,4	3,9	4,1	3	3,7	4	2,6
	Campus do Gama	4,1	2,9	3,3	1,3	1,9	2,2	2
Tempo de Serviço na UnB	Até 1 ano	3,7	2,7	2,3	1,7	3	3,7	3,3
	1 a 3 anos	4,3	3,6	3,7	2,4	2,8	3,2	3,2
	4 a 6 anos	4,2	3,3	3,7	2,7	3,2	3,5	3,4
	7 a 9 anos	4,7	3,9	3,7	2,9	3,5	3,8	3,6
	Apartir de 10 anos	4,1	3,2	3,5	2,5	3	3,3	2,9

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

O Quadro 12 apresenta a média das percepções dos servidores da UnB sobre os fatores da Cultura de Aprendizagem, de acordo com as variáveis demográficas e funcionais. Essa análise permite identificar diferenças entre os grupos, evidenciando como gênero, idade, escolaridade, campus de lotação e tempo de serviço podem influenciar a forma como os respondentes percebem a presença da cultura de aprendizagem na instituição.

No que se refere às variáveis Gênero e Escolaridade, não foram observadas diferenças significativas entre os grupos. Na variável Escolaridade, embora tenham sido observadas diferenças significativas entre os respondentes com ensino médio e os respondentes das demais categorias, esse resultado não será considerado, pois refere-se à resposta de apenas um participante. Ainda nessa variável, é possível identificar uma diferença de percepção entre os respondentes com doutorado, que tendem a ter uma visão mais negativa em relação à presença da cultura de aprendizagem, quando comparados aos demais grupos. A partir desse resultado, infere-se que, quanto maior o nível de escolaridade, maior a tendência a uma visão mais crítica.

Em relação à variável Lotação, observam-se diferenças significativas entre o Campus do Gama e os demais campus, sendo que os respondentes do Campus Gama apresentaram uma percepção mais negativa quanto à presença dos fatores associados à cultura de aprendizagem, especialmente no fator Delegação de Poder e Responsabilidade. Embora esse resultado mereça atenção por parte da gestão, por indicar fragilidades na consolidação de práticas institucionais voltadas à gestão do conhecimento e à autonomia funcional, é importante destacar o número reduzido de respondentes desse campus. Ainda assim, tais discrepâncias, mesmo considerando

as limitações amostrais, reforçam a importância de políticas descentralizadas e de ações alinhadas às especificidades e desafios de cada unidade acadêmica.

Na variável Tempo de Serviço, observaram-se diferenças significativas, especialmente entre os respondentes com mais de 10 anos de atuação, os quais apresentaram uma percepção mais negativa em comparação aos demais grupos. Esse resultado pode refletir uma visão mais crítica adquirida ao longo do tempo ou possíveis frustrações acumuladas em relação às práticas institucionais de aprendizagem e desenvolvimento.

Em síntese, os dados analisados reforçam que a experiência da Cultura de Aprendizagem na UnB é atravessada por múltiplos fatores, sendo influenciada tanto pelo perfil dos servidores quanto pela dinâmica organizacional das unidades de lotação. As variações observadas, ainda que em alguns casos limitadas pelo tamanho da amostra dos subgrupos, indicam a necessidade de que as ações de desenvolvimento institucional sejam planejadas com base nessa diversidade, considerando as particularidades de cada grupo e promovendo a equidade no acesso e na valorização da aprendizagem contínua.

Com o objetivo de responder ao Objetivo Específico 3 (verificar se a PNDP tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, segundo a percepção dos agentes internos), apresenta-se, a seguir, o Quadro 13, que sintetiza as médias das respostas aos 15 itens do questionário aplicado.

Quadro 13 - Percepção sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

QUESTÃO	MÉDIA
1. Tenho conhecimento sobre o teor do Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	3,20
2. Estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 21/2021, que orienta a implementação da PNDP.	3,06
3. O processo de implementação da PNDP está completamente estabelecido na UnB.	3,07
4. A PNDP tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional.	3,22
5. A PNDP estimula a capacitação por parte dos servidores da UnB.	3,6
6. As ações de desenvolvimento oferecidas pela UnB são amplamente divulgadas.	4,39



7. O processo de seleção para participação em cursos de capacitação e qualificação promovidos pela UnB é democrático e justo.	4,31
8. A UnB valoriza seu capital intelectual (técnicos-administrativos e docentes) ao dar oportunidade para que esses sejam instrutores/tutores na promoção de ações de capacitação e qualificação prevista na PNDP.	3,87
9. Após participar de ações de capacitação, encontro um ambiente favorável para propor ou realizar mudanças no meu trabalho.	3,39
10. Após participar de ações de capacitação, percebo que o setor onde trabalho estimula o compartilhamento do conhecimento adquirido.	3,38
11. Participo de ações de capacitação oferecidas pela UnB unicamente em função do incentivo financeiro.	2,67
12. As ações de capacitação ofertadas pela UnB estão alinhadas aos objetivos institucionais.	4,36
13. Os programas de aprendizagem continuada oferecidos pela UnB são importantes para o desenvolvimento institucional.	4,73
14. Entendo que os conhecimentos aprendidos por meio das ações de capacitação realizados em função da PNDP contribuem para o fortalecimento da cultura de aprendizagem na UnB.	4,58
15. As ações de capacitação ofertadas pela UnB contribuem para o desempenho das minhas atividades no cargo.	4,40

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

A análise dos dados apresentados no Quadro 13 revela tendências relevantes sobre a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) em relação à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Em uma escala de 1 a 6, os itens referentes ao conhecimento sobre os normativos legais da política, como o Decreto nº 9.991/2019 (PNDP1) e a Instrução Normativa nº 21/2021 (PNDP2), apresentaram médias de 3,20 e 3,06, respectivamente. Esses valores indicam um nível apenas moderado de conhecimento, sugerindo lacunas na comunicação institucional acerca desses instrumentos normativos.

Tal cenário é corroborado por Dantas (2015), que constatou, na Universidade Federal do Tocantins (UFT), que apenas 16% dos servidores possuíam bom conhecimento sobre a legislação da PNDP. Farias et al. (2024) também identificou limitações similares, com relatos de desconhecimento da política e sugestões de alternativas, como o uso de “artes criativas e

didáticas”, para melhorar sua divulgação. Além disso, um respondente do estudo de Silva (2020) descreveu a situação como uma “colcha de retalhos” composta por informações normativas dispersas e desatualizadas, o que teria gerado insegurança jurídica e paralisação de processos. Tais constatações reforçam que a falta de clareza e acesso aos normativos prejudica o conhecimento e a efetivação da PNDP, principalmente no que tange às ações de capacitação, qualificação e afastamentos (Dantas, 2015).

No que tange à implementação e à contribuição da PNDP, os resultados da pesquisa indicam percepções positivas em itens como o alinhamento das capacitações aos objetivos institucionais (PNDP12 - média 4,36) e a contribuição para a cultura de aprendizagem (PNDP14 – média 4,58). Por outro lado, a média relativamente baixa do item que avalia a consolidação do processo de implementação da PNDP na UnB (PNDP3 - média 3,07) sugere que a aplicação da política ainda se encontra em estágio inicial ou parcial. Tal achado é relevante, considerando que a PNDP é reconhecida por muitos servidores como uma política essencial para o desenvolvimento institucional e um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo (Farias et al., 2024).

Estudos anteriores também apontam desafios à sua implementação. Pantoja et al. (2012) e Moura et al. (2019) destacaram entraves estruturais, estratégicos e legais. Cabral (2020) apontou dificuldades na identificação de necessidades de desenvolvimento, na compreensão dos conceitos da política e na mensuração dos retornos sobre os investimentos realizados. Adicionalmente, a implementação tem sido comprometida por fatores como a resistência à mudança por parte de determinados órgãos e carreiras que se beneficiavam de privilégios prévios, além da redução das equipes de gestão de pessoas, onde a vontade política, por vezes, se sobrepõe às orientações técnicas (Alves; Silva, 2023). A pandemia de COVID-19 também afetou negativamente a execução da política, impondo atrasos e necessidade de revisão de prazos (Silva, 2020).

Esse conjunto de fatores é preocupante, pois a nova PNDP visa, além de outros, racionalizar o uso dos recursos públicos, sem reduzir seu valor (Jovanelli et al., 2020), além de estabelecer critérios mais claros para a concessão de afastamentos (Cabral, 2020; Silva, 2020).

No que diz respeito ao processo seletivo para participação em cursos de capacitação e qualificação (PNDP7), a média de 4,31 sugere uma percepção parcialmente positiva. No entanto, esse valor também pode indicar que uma parcela dos servidores não reconhece tais processos como plenamente democráticos e justos. Essa percepção é reforçada por Dantas

(2015), que identificou que 39,5% dos respondentes da UFT consideravam os processos seletivos de capacitação e qualificação como injustos e não democráticos, especialmente no acesso a cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Adicionalmente, observou-se uma correlação negativa entre a percepção de justiça nos processos seletivos e a atuação dos gestores no estímulo ao desenvolvimento das equipes (Fator 7 da Cultura de Aprendizagem – CA), o que indica que a gestão continua sendo um fator crítico para a efetivação da PNDP. Essa relação também evidencia fragilidades na consolidação de processos seletivos democráticos e justos. Outro elemento que pode influenciar essa percepção é a obrigatoriedade de processo seletivo para afastamentos com vistas à pós-graduação *stricto sensu*, conforme o Decreto nº 9.991/2019. Tal exigência, quando não acompanhada de impessoalidade e transparência nos critérios, pode gerar insatisfação (Alves; Silva, 2023).

Os seguintes relatos de dois respondentes ilustram esse cenário:

Em minha visão o que é mais crítico é a cultura de aprendizagem na UNB. Gestores despreparados, autoritários, que não apoiam a PNDP, podem até liberar os servidores, mas a utilidade do conteúdo aprendidos não é utilizado e colocado em prática no contexto de trabalho (Respondente 155).

A própria UnB se deprecia, ao resistir não conceder afastamento dos seus docentes para realização de doutorado. no mínimo a Instituição insiste em acreditar que seus doutorados são fáceis e não dão trabalho nenhum, o que não é verdade. Qdo fui tentar o meu me avisaram: tenta, mas saiba que é difícil dar certo porque seu doutorado é na própria UnB. Resultado: nem tentei. sendo prático, gastar tempo para que? (Respondente 31).

Essa desconexão entre teoria e prática compromete o fortalecimento da cultura de aprendizagem, mesmo diante de médias elevadas em itens como PNDP13 (4,73), que trata da importância dos programas de aprendizagem continuada, e PNDP15 (4,40), que avalia a contribuição das capacitações para o desempenho funcional.

Em síntese, os itens com maiores médias foram:

- PNDP13 – Importância dos programas de aprendizagem continuada: média = 4,73;
- PNDP14 – Contribuição das capacitações para a cultura de aprendizagem: média = 4,58;
- PNDP15 – Contribuição para o desempenho funcional: média = 4,40;
- PNDP6 – Divulgação das ações de desenvolvimento: média = 4,39;
- PNDP7 – Justiça e equidade no processo seletivo de capacitações: média = 4,31.

Esses resultados indicam que os servidores valorizam a aprendizagem contínua e reconhecem os impactos positivos das capacitações tanto para o desempenho individual quanto para o fortalecimento institucional.

Por outro lado, os itens com as médias mais baixas foram:

- PNDP1 – Conhecimento sobre o Decreto nº 9.991/2019: média = 3,20;
- PNDP2 – Conhecimento sobre a Instrução Normativa nº 21/2021: média = 3,06;
- PNDP3 – Percepção sobre a implementação da PNDP na UnB: média = 3,07;
- PNDP11 – Participação motivada apenas por incentivo financeiro: média = 2,67.

Esses dados evidenciam déficits na divulgação e compreensão da política. Muitos participantes relataram desconhecer a PNDP antes de responder ao questionário, conforme demonstram observações como: “Passei a conhecer essa política ao responder à pesquisa” e “Não tinha conhecimento da PNDP, o que me impossibilitou de responder algumas questões”. A ausência da opção “não sei” no instrumento de coleta e a elevada carga de trabalho também foram apontadas como barreiras à busca ativa por informações.

Por fim, a média mais baixa (PNDP11 – 2,67) indica que o incentivo financeiro não é o principal fator de motivação para os servidores participarem das capacitações, reforçando a percepção de que o valor atribuído à aprendizagem vai além dos benefícios financeiros.

A análise integrada dos dados quantitativos e das observações qualitativas evidencia que, embora existam avanços, a PNDP ainda enfrenta desafios relevantes relacionados à comunicação institucional, à atuação gerencial e à aplicação prática do conhecimento adquirido. Tais fatores limitam o seu potencial de transformação na Cultura de Aprendizagem da UnB.

2.3.4 Análise da Influência da PNDP nos Fatores da Cultura de Aprendizagem, segundo a Percepção dos Servidores da UnB

Esta seção aprofunda a análise dos dados coletados, com o objetivo de investigar a influência da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) sobre os fatores da Cultura de Aprendizagem (CA), segundo a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB). Para essa finalidade, aplicou-se a técnica de Regressão Linear Múltipla (RLM), conforme justificado na Seção 2.3.4. Essa abordagem estatística permite estimar o grau de associação entre um conjunto de variáveis independentes (itens da PNDP) e variáveis dependentes (fatores da CA), evidenciando os aspectos da política que mais contribuem para o

fortalecimento da cultura organizacional orientada à aprendizagem.

Nesse contexto, o Quadro 14 apresenta os resultados gerais dos modelos de regressão linear múltipla aplicados a cada um dos sete fatores da Cultura de Aprendizagem como variáveis dependentes. As variáveis independentes são compostas pelos itens avaliativos da PNDP. Os indicadores estatísticos reportados incluem o coeficiente de correlação múltipla (R), o coeficiente de determinação (R^2), os graus de liberdade (gl1 e gl2), o valor do teste F e o respectivo p-valor associado a cada modelo.

Quadro 14 - Estatísticas gerais dos modelos de regressão linear múltipla aplicados aos fatores da Cultura de Aprendizagem

Variável Dependente (Fator da CA)	R	R^2	gl1	gl2	F	p-valor (Modelo)
Fator 1: Oportunidades para a aprendizagem contínua	.677	.458	15	154	8.66	<0,001
Fator 2: Questionamento e diálogo	.614	.377	15	154	6.21	<0,001
Fator 3: Colaboração e aprendizagem em equipe	.712	.506	15	154	10.5	<0,001
Fator 4: Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	.640	.410	15	154	7.13	<0,001
Fator 5: Delegação de poder e responsabilidade	.696	.484	15	154	9.62	<0,001
Fator 6: Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	.686	.470	15	154	9.12	<0,001
Fator 7: Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	.736	.542	15	154	12.1	<0,001

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

Os resultados apresentados no Quadro 14 demonstram que todos os modelos de regressão foram estatisticamente significativos ($p < 0,001$), o que indica que os itens da PNDP explicam de forma consistente a variância dos fatores da Cultura de Aprendizagem. Os valores de R^2 variam entre 37,7% (Fator 2 – Questionamento e diálogo) e 54,2% (Fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem), o que revela um poder explicativo moderado a elevado. Tais achados reforçam que a percepção dos servidores sobre a aplicação da PNDP impacta significativamente diferentes dimensões da CA no contexto da UnB.

Além disso, a robustez estatística dos modelos confere validade empírica às análises mais específicas apresentadas nas subseções anteriores, relativas aos preditores positivos e negativos. Os coeficientes identificados reforçam a relevância de determinados itens da PNDP

na promoção de práticas institucionais associadas à aprendizagem organizacional, como o estímulo ao compartilhamento de conhecimento, o reconhecimento do papel dos servidores e a efetiva aplicação das capacitações.

Complementarmente, os dados quantitativos apresentados são enriquecidos pelas observações qualitativas dos participantes, permitindo uma interpretação mais contextualizada dos resultados. Essa abordagem integrada fortalece a compreensão sobre como a PNDP pode ser aprimorada para contribuir efetivamente com o fortalecimento de uma Cultura de Aprendizagem sustentável e estratégica. Dessa forma, os resultados aqui analisados fornecem subsídios importantes para a formulação de políticas e práticas institucionais mais alinhadas ao desenvolvimento contínuo de pessoas na Universidade de Brasília.

2.3.4.1 Relações Positivas: Fatores da PNDP que Promovem a Cultura de Aprendizagem

A análise dos coeficientes individuais de cada item da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) nos modelos de Regressão Linear Múltipla (RLM) permitiu identificar quais aspectos específicos da política atuam como preditores positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,05$) dos fatores da Cultura de Aprendizagem (CA). Conforme Field (2020), um coeficiente β positivo e significativo indica que, mantendo constantes os demais itens, um aumento na percepção sobre determinado aspecto da PNDP está associado a um aumento na percepção sobre o fator correspondente da CA.

Nesse contexto, o Quadro 15 apresenta os itens da PNDP que se correlacionaram de forma mais significativa com os fatores da Cultura de Aprendizagem.

Quadro 15 - Itens da PNDP mais correlacionados com os Fatores da Cultura de Aprendizagem

Variável Dependente (Fator da CA)	Item da PNDP (Preditores Positivos)	Coefficiente (β)	p-valor
Fator 1: Oportunidades para a aprendizagem contínua	PNDP1 (Conhecimento Decreto)	0.089	0.035
	PNDP3 (Implementação estabelecida)	0.181	0.044
	PNDP5 (Estimula a capacitação)	0.225	0.034
	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.281	0.001
	PNDP13 (Importância programas contínuos)	0.174	0.042
Fator 2: Questionamento e diálogo	PNDP1 (Conhecimento Decreto)	0.343	0.001
	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.191	0.035



Fator 3: Colaboração e aprendizagem em equipe	PNDP9 (Ambiente favorável mudanças)	0.251	0.018
	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.372	<0.001
Fator 4: Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.237	0.010
Fator 5: Delegação de poder e responsabilidade	PNDP8 (Valoriza instrutor/tutor)	0.218	0.004
	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.201	0.035
Fator 6: Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	PNDP8 (Valoriza instrutor/tutor)	0.136	0.019
	PNDP15 (Contribui desempenho atividades)	0.205	0.034
Fator 7: Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	PNDP10 (Estímulo ao compartilhamento)	0.191	0.035

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

O Quadro 15 apresenta os itens da PNDP que mais se correlacionaram positivamente com os fatores da Cultura de Aprendizagem, com base nos coeficientes de regressão linear múltipla (β) e nos respectivos valores de significância ($p < 0,05$).

Entre os achados, destaca-se de forma recorrente o item PNDP10, que trata do estímulo ao compartilhamento de conhecimento. Este item foi o preditor mais abrangente, apresentando correlações estatisticamente significativas com seis dos sete fatores da Cultura de Aprendizagem, especialmente com o Fator 3 (Colaboração e aprendizagem em equipe), no qual obteve o coeficiente mais elevado ($\beta = 0,372$; $p < 0,001$).

Essa evidência reforça a importância de ambientes organizacionais que promovam ativamente a troca de saberes como elemento estruturante da Cultura de Aprendizagem na UnB. O PNDP10 (“Após participar de ações de capacitação, percebo que o setor onde trabalho estimula o compartilhamento do conhecimento adquirido”) mostrou-se central também para os Fatores 1 (Oportunidades para a aprendizagem contínua), 2 (Questionamento e diálogo), 4 (Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem), 5 (Delegação de poder e responsabilidade) e 7 (Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem).

Esses resultados corroboram o disposto no art. 13, § 2º, inciso IV, do Decreto nº 9.991/2019 (Quadro 3), que estabelece a promoção e difusão do conhecimento como diretriz essencial para o desenvolvimento de pessoas na administração pública.

Além do PNDP10, outros itens também exerceram influência positiva sobre fatores específicos. O Fator 1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua – foi positivamente

associado aos itens PNDP1 (conhecimento do Decreto nº 9.991/2019), PNDP3 (implementação da política), PNDP5 (estímulo à capacitação) e PNDP13 (valorização dos programas contínuos de aprendizagem), o que evidencia que tanto a compreensão normativa quanto a aplicação prática da política influenciam diretamente o acesso a oportunidades formativas. Essa convergência de elementos destaca a relevância de ações estruturadas e bem comunicadas para o fortalecimento da aprendizagem institucional.

No Fator 2 – Questionamento e diálogo – observou-se correlação com os itens PNDP1 e PNDP10, sugerindo que o conhecimento da política e o estímulo ao compartilhamento de saberes contribuem para o engajamento em práticas dialógicas, escuta ativa e reflexão crítica, que são pilares fundamentais de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado colaborativo. Já o Fator 3 – Colaboração e aprendizagem em equipe – foi significativamente influenciado pelos itens PNDP9 (ambiente favorável a mudanças) e PNDP10, reforçando a ideia de que contextos inovadores e abertos ao diálogo promovem maior coesão e aprendizado coletivo nas equipes.

Quanto ao Fator 4 – Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem –, o único preditor significativo foi novamente o PNDP10, o que destaca seu papel essencial na consolidação de mecanismos institucionais voltados à sistematização e difusão do conhecimento. No Fator 5 – Delegação de poder e responsabilidade –, os itens PNDP8 (valorização de instrutores ou tutores internos) e PNDP10 apresentaram relações positivas, indicando que reconhecer o servidor como agente de formação e incentivar o compartilhamento de experiências fortalece a autonomia, o protagonismo e a corresponsabilidade nas equipes.

O Fator 6 – Desenvolvimento da visão sistêmica da organização – foi influenciado positivamente pelos itens PNDP8 e PNDP15 (percepção de que a capacitação contribui para o desempenho das atividades). A articulação entre a valorização do capital intelectual e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos favorece a ampliação da visão organizacional e o alinhamento estratégico das ações de capacitação com os objetivos institucionais. Por fim, o Fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem – também apresentou relação positiva com o item PNDP10, reafirmando que ambientes colaborativos e voltados à disseminação do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento de lideranças capazes de fomentar e sustentar a cultura de aprendizagem.

De modo geral, os resultados evidenciam que o PNDP10 é o item com maior capacidade explicativa para os fatores da Cultura de Aprendizagem, reforçando sua transversalidade e

impacto tanto em aspectos individuais quanto coletivos do desenvolvimento institucional. Ao lado dele, outros elementos como o conhecimento normativo (PNDP1), a efetividade da implementação (PNDP3), o estímulo à capacitação (PNDP5), a valorização institucional dos servidores (PNDP8), o ambiente favorável à mudança (PNDP9) e a percepção de aplicabilidade prática das capacitações (PNDP15) também se destacam como dimensões estratégicas.

Assim, conclui-se que o fortalecimento da Cultura de Aprendizagem na UnB requer políticas bem estruturadas de desenvolvimento de pessoas, que valorizem a disseminação do conhecimento, incentivem a formação contínua e estimulem a construção coletiva de saberes. Tais políticas são fundamentais para impulsionar a inovação, fortalecer o capital humano e consolidar uma universidade comprometida com a aprendizagem organizacional em todos os níveis.

2.3.4.2 Relações Negativas e Neutras: Fatores da Cultura de Aprendizagem que Demandam Atenção

Apesar da identificação de diversas e significativas relações positivas entre os itens da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e os fatores da Cultura de Aprendizagem (CA), a análise de regressão também revelou a presença de correlações negativas, bem como a ausência de relações estatisticamente significativas (relações neutras).

Esses resultados merecem atenção aprofundada, pois indicam limitações e desafios na implementação da política. A existência de relações negativas evidencia contradições na contribuição da PNDP para a consolidação da CA, ao passo que a ausência de significância estatística sugere que, em determinados aspectos, a influência da política é percebida como limitada ou inexistente no contexto da Universidade de Brasília (UnB).

O Quadro 16 resume os itens da PNDP que apresentaram relações negativas estatisticamente significativas ($p < 0,05$) com os fatores da Cultura de Aprendizagem.

Quadro 16 - Relações negativas entre itens da PNDP e fatores da Cultura de Aprendizagem

Fator da Cultura de Aprendizagem (CA)	Item da PNDP (preditor negativo)	Coefficiente (β)	p-valor
Fator 2: Questionamento e diálogo	PNDP2 (Ciente da IN nº 21/2021)	-0,173	0,068
Fator 7: Estímulo à liderança	PNDP14 (Conhecimento contribui para a CA)	-0,17	0,022



estratégica para a aprendizagem			
---------------------------------	--	--	--

Fonte: Dados extraídos da análise estatística realizada (2025).

O Quadro 16 evidencia que, entre os itens que apresentaram correlações desafiadoras, destaca-se o PNDP2 (“Estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 21/2021, que orienta a implementação da PNDP”). Apesar de sua média geral de 3,06, este item apresentou coeficiente $\beta = -0,173$ e $p = 0,068$. Embora este p-valor esteja marginalmente acima do limiar de significância estatística ($p < 0,05$), o resultado aponta para uma tendência de relação negativa com o Fator 2 – Questionamento e diálogo.

Tal achado revela uma dicotomia relevante: enquanto o conhecimento sobre o Decreto que institui a PNDP (PNDP1) se associa positivamente ao diálogo organizacional, o conhecimento da Instrução Normativa (PNDP2) parece produzir efeito inverso. Uma possível interpretação para essa divergência é a percepção, por parte dos servidores, de que a Instrução Normativa introduz maior burocratização e rigidez aos processos, inibindo o livre questionamento, a escuta ativa e o debate institucional.

Outro achado relevante refere-se ao item PNDP14 (“Entendo que os conhecimentos aprendidos por meio das ações de capacitação realizadas em função da PNDP contribuem para o fortalecimento da cultura de aprendizagem na UnB”). Apesar da avaliação média elevada (média = 4,58), este item apresentou correlação negativa significativa com o item CA19 (“Os gestores orientam e treinam seus subordinados”), pertencente ao Fator 7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem, com coeficiente $\beta = -0,170$ e $p = 0,022$.

Tal resultado indica que, embora os servidores reconheçam o valor teórico das ações formativas para a CA, essa percepção não se traduz, na prática, em ações concretas de liderança orientadora por parte dos gestores. Essa desconexão entre discurso e prática gerencial compromete o papel da liderança como facilitadora da aprendizagem organizacional.

Depoimentos dos respondentes reforçam essa percepção. Um servidor destacou:

Em minha visão, o que é mais crítico é a cultura de aprendizagem na UnB. Gestores despreparados, autoritários, que não apoiam a PNDP, podem até liberar os servidores, mas a utilidade do conteúdo aprendido não é utilizada e colocada em prática no contexto de trabalho (Respondente 155).

Outro relato evidencia o desestímulo à qualificação de alto nível dentro da própria instituição:

A própria UnB se deprecia ao resistir em conceder afastamento dos seus docentes para realização de doutorado. No mínimo, a Instituição insiste em acreditar que seus doutorados são fáceis e não dão trabalho nenhum, o que não é verdade. Quando fui tentar o meu, me avisaram: tenta, mas saiba que é difícil dar certo porque seu doutorado é na própria UnB. Resultado: nem tentei. Sendo prático, gastar tempo para quê? (Respondente 31).

Essas evidências apontam que, apesar da valorização declarada da PNDP e das capacitações, sua efetividade é comprometida por barreiras estruturais, comunicacionais e atitudinais. A forma como a política é operacionalizada, o modo como seus normativos são comunicados e, sobretudo, o papel exercido pelas lideranças institucionais, podem influenciar negativamente a sua capacidade de promover uma cultura de aprendizagem robusta e integrada no cotidiano da Universidade de Brasília.

2.3.4.3 Integração da Análise Quantitativa com as Observações Subjetivas

A integração entre os resultados quantitativos e os comentários qualitativos dos participantes revela um panorama abrangente sobre a Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB), destacando os avanços, os desafios e as contradições vivenciadas no contexto da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Os dados indicam que, embora existam iniciativas institucionais promissoras, a Cultura de Aprendizagem ainda encontra obstáculos relevantes para se consolidar de forma sistêmica e efetiva.

As análises de regressão demonstraram que o compartilhamento do conhecimento (PNDP10) é um importante impulsionador da Cultura de Aprendizagem. Sua associação positiva com diversos fatores e dimensões evidencia o papel estratégico da troca de saberes para fomentar um ambiente colaborativo, reflexivo e inovador. No entanto, as observações qualitativas revelam que essa potencialidade não se materializa plenamente na prática institucional, principalmente em função de lacunas na atuação gerencial.

A fragilidade da liderança na promoção da cultura de aprendizagem é um dos pontos mais críticos observados. Embora o item PNDP14 demonstre a crença dos servidores na importância das ações de capacitação, ele apresentou correlações negativas com aspectos essenciais dessa cultura. Isso sugere que, na prática, a estrutura gerencial não tem favorecido o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem. Conforme relatado pelo respondente 155:

Gestores despreparados, autoritários, que não apoiam a PNDP, podem até liberar os servidores, mas a utilidade do conteúdo aprendido não é colocado em prática no contexto de trabalho (Respondente 155).

Esse depoimento ilustra a desconexão entre a intenção formativa da política e a realidade vivenciada no cotidiano das unidades administrativas e acadêmicas. Outros relatos reforçam a ausência de práticas consistentes de desenvolvimento. A inexistência de feedback individualizado e a falta de critérios claros para alocação de servidores conforme suas competências foram criticadas com frequência. Um respondente afirmou:

Em mais de 10 anos de atividade na UnB nunca recebi um feedback individualizado sobre minhas capacidades e necessidades. Cada unidade está preocupada apenas em manter o maior número de servidores possível, e não no desenvolvimento profissional e no melhor aproveitamento institucional (Respondente 26).

Essas percepções indicam que a Cultura de Aprendizagem ainda não é plenamente valorizada como eixo de gestão estratégica de pessoas. Além disso, a inadequação dos cursos ofertados, muitas vezes genéricos e descontextualizados, compromete a aplicabilidade do aprendizado no exercício das funções. Em vez de estimular o crescimento profissional e institucional, os servidores acabam buscando capacitações motivadas por interesses pessoais. Tal cenário compromete os princípios de relevância e intencionalidade do aprendizado no serviço público.

Outro fator limitante à consolidação da Cultura de Aprendizagem é a resistência institucional em apoiar a qualificação de alto nível, como afastamentos para doutorado, mesmo quando realizados na própria UnB. Essa postura desestimula o investimento contínuo na formação dos servidores e contradiz os fundamentos da PNDP, que preconiza o desenvolvimento permanente como estratégia para melhoria dos serviços públicos.

Mesmo em aspectos avaliados positivamente, como a divulgação das ações de capacitação (PNDP6), persistem fragilidades. A compreensão dos normativos da política (PNDP1 e PNDP2) permanece em níveis apenas moderados, o que indica uma comunicação institucional ainda pouco eficaz. A sugestão de utilização de “artes criativas e didáticas”, veiculadas em portais internos e redes sociais, expressa a necessidade de novas abordagens para ampliar o acesso e o engajamento com os princípios da política (Farias et al., 2024).

Em síntese, os resultados apontam que, embora a PNDP tenha potencial para impulsionar a Cultura de Aprendizagem na UnB, sua efetivação encontra entraves estruturais e

gerenciais que enfraquecem a construção de um ambiente institucional de aprendizagem contínua, colaborativa e estratégica.

A fragilidade na atuação gerencial, a carência de sistemas robustos de feedback e a pouca valorização da aprendizagem como processo institucionalizado comprometem a transformação cultural pretendida. Esses achados estão em consonância com estudos realizados em outras instituições federais de ensino superior, como os de Dantas (2015) e Alves e Silva (2023), que identificaram obstáculos semelhantes. Tais evidências sugerem que os desafios enfrentados pela UnB refletem questões sistêmicas mais amplas no serviço público federal, exigindo respostas estruturais, coordenadas e sustentadas no tempo.

2.4 Conclusões e Recomendações

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) contribui para o desenvolvimento de uma Cultura de Aprendizagem (CA) na Universidade de Brasília (UnB), segundo a percepção de seus agentes internos. A pesquisa, realizada durante um período de greve na instituição, o que pode ter influenciado o número de respondentes, fundamentou suas conclusões em dados quantitativos, como estatísticas descritivas e análises de regressão, além de observações qualitativas dos participantes.

A análise da Cultura de Aprendizagem (CA) na Universidade de Brasília (UnB), com base na aplicação do instrumento DLOQ-A, validado para o contexto brasileiro por Menezes et al. (2011), revela um cenário em desenvolvimento, mas ainda marcado por significativas oportunidades de aprimoramento. Os resultados demonstram que apesar de os respondentes perceberem a presença de fatores da cultura de aprendizagem na instituição, ainda há muita oportunidade de melhoria.

Dentre os fatores avaliados, foi possível observar que o Fator - Oportunidades para a aprendizagem contínua, foi o que apresentou a percepção mais positiva por parte dos respondentes, sugerindo que os servidores reconhecem a existência de condições favoráveis ao aprendizado permanente e ao desenvolvimento profissional ao longo do tempo. Esse achado está alinhado com a perspectiva de Marsick e Watkins (2003), segundo a qual a aprendizagem deve ser integrada à rotina organizacional como estratégia de crescimento institucional.

Em contrapartida, o Fator - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem,

apresentou a percepção mais negativa, evidenciando uma lacuna crítica no que se refere à institucionalização de práticas voltadas à gestão, registro e difusão do conhecimento organizacional. Essa fragilidade também foi observada em outras investigações, como no estudo de Corrêa e Guimarães (2006), realizado na Eletronorte, e na pesquisa mais recente de Farias et al. (2024), ambos apontando esse fator como o de menor desempenho entre os avaliados.

Adicionalmente, aspectos como a ausência de feedback estruturado e o baixo reconhecimento por iniciativas individuais indicam limitações na comunicação interna e na valorização dos servidores. Esse cenário é ilustrado por relatos de respondentes que mencionam a falta de retornos sobre seu desempenho e a ausência de estratégias institucionais para aproveitamento de suas competências, o que impacta negativamente o engajamento e a motivação no ambiente de trabalho.

A percepção sobre a Cultura de Aprendizagem também se mostrou influenciada por características sociodemográficas e funcionais dos respondentes. Servidores mais jovens e com menor tempo de serviço apresentaram avaliações mais favoráveis, especialmente no que se refere ao desenvolvimento profissional. Em contrapartida, servidores com maior escolaridade demonstraram posturas mais críticas, sobretudo em relação à efetividade da PNDP e à sua aplicação prática.

Essas diferenças indicam que a vivência da Cultura de Aprendizagem na UnB não é homogênea e que aspectos como tempo de serviço, faixa etária e nível de formação influenciam diretamente essa percepção. Tais achados reforçam a importância de políticas de desenvolvimento institucional que considerem as especificidades dos diferentes grupos, promovendo estratégias de aprendizagem mais inclusivas, adaptadas às diversas realidades e expectativas dos servidores.

Portanto, embora a UnB demonstre avanços relevantes na promoção de uma cultura de aprendizagem, os dados indicam que ainda há importantes desafios a serem enfrentados, especialmente no que diz respeito à sistematização do compartilhamento do conhecimento, à atuação das lideranças, ao reconhecimento de iniciativas e à valorização das competências desenvolvidas pelos servidores.

A análise de regressão linear múltipla demonstrou que os itens da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) atuam como preditores estatisticamente significativos da Cultura de Aprendizagem (CA) na Universidade de Brasília (UnB).

O poder explicativo dos modelos (R^2 ajustado) variou entre 0,377 (para o Fator 2 - Questionamento e diálogo) e 0,542 (para o Fator 7 - Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem), indicando que os itens da PNDP explicam entre 37,7% e 54,2% da variância observada nos fatores da CA. Esses resultados confirmam a relevância da política para o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua.

Os resultados da pesquisa demonstram que, onde o compartilhamento é percebido, há um impacto positivo sobre diversas dimensões da CA, reforçando a importância de ambientes organizacionais que valorizem essa prática como eixo estruturante da aprendizagem institucional. No entanto, nem todos os resultados apontaram efeitos positivos. A análise também revelou relações negativas e neutras que merecem atenção. Um exemplo emblemático é o item PNDP2 (“Estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 21/2021, que orienta a implementação da PNDP”), que apresentou tendência de associação negativa com o Fator (Questionamento e diálogo). Esse resultado evidencia uma contradição entre o conhecimento formal da norma e a percepção de abertura para o diálogo, possivelmente decorrente de uma percepção de burocratização excessiva ou distanciamento entre o conteúdo normativo e a prática organizacional.

Dessa forma, embora a PNDP formalize diretrizes que, em teoria, deveriam fomentar a Cultura de Aprendizagem, como previsto no Decreto nº 9.991/2019, os resultados da pesquisa indicam uma distância entre a proposta normativa e sua efetividade prática.

A valorização do aprendizado é reconhecida pelos servidores, mas barreiras de natureza gerencial, comunicacional e institucional ainda comprometem a plena realização dos objetivos da política. Esses achados reforçam a importância de alinhar a implementação da PNDP às necessidades reais dos servidores e às práticas cotidianas de gestão, de modo a potencializar seu impacto transformador na cultura de aprendizagem da UnB.

Por fim, destaca-se a oportunidade de engajamento da alta gestão, cuja presença é considerada essencial para a consolidação da PNDP como política estruturante da gestão de pessoas. Os comentários dos respondentes reforçam a expectativa de que os gestores assumam um papel mais ativo na promoção e apoio às práticas de aprendizagem organizacional.

Em síntese, os achados da pesquisa indicam que a consolidação de uma Cultura de Aprendizagem na UnB depende da articulação entre comunicação clara, gestão participativa, capacitações alinhadas às reais necessidades e valorização do compartilhamento de saberes. A PNDP pode e deve ser o alicerce dessa transformação, desde que suas diretrizes se concretizem

em ações práticas, coerentes e sustentáveis. Ao integrar aprendizagem ao cotidiano institucional, a UnB fortalece não apenas o desenvolvimento de seus servidores, mas sua própria capacidade de inovar, colaborar e evoluir como organização pública comprometida com a excelência e o serviço à sociedade.

2.4.1 Recomendações

Para enfrentar os desafios identificados e potencializar as oportunidades mapeadas ao longo desta pesquisa, propõe-se um conjunto de recomendações estratégicas voltadas à consolidação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) como instrumento de fortalecimento da Cultura de Aprendizagem (CA) na Universidade de Brasília (UnB).

As recomendações estruturam-se em seis áreas principais: comunicação interna, gestão do conhecimento, oferta formativa, engajamento da liderança, mecanismos de avaliação e inovação em processos. O Quadro 17 apresenta de forma sistematizada essas propostas, incluindo as respectivas ações e justificativas.

Quadro 174 - Recomendações estratégicas para o fortalecimento da PNDP e da Cultura de Aprendizagem na UnB

ÁREA DE RECOMENDAÇÃO	AÇÃO RECOMENDADA	JUSTIFICATIVA
Aprimoramento da Comunicação Interna	Revisar e otimizar a estratégia de comunicação sobre a PNDP, utilizando linguagem acessível e canais eficazes (portais internos, newsletters, redes sociais, eventos institucionais). Produzir materiais visuais didáticos.	O baixo conhecimento dos normativos da PNDP, apesar da percepção de ampla divulgação, revela falhas na comunicação institucional. Uma abordagem mais clara e acessível poderá ampliar o engajamento dos servidores.
Estímulo ao Compartilhamento e Gestão do Conhecimento	Implementar um sistema de mapeamento de competências e banco de talentos alinhado às necessidades individuais e organizacionais. Estimular e recompensar o compartilhamento de conhecimento como prática institucionalizada.	O item PNPD10 foi o preditor mais influente da CA. No entanto, a UnB carece de mecanismos estruturados para registrar, difundir e aproveitar o conhecimento de seus servidores.
Adequação da Oferta Formativa	Ajustar os cursos ofertados ao perfil dos cargos e às necessidades reais das unidades. Priorizar formações práticas e rever os critérios de afastamento para qualificação, com foco na transparência e no alinhamento estratégico.	A desconexão entre a capacitação oferecida e as demandas institucionais, além das dificuldades em afastamentos, prejudica a aplicabilidade do conhecimento e compromete a motivação dos servidores.
Engajamento e Desenvolvimento da Liderança	Desenvolver programas voltados à capacitação de gestores em gestão de pessoas e cultura de aprendizagem. Estimular o feedback construtivo, a delegação e o reconhecimento da aprendizagem no cotidiano das equipes.	A liderança foi identificada como um dos principais pontos de fragilidade, com impacto direto e negativo sobre a percepção da CA. O comprometimento dos gestores é essencial para o êxito da política.
Revisão dos Mecanismos de Avaliação	Criar instrumentos de avaliação de impacto das capacitações que superem a etapa da reação imediata. Implementar o acompanhamento	A inexistência de avaliação efetiva compromete a mensuração dos resultados e limita a retroalimentação do processo formativo.



	pós-capacitação e a coleta sistemática de feedback.	
Inovação em Processos	Desenvolver a Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB) para consolidar dados, mapear competências e gerenciar o ciclo de desenvolvimento de pessoas.	A digitalização e a integração de processos são elementos-chave para aprimorar a governança da PNDP e fortalecer sua contribuição para a Cultura de Aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2025).

Essas recomendações estão fundamentadas nos achados quantitativos e qualitativos desta pesquisa, sendo alinhadas tanto aos objetivos estratégicos da PNDP quanto às necessidades identificadas no contexto da UnB. Elas buscam não apenas corrigir fragilidades, mas também fomentar uma cultura aprendizagem mais dinâmica, inclusiva e orientada ao aprendizado contínuo.

A implementação efetiva do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), conforme as novas diretrizes normativas, desempenha papel essencial nesse processo. Ao viabilizar ações como o desenvolvimento continuado (Art. 13, § 2º, I), a difusão de conhecimento (Art. 13, § 2º, IV) e o estímulo à liderança (Art. 13, § 2º, V), o PDP contribui diretamente para que a PNDP seja percebida como uma política viva e transformadora no cotidiano institucional.

Dessa forma, a PNDP pode consolidar-se como um instrumento estratégico de valorização das pessoas e de construção de uma Cultura de Aprendizagem robusta, sustentável e alinhada à missão das universidades públicas. Para avançar nesse caminho, recomendam-se estudos futuros que aprofundem a análise em outros contextos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), incorporando abordagens complementares de análise, como as perspectivas top-down e bottom-up na implementação das políticas de desenvolvimento de pessoas.

3. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

PLATAFORMA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E CULTURA DE APRENDIZAGEM (PDC-UNB)

Este capítulo detalha a proposta de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que surge como uma resposta prática aos desafios identificados e às recomendações formuladas para aprimorar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) de modo a fortalecer a Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB). O PTT visa operacionalizar as estratégias propostas, fornecendo ferramentas concretas para a gestão e o fomento do desenvolvimento profissional contínuo dos servidores da instituição.

3.1 Descrição do produto Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB)

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) proposto é uma Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB). Esta plataforma é concebida como um ambiente digital abrangente e interativo, acessível via navegadores web e dispositivos móveis, com o propósito de centralizar as informações e ferramentas relacionadas ao desenvolvimento profissional, fomentar o compartilhamento de conhecimento e fortalecer, de forma sistêmica, a Cultura de Aprendizagem na UnB.

- Nome do PTT

Nome completo: Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB).

Slogan: "PDC-UnB: Conectando Conhecimento, Cultivando Crescimento".

Ação prevista no PDP? () Sim. (X) Não. Ação a ser inserida no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como proposta para alinhamento aos objetivos estratégicos.

- Unidade(s) demandante(s) e público-alvo

Unidade demandante:

Nome da unidade: Coordenadoria de Capacitação – PROCAP/DCADE/DGP.

Servidor Responsável: Servidores lotados na respectiva coordenadoria.

E-mail institucional: procap@unb.br.

Público-alvo:

Servidores da UnB: abrangendo todas as categorias funcionais (docentes e técnico-administrativos) e níveis de escolaridade.

Decanos, Diretores e Coordenadores: para gerenciar e apoiar o desenvolvimento de suas equipes e contribuir para o fortalecimento da Cultura de Aprendizagem.

Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/UnB) e demais áreas de Recursos Humanos: para a gestão estratégica da PNDP, o monitoramento de indicadores e a tomada de decisões baseadas em evidências.

Haverá oferta de vagas a outros órgãos? () Sim (X) Não. Apesar da plataforma poder ser adaptada e replicada por outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a PDC-UnB será restrita a servidores efetivos e ativos da UnB.

- Meios de acesso à plataforma

A Plataforma PDC-UnB será acessível por meio de navegadores web e dispositivos móveis.

- Forma de acesso

O acesso será realizado mediante login e senha institucionais, ou seja, os mesmos dados utilizados para acesso aos e-mails institucionais.

- Justificativa

Por que a plataforma é necessária?

A criação da Plataforma PDC-UnB é justificada pelos múltiplos desafios identificados na pesquisa: o desconhecimento generalizado sobre a PNDP, a percepção de que as ações de capacitação são genéricas e não atendem às necessidades específicas dos cargos, a ausência de feedback individualizado e a falta de mecanismos formais para alocar servidores de acordo com suas competências recém-adquiridas. Além disso, a análise de regressão destacou o papel crucial do compartilhamento de conhecimento (PNDP10) como preditor positivo de diversos aspectos da Cultura de Aprendizagem. Uma plataforma integrada pode suprir essas lacunas, ao mesmo tempo em que potencializa as práticas já existentes de colaboração e aprendizado mútuo entre os servidores.

- Benefícios da plataforma para a UnB

A Plataforma PDC-UnB tem potencial para gerar impactos significativos na Universidade de Brasília (UnB), especialmente no que se refere à gestão e ao desenvolvimento de pessoas. Em primeiro lugar, a iniciativa contribui para o fortalecimento da transparência institucional, ao alinhar suas ações à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP),

promovendo a adesão aos princípios e diretrizes previstos na normativa vigente.

Além disso, a plataforma possibilita um desenvolvimento estratégico e personalizado, ao identificar necessidades específicas de capacitação e ofertar oportunidades alinhadas às demandas dos servidores e aos objetivos institucionais. Nesse sentido, espera-se também o fortalecimento de uma Cultura de Aprendizagem robusta e colaborativa, capaz de promover o compartilhamento de conhecimentos, práticas inovadoras e a valorização do aprendizado contínuo.

A adoção da PDC-UnB tende a tornar a gestão de pessoas mais eficaz, ao integrar ações de capacitação, avaliação e planejamento de forma sistêmica e orientada por dados. Com isso, há também potencial para aumentar a retenção de talentos, à medida que a valorização dos servidores e a oferta de oportunidades de desenvolvimento favorecem o engajamento e a permanência na instituição.

Por fim, todos esses elementos contribuem para a criação de uma Cultura de Aprendizagem na Universidade de Brasília (UnB).

Faz parte de algum projeto/programa estratégico? (X) Sim () Não.

A proposta visa tornar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) mais eficiente, responsivo e alinhado às metas estratégicas da UnB.

Especificação do objeto

- Objetivo geral

Fortalecer a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na UnB por meio de estratégias integradas de comunicação, personalização do desenvolvimento, compartilhamento de conhecimentos, qualificação do feedback, gestão de talentos e monitoramento contínuo, visando à consolidação de uma Cultura de Aprendizagem institucional.

- Objetivos específicos

1. Aumentar a conscientização: disseminar, de forma clara e acessível, informações sobre a PNDP e seu impacto no desenvolvimento dos servidores.
2. Personalizar o desenvolvimento: prover ferramentas que permitam a criação de planos de desenvolvimento individuais e a identificação de capacitações alinhadas às necessidades dos servidores e da instituição.
3. Estimular o compartilhamento: facilitar a troca de conhecimentos e experiências entre pares e equipes, promovendo a inteligência coletiva.

4. Qualificar o feedback: oferecer mecanismos para um feedback contínuo, transparente e construtivo entre gestores e servidores.
5. Otimizar a gestão de talentos: criar uma base de dados de competências e um banco de talentos para melhor aproveitamento do capital intelectual da UnB.
6. Monitorar e avaliar: fornecer dados e indicadores para a avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento e seu impacto na Cultura de Aprendizagem.

- Benefícios esperados:

Ao final da implementação da Plataforma PDC-UnB, espera-se que os usuários desenvolvam competências essenciais para a gestão e o aprimoramento contínuo de seu desenvolvimento profissional, alinhado à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Entre os principais resultados esperados, destaca-se a capacidade de acessar informações claras e atualizadas sobre a PNDP e suas normativas, promovendo maior compreensão e adesão às diretrizes institucionais.

Os usuários também poderão criar e acompanhar, de forma digital, seus respectivos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), facilitando o planejamento estratégico de carreira e o alinhamento com as necessidades da Universidade. Além disso, a plataforma permitirá identificar capacitações relevantes, com base no perfil profissional e nas demandas específicas de cada servidor, promovendo uma formação mais personalizada e eficaz.

Outro avanço importante será a possibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências com colegas e equipes, por meio de comunidades de prática e do banco de talentos, fortalecendo a aprendizagem colaborativa e o reconhecimento de competências internas.

Adicionalmente, espera-se que os servidores sejam capazes de receber e fornecer feedback contínuo e construtivo, elemento fundamental para o crescimento individual e institucional.

Por fim, a PDC-UnB também visa ampliar a compreensão dos usuários sobre o impacto das ações de desenvolvimento no desempenho profissional e organizacional, reforçando o vínculo entre capacitação, resultados e missão institucional da UnB.

3.2 Conteúdo da Plataforma

A Plataforma PDC-UnB oferecerá os seguintes tipos de conteúdo:

Informativo: guias, infográficos e vídeos explicativos sobre a PNDP e sua legislação (Decreto nº 9.991/2019 e Instrução Normativa nº 21/2021).

Educacional: integração com plataformas de desenvolvimento, como capacitacao.unb.br, enap.gov.br e outros sites.

Interativo: modelos editáveis de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs), checklists de competências e templates de feedback.

Base de Conhecimento: repositório de projetos, artigos e lições aprendidas no âmbito da UnB.

3.3 Metodos utilizados para a construção da plataforma

A construção da Plataforma PDC-UnB será baseada em tecnologias atuais e metodologias ágeis de desenvolvimento.

a) Tecnologias e Ferramentas:

CMS (Gerenciador de Conteúdo): a plataforma será estruturada utilizando o Joomla!, sistema de gerenciamento de conteúdo gratuito e de código aberto, que permite a criação de páginas responsivas, seguras e alinhadas aos padrões de acessibilidade e interoperabilidade exigidos pela administração pública. Arquitetura: baseada em nuvem e microserviços.

Frontend: utilização de frameworks modernos, como React ou Vue.js.

Backend: linguagens como Python (Django ou Flask) ou Node.js.

Banco de dados: PostgreSQL e MongoDB.

Segurança: autenticação robusta, criptografia de dados e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Integração: via APIs, permitindo comunicação com sistemas institucionais da UnB.

b) Implementação e Manutenção:

A proposta de desenvolvimento adota um modelo ágil, dividido em quatro fases:

Fase 1 – Concepção e Prototipagem: definição de requisitos e elaboração de protótipos iniciais.

Fase 2 – MVP: desenvolvimento de um Produto Mínimo Viável, incluindo o módulo

informativo, catálogo básico e histórico do servidor.

Fase 3 – Expansão: incorporação de novos módulos e integração com outros sistemas.

Fase 4 – Operação e Melhoria Contínua: manutenção evolutiva da plataforma com base no uso e nas sugestões dos usuários.

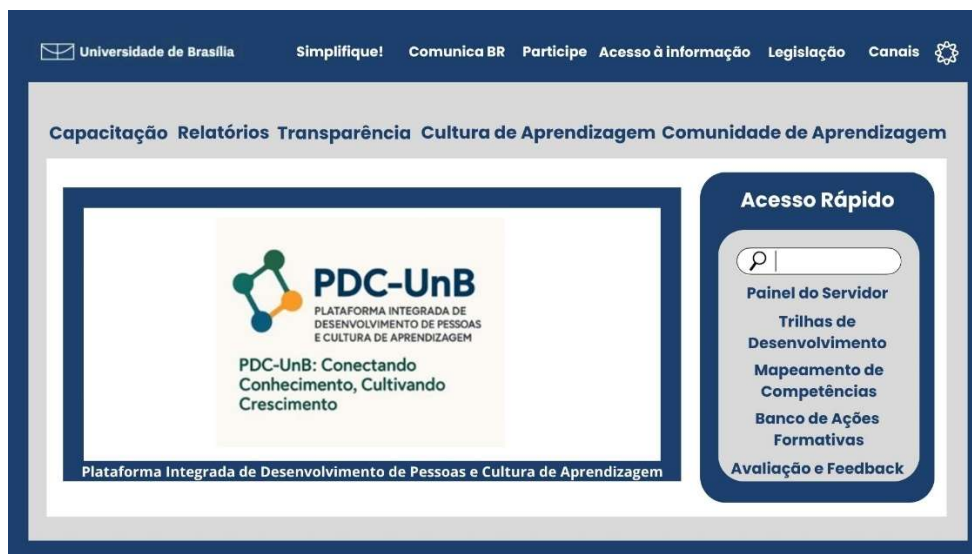
A criação e a manutenção da PDC-UnB serão de responsabilidade da Secretaria de Tecnologia da Informação da UnB (STI/UnB), em parceria com a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), por meio da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP).

A coordenação geral da plataforma ficará a cargo da PROCAP, com suporte técnico da STI. Todas as unidades da UnB poderão sugerir melhorias e inserir documentos relevantes. Servidores e gestores terão perfis com permissões diferenciadas, podendo editar (como no caso dos PDIs) ou apenas visualizar, conforme o nível de acesso estabelecido.

- Base teórica utilizada

A base teórica que fundamenta a proposta da Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB) está detalhada no Capítulo 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA do presente trabalho. Este capítulo aborda a Cultura de Aprendizagem, as Políticas Públicas e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a relação entre PNDP e Cultura de Aprendizagem, e a Inovação em Processos, além dos resultados alcançados com a pesquisa. A plataforma foi concebida a partir da compreensão desses conceitos e de como eles se interligam para promover o desenvolvimento contínuo e a excelência na gestão pública da UnB.

3.4 Protótipo da Plataforma PDC-UnB



O layout da Plataforma PDC-UnB prioriza acessibilidade, clareza visual, responsividade e estímulo ao engajamento dos servidores, ao mesmo tempo em que reforça a identidade institucional da Universidade de Brasília (UnB). A proposta visa integrar iniciativas dispersas em um ambiente digital estratégico, colaborativo e centrado no servidor como protagonista do seu processo de aprendizagem.

A tela inicial organiza suas funcionalidades em seções claramente definidas:

- Cabeçalho (Menu Superior): Apresenta a logomarca da UnB e, ao ser clicado, exibe um menu suspenso com as seguintes opções:
 1. Sobre a UnB: reúne informações institucionais como missão, visão, estrutura organizacional, políticas institucionais e canais de governança.
 2. Unidades Acadêmicas: lista as faculdades, institutos, decanatos, coordenadorias e campi da universidade, com dados sobre suas áreas de ensino, pesquisa e extensão.
 3. Estude na UnB: contém orientações a futuros(as) estudantes sobre ingresso via vestibular, SISU, intercâmbios e apoio estudantil.
 4. Graduação: disponibiliza informações sobre cursos, currículo, calendário acadêmico, matrículas e regulamentos.
 5. Pós-Graduação: apresenta os programas de mestrado, doutorado e especialização, com dados sobre bolsas, seleção e avaliação.
 6. Administração: descreve a estrutura administrativa, incluindo reitoria, decanatos

e respectivas unidades administrativas.

7. Servidor: espaço destinado aos servidores, com conteúdos sobre gestão de pessoas, capacitação, normativas, concursos e sistemas como o SIGRH e a própria PDC-UnB.

Esse menu tem por objetivo facilitar a navegação e centralizar os principais serviços e informações institucionais, promovendo a transparência, o acesso rápido e a usabilidade para estudantes, servidores e público externo. No mesmo cabeçalho, encontram-se atalhos institucionais para os canais “Simplifique!”, “Comunica BR”, “Participe”, “Acesso à Informação”, “Legislação” e “Canais”, além do ícone de configurações, por meio do qual é possível realizar ajustes na página para torná-la mais acessível às necessidades do(a) usuário(a).

- Guias Principais da Plataforma:

1. Capacitação: acesso a trilhas, cursos, oficinas e atividades formativas.
2. Relatórios: acesso aos relatórios produzidos pela PROCAP, bem como a outros documentos relacionados às áreas de desenvolvimento e capacitação.
3. Transparência: seção dedicada à publicação de informações atualizadas sobre investimentos em capacitação, critérios de seleção, indicadores de desempenho da PNDP e prestação de contas. Também reúne normativos relacionados à aprendizagem e ao desenvolvimento de pessoas. Visa fortalecer o controle social, a confiança institucional e a governança pública, conforme identificado no estudo. Esta funcionalidade responde diretamente ao desafio do desconhecimento generalizado da PNDP e da ineficiência da comunicação institucional, revelados na pesquisa.
4. Cultura de Aprendizagem: espaço para boas práticas, vídeos, depoimentos e indicadores do DLOQ, com foco no fortalecimento da cultura institucional de aprendizagem. Este módulo busca suprir a fragilidade nos mecanismos institucionais de captura e compartilhamento do conhecimento, evidenciada pelos baixos resultados do Fator 4 na pesquisa.
5. Comunidade de Aprendizagem: fórum colaborativo para troca de experiências entre servidores, tutores e gestores, promovendo o engajamento e a construção coletiva de saberes. Essa funcionalidade é uma resposta à necessidade de estimular o compartilhamento de conhecimento, que se mostrou o preditor mais influente da Cultura de Aprendizagem (PNDP10).



- **Área Central (Carrossel de Slides):** Localizada no centro da página, esta área apresenta um carrossel de slides com conteúdos rotativos e dinâmicos. São divulgadas ações de capacitação, editais, avisos institucionais e outras informações relevantes. O objetivo é manter os usuários atualizados e engajados no ecossistema de aprendizagem da UnB. Esta seção visa mitigar as lacunas na comunicação institucional e na divulgação das ações de desenvolvimento.
- **Painel Lateral – Acesso Rápido:** Posicionado à direita da página, esse painel oferece botões de navegação para os módulos centrais da plataforma:
 1. **Pesquisa:** campo para buscas internas na plataforma.
 2. **Painel do Servidor:** área personalizada com histórico de cursos, trilhas em andamento e sugestões de capacitação com base no perfil funcional.
 3. **Trilhas de Desenvolvimento:** formação estruturada por tema, nível e função, promovendo o alinhamento entre desenvolvimento individual e necessidades institucionais. Isso aborda a percepção dos servidores de que as capacitações são genéricas e não atendem às necessidades específicas dos cargos.
 4. **Mapeamento de Competências:** ferramenta de autoavaliação vinculada ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), visando suprir a carência de mecanismos estruturados de gestão do conhecimento identificada na pesquisa. Nessa opção, o servidor poderá se cadastrar em um banco de talentos para atuar em futuras ações de capacitação. A funcionalidade tem como objetivo formalizar o gerenciamento e a aplicação do conhecimento dos servidores, uma lacuna expressa por respondentes na pesquisa.
 5. **Banco de Ações Formativas:** catálogo integrado de cursos, mentorias e oficinas ofertadas pela UnB e instituições parceiras. A proposta é alinhar a oferta às demandas reais dos cargos e superar a percepção de ações genéricas e descontextualizadas, conforme observado nos relatos dos participantes.
 6. **Avaliação e Feedback:** espaço destinado à avaliação de ações formativas, instrutores e aplicabilidade do conteúdo, com foco na criação de uma cultura de feedback contínuo, transparente e construtivo — lacuna evidenciada nos dados da pesquisa. A pesquisa demonstrou que a ausência de feedback individualizado é um ponto crítico na cultura de aprendizagem da UnB.

O gerenciamento da Plataforma PDC-UnB será realizado por meio do Joomla!, sistema

gratuito e de código aberto para gestão de conteúdo web. O desenvolvimento e a configuração da página ficarão sob responsabilidade da PROCAP, com apoio técnico da STI/UnB. Essa parceria busca assegurar a integração com os sistemas institucionais, a atualização contínua das informações e a padronização visual com os ambientes digitais da Universidade. A iniciativa reafirma o compromisso da UnB com a inovação e a promoção da cultura de aprendizagem no serviço público.

3.5 Relevância do produto

O produto técnico-tecnológico proposto, a Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoas e Cultura de Aprendizagem (PDC-UnB), apresenta grande relevância ao enfrentar os desafios e explorar as oportunidades identificadas nesta pesquisa. Com uma abordagem inovadora, a plataforma busca fortalecer a cultura de aprendizagem institucional e subsidiar mudanças técnico-tecnológicas nos fluxos de trabalho relacionados ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

A relevância da PDC-UnB manifesta-se em diversas frentes, diretamente alinhadas às lacunas e necessidades identificadas no estudo:

1. Aumento da Conscientização e Conhecimento da PNDP: A pesquisa revelou um baixo nível de conhecimento sobre o Decreto nº 9.991/2019 e a Instrução Normativa nº 21/2021 entre os servidores. A plataforma, ao centralizar e disponibilizar informações sobre a PNDP em linguagem acessível, visa superar essa barreira de comunicação, promovendo maior compreensão e adesão às diretrizes da política.
2. Personalização e Alinhamento da Oferta Formativa: O estudo indicou que as capacitações são frequentemente percebidas como genéricas e não alinhadas às necessidades específicas dos cargos e unidades. A PDC-UnB, com suas trilhas de desenvolvimento e ferramentas de mapeamento de competências, permite a criação de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs), garantindo que as oportunidades de capacitação sejam mais direcionadas e eficazes, respondendo às demandas reais dos servidores e aos objetivos institucionais.
3. Estímulo ao Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: O "compartilhamento do conhecimento" (PNDP10) foi identificado como o preditor mais influente da Cultura de Aprendizagem. No entanto, a pesquisa também apontou a fragilidade dos mecanismos



institucionais para capturar e disseminar esse conhecimento. A plataforma visa suprir essa lacuna ao criar um ambiente para troca de experiências, comunidades de prática e um banco de talentos, fortalecendo a inteligência coletiva e o aproveitamento do capital intelectual da UnB.

4. Fortalecimento da Cultura de Feedback: A ausência de feedback individualizado foi uma queixa recorrente dos respondentes. A PDC-UnB oferece um espaço dedicado à "Avaliação e Feedback", promovendo uma cultura de retorno contínuo, transparente e construtivo entre gestores e servidores, essencial para o crescimento individual e organizacional.
5. Aprimoramento da Gestão Estratégica de Pessoas: A plataforma contribuirá para uma gestão de pessoas mais eficaz e orientada por dados. Ao consolidar informações, monitorar indicadores e permitir a avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento, a PDC-UnB otimizará a alocação de recursos e a tomada de decisões, alinhando a PNDP às metas estratégicas da UnB.
6. Promoção da Inovação Institucional: Vinculada à linha de pesquisa "Ação Pública e Inovação", a plataforma representa uma inovação em processos na gestão pública. Sua implementação, baseada em tecnologias atuais e metodologias ágeis, visa tornar os processos mais eficientes, ágeis e transparentes, contribuindo para a modernização da administração pública e a excelência nos serviços prestados pela UnB.

A PDC-UnB, portanto, não é apenas uma ferramenta tecnológica, mas uma iniciativa estratégica para integrar e potencializar os esforços de desenvolvimento de pessoas na UnB. Ao promover a inovação, o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores e o fortalecimento de uma cultura de aprendizagem, a plataforma contribui para a consolidação de uma gestão pública mais eficiente e orientada para resultados, com potencial de aplicação e replicação em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, W.; SURESH, S.; RENUKAPPA, S. Managing knowledge in the context of smart cities: An organizational cultural perspective. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 47–85, 2020.
- ALCÂNTARA, S. M. de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da Teoria do Novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. 2015. Disponível em: https://repositorio.ufla.br/bitstream/1/10777/1/TCC_Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Desenvolvimento%20de%20Pessoal_Silas%20Melo.pdf. Acesso em: 7 maio 2015.
- ALLAMEH, M.; ZAMANI, M.; DAVOODI, S. M. R. The relationship between organizational culture and knowledge management. **Procedia Computer Science**, v. 3, p. 1224–1236, 2011.
- ALMEIDA, M. V. P. de. **Gestão por Competências e Apoio Multicritério à Decisão como Ferramentas para Alocação de Pessoal em uma Organização Militar Brasileira**. 2021. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.
- ALVES CAMINHA, A.; SILVA FERREIRA MILAGRES, C. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. **Revista Inter-Legere**, v. 6, n. 37, p. e31818, 2023. DOI: 10.21680/1982-1662.2023v6n37ID31818. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/31818>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- ANDRADE, A. O.; BRUNO-FARIA, M. de F. Aspectos da política de gestão de pessoas das instituições federais de ensino superior. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 7, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/56302>. Acesso em: 7 nov. 2024.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. [S.l.]: Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788577808724. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808724/>. Acesso em: 6 jun. 2024.
- ARAÚJO, A. K. de; ARAÚJO, R. M. de. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **CULTUR - Revista de Cultura e Turismo**, Ilhéus, v. 7, n. 3, p. 1-15, 2013. Disponível em: [inserir link se houver, caso contrário, remover]. Acesso em: 6 fev. 2025.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. USA: Addison-Wesley, 1996.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.



ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2, p. 74–82, abr. 2003.

ARRETCHE, M. Dossiê agenda de pesquisas em políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, fev. 2003.

ARTES, R. **Métodos multivariados de análise estatística**. São Paulo: Editora Blucher, 2023. E-book. p. 9. ISBN 9786555066999. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555066999/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ASSIS NETO, E. R. de. **Organização de aprendizagem: diagnóstico do clima de aprendizagem em uma universidade federal de grande porte do Nordeste do Brasil**. 2019. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30533/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Edgard%20Rebou%C3%A7as%20de%20Assis%20Neto.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2025.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2019.

BIRKLAND, T. A. **An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making**. 5. ed. New York: Routledge, 2020.

BITENCOURT, C. **Gestão de Competências Gerenciais: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRANTES, C. dos A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5.707/2006**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/23533>. Acesso em: 6 jul. 2016.

BRASIL, F. G.; CAPELLA, A. C. N. Os estudos das políticas públicas no Brasil: passado, presente e caminhos futuros da pesquisa sobre análise de políticas. **Política Hoje**, Recife, v. 25, n. 1, p. 71-90, jan./jun. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41397/18/Decreto_5707_2006.pdf. Acesso em: 20 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 30 jul. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, 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>. Acesso em: 30 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Portal SIPEC está aberto para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2026**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/junho/portal-sipec-esta-aberto-para-elaboracao-do-plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-2026>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1998. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 1 jan. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 1990: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília, DF, n. 7, p. 1-48, 1998. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno07.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2025.

BREWER, G. D. The policy sciences emerge: To nurture and structure a discipline. **Policy Sciences**, v. 5, n. 3, p. 239–244, set. 1974.

CABRAL, W. A. de M. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto nº 9.991/19**. 2020. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6523>. Acesso em: 4 nov. 2024.

CAMÕES, M. R. de S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/14101>. Acesso em: 16 jul. 2013.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. [S.l.]: ENAP, 2016. (Cadernos ENAP, v. 45). Disponível em: <http://www.enap.gov.br/en/web/pt-br/cadernos-enap>. Acesso em: [inserir data de acesso].

CAMPO, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020. E-book. p. 248. ISBN 9788584292011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584292011/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

CASTRO, J. M. de; BASQUES, P. V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 72-97, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/QDmFn-BJtHsgdjGpjV3LHZpn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 jan. 2025.



CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; MORENO JR., V. de A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555–1578, dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bywYJnhgYxhyZ8RGKRXVydF/?lang=pt>.

Acesso em: 2 jan. 2025.

CORRÊA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Validação de um instrumento para diagnosticar a cultura de aprendizagem em organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 121-140, 2006.

DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S. da; CANTO, J. P. do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 9, n. 00, p. e023020, 2022. DOI: 10.20396/riesup.v9i00.8666622. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8666622>. Acesso em: 8 jan. 2025.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 188f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/118>. Acesso em: [inserir data de acesso].

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. [S.l.]: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 6 jun. 2024.

DIAS, R.; MATOS, F. C. de. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. [S.l.]: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: Minha Biblioteca.

DYE, T. R. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.

ESCUADERO, C.; BRUM, A. G. Encceja no exterior: Interações, complexidade e desafios de uma política pública intersetorial na dinâmica da emigração brasileira. **REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 31, p. 129–151, 11 dez. 2023.

FARIAS, P. de S.; MENEZES, E. A. C.; MENEZES, J. E. da S. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e sua contribuição para a cultura de aprendizagem: um estudo com servidores de um órgão do governo federal**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 48., 2024, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ANPAD, 2024. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/131/approved/3c0de3fec9ab8a3df01109251f137119.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2024.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020. E-book. p. 64. ISBN 9788584292011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584292011/>. Acesso em: 27 jun. 2025.



FREIRE JUNIOR, J. de M. **Formação continuada de técnicos administrativos em educação: um estudo sobre sua (des)articulação com a política nacional de desenvolvimento de pessoas**. 2022. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26027>. Acesso em: 25 out. 2024.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p. 125. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

GOVERNO DO BRASIL. **O que é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP?** [2024?]. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20Plano,da%20Lei%20n%C2%BA%208.112%2F1990>. Acesso em: 24 jul. 2024.

GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 231-241, 2004.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. ISBN 978-85-7780-534-1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577805341/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. **Políticas públicas no Brasil**. [S.l.]: Scielo - Editora FIOCRUZ, 2007.

HOWLETT, M. **Designing Public Policies: Principles and Instruments**. London: Routledge, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=J7guCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 2 jan. 2025.

JONES, C. O.; INTERNET ARCHIVE. **An introduction to the study of public policy**. [S.l.]: North Scituate, Mass. : Duxbury Press, 1977.

JOVANELLI, C. P. et al. O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). **Desafio Online**, v. 8, n. 2, 6 jul. 2020.

JUNCKES, E. T. de S. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2015. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30432542.pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.



- KUMAR, N. Assessing the learning culture and performance of educational institutions. **Performance Improvement**, v. 44, n. 9, p. 27–32, out. 2005.
- LASSWELL, H. D. **The Political Writings of Harold D. Lasswell**. [S.l.]: Greenwood Press, 1979.
- LASSWELL, H. D.; INTERNET ARCHIVE. **Politics; who gets what, when, how**. [S.l.]: New York, London, Whittlesey house, McGraw-Hill book company, inc, 1950.
- LINDBLOM, C. E. **El proceso de elaboración de políticas públicas**. [S.l.]: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1991.
- LIPSHITZ, R.; FRIEDMAN, V.; POPPER, M. **Demystifying Organizational Learning**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.
- MAGALHÃES, E. M. de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Z6H3sMXsjRXbR4NqcpKF57v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 jan. 2025.
- MAGGI-DA-SILVA, P. T.; BIDO, D. S.; REATTO, D. The Effects of Job Autonomy, Learning Culture, and Organizational Cynicism on Learning Transfer in MBA. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 2, p. 230-246, 2022. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4166>.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9788522491193. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491193/>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.
- MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.
- MENEGASSI, J. D. **Políticas públicas e gestão por competências: um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Mato Grosso, 2021.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BIDO, D. de S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 12, p. 4–29, 2011.



- MENEZES, P. P. de. **Gestão por competências: a implementação de uma política pública no Ministério da Educação**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIOT, H. A. Correlation analysis in clinical and experimental studies. **Jornal Vascular Brasileiro**, v. 17, n. 4, p. 275–279, 29 nov. 2018.
- MIOT, H. A. Assessing normality of data in clinical and experimental trials. **Jornal Vascular Brasileiro**, Brasília, v. 16, n. 2, p. 88–91, jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jvb/a/FPW5hwZ6DTH4gvj5mJYpt6B/?lang=pt>. Acesso em: 1 jul. 2025.
- MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. p. 115–116.
- MOURA, T. de; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto nº 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 18–29, 2019.
- NORMANDO, D. et al. A escolha do teste estatístico: um tutorial em forma de apresentação em PowerPoint. **Dental Press Journal of Orthodontics**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 101–106, fev. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dpjo/a/qSQTjRQd4YzWQWSkDmBmspn/>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- NUNES, N. **Política pública de gestão por competências: a implementação do Decreto 5.707/06 nas instituições federais de ensino superior da Paraíba**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Paraíba, 2019.
- OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 10, p. 1-22, 12 maio 2021.
- OLIVEIRA, L. J. B. de. **Análise da gestão de políticas públicas**. [S.l.]: Cengage, 2012. ISBN 9788522122721.
- OLIVEIRA, L. J. B. de. **Políticas públicas: conceitos, tipologias e experiências brasileiras**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2019.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/fostering-innovation-in-the-public-sector_9789264270879-en.html. Acesso em: 6 fev. 2025.



PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2012.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181–196, jun. 2000.

QUEIROZ, G. B. de; CORREIA-LIMA, B. C.; BEZERRA, R. G. Avaliação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Universidade Federal do Ceará com foco nos servidores técnico-administrativos em educação. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2023, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2023. Disponível em: <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1140.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2025.

RAMOS, F.; NUNES, E. Estado, sociedade e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 133–146, abr. 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 30 jul. 2024.

RONDEAU, K. V.; WAGAR, T. H. Aprendizagem organizacional e melhoria contínua da qualidade: examinando o impacto no desempenho de casas de repouso. **Healthcare Management Forum**, v. 15, n. 2, p. 17–23, 2002. doi: 10.1016/S0840-4704(10)60576-5.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. [S.l.]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 6 jun. 2024.

SCHMITTER, P. C. Reflexões sobre o conceito de política. **Revista de Direito Público e Ciência Política**, v. 8, n. 2, p. 45–60, 1 maio 1965.

SCHMITTER, P. C. Still the century of corporatism? **The Review of Politics**, v. 36, n. 1, p. 85–131, 1974.

SCHMITZ, S. et al. Learning culture and knowledge management processes: to what extent are they effectively related? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 30, n. 3, p. 113–121, set. 2014.

SECCHI, L.; COELHO, F. de S.; PIRES, V. **Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019. E-book. ISBN 9788522128976. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128976/>. Acesso em: 3 jul. 2024.



SERPA, S.; SÁ, M. J.; FERREIRA, C. M. Organizational learning culture in effective improvement of educational organizations. **The International Journal of Educational Organization and Leadership**, v. 27, n. 1, p. 47-68, 2020.

SGARABOTO, C. **Nova PNDP: desenvolvimento de pessoas com base em resultados?** 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/41397>. Acesso em: 1 jun. 2021.

SILVA, E. J. da et al. Elaboration and validity and reliability analysis of a questionnaire to assess the knowledge of primary care physicians and nurses about trachoma. **Revista Brasileira de Oftalmologia**, v. 79, p. 391–396, 5 fev. 2021.

SILVA, K. V. L. da. **Política de formação de servidores públicos federais brasileiros: um estudo exploratório no contexto do Instituto Nacional do Seguro Social**. 2020. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/131000/3/433838.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SILVA, M. O. da S. e. Avaliação de políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conteúdo teórico e metodológico da pesquisa avaliativa. In: SILVA, M. O. da S. e (Org.). **Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos**. São Paulo: Veras Editora; São Luís: GA-EPP, 2008. p. 108–110.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: The Free Press, 1947.

SOUZA DA SILVA, S. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.repositorio.unb.br/jspui/bitstream/10482/23506/1/2017_SilvileneSouzadaSilva.pdf. Acesso em: 4 nov. 2024.

SOUZA, C. **Políticas públicas: conceitos, tipologias e sub-áreas**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/3145/1/001-%20A-%20POLITICAS%20PUBLICAS.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2024.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20–45, dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/fkLf4GJw-TSsm7BRWJj9qPLt/?lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2024.

SOUZA, G. L. de. **Gestão da Difusão de Inovações no Mercado em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Estudo de Uma Vencedora do Prêmio Finep de Inovação**. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado) — Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

SOUZA, I. M.; KOBIYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC,



2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 41, p. 117-138, jul./dez. 2013. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4269/1/PPP_n41_Avaliacao.pdf. Acesso em: 7 jan. 2025.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. de L. G. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. [S.l.]: Grupo Gen, 2020. E-book. ISBN 9786559641205. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559641205/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

TANURE, B. Perspectivas para o estudo da aprendizagem organizacional: integrando os níveis individual e organizacional em uma visão de múltiplos estágios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 165–182, ago. 2002.

TIAGO DE MOURA; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto nº 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 22–35, 2019.

TOMÉ, E. How human resources management can contribute to knowledge management. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 38, n. 3, p. 303–309, out. 2008.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9TxQfBDscJR6Md9rHqKwKhh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 jan. 2025.

TRACEY, J. B.; TANNENBAUM, S. I.; KAVANAGH, M. J. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 2, p. 239–252, abr. 1995.

TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529–550, jun. 2008.

TYLOR, E. B. **A ciência da cultura** [1871]. In: CASTRO, C. (Org.). **Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 67–99.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **A UnB**. [S.d.]. Disponível em: <https://www.unb.br/institucional/a-unb>. Acesso em: 26 fev. 2024.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2023**. Disponível em: <https://capacitacao.unb.br/pdp/2023>. Acesso em: 31 jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. [2024]. Disponível em: https://capacitacao.unb.br/images/PLANO_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_PES-SOAS.pdf. Acesso em: 24 jul. 2024.

WALKER, R. M. Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension. **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2014. DOI: 10.1080/14719037.2013.771698.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Summing up: demonstrating the value of an organization's learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 129–131, maio 2003.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J.; INTERNET ARCHIVE. **Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change**. [S.l.]: San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1993.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Facilitating learning organizations: making learning count**. Aldershot: Gower Publishing, 1996.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152–162, maio 2003.

ZAPELINI, T. **Organização do trabalho e aprendizagem organizacional**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – E-mail de apresentação da Pesquisa

Prezada servidora, prezado servidor,

Meu nome é Márcio Luiz de Jesus Soares, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB). Estou conduzindo uma pesquisa intitulada: "Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua contribuição para a Cultura de Aprendizagem: Uma análise da percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB)", sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes.

O objetivo deste estudo é compreender como a PNDP tem impactado o desenvolvimento da Cultura de Aprendizagem na UnB, a partir da percepção de seus servidores.

Por isso, convido você a participar respondendo ao questionário disponível no link: <https://forms.gle/HauBuWUgMCquUWCA9>.

Sua participação é fundamental para enriquecer esta pesquisa e contribuir para a construção de um ambiente de aprendizado mais dinâmico, alinhado às metas institucionais e às necessidades dos servidores.

Agradeço desde já sua colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Márcio Soares

Mestrando em Governança e Inovação em Políticas Públicas - UnB

APÊNDICE B – Questionário: DLOQ-A e PNDP

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE A CULTURA DE APRENDIZAGEM (DLOQ-A) E A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP) A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA UnB

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezada servidora e prezado servidor,

Sou Márcio Luiz de Jesus Soares, discente do Programa de Pós-Graduação em Governanças e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB). Estou conduzindo uma pesquisa sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua contribuição para a Cultura de Aprendizagem: Uma análise da percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas através do e-mail: marcioluizsoares@unb.br ou pelo WhatsApp: (61) 9 8619-2037.

Ademais, terá garantido o direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos, bastando solicitar por meio do contato mencionado. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, garantindo o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das repostas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual dos participantes será utilizado no relato final dos resultados.

Desde já agradeço sua rica colaboração em responder o questionário. Sua participação é de extrema importância para nós!

- ☐ Desejo participar da pesquisa.
- ☐ Não desejo participar da pesquisa.

ORIENTAÇÕES

Este questionário é composto por quatro partes e tem duração aproximada de 10 minutos. A primeira contém 21 (vinte e uma) afirmativas relacionadas aos fatores da Cultura de Aprendizagem. A segunda parte contém 15 (quinze) afirmativas relacionadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A terceira parte aborda informações demográficas e funcionais dos participantes. Por fim, a quarta parte reserva um espaço para comentários abertos sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a Cultura de Aprendizagem.

Ressalta-se que não há respostas certas ou erradas. O objetivo é compreender a sua percepção sobre o tema em estudo. Estamos interessados na sua percepção e na sua rica contribuição.

Julgue até que ponto a situação descrita no item ocorre na sua Instituição.

1. Se você **CONCORDA TOTALMENTE** que a situação descrita no item ocorre na Instituição, marque o número 6.
2. Se você **DISCORDA TOTALMENTE**, marque 1.
3. Assinale em **OUTRAS SITUAÇÕES** qualquer número entre 2 e 5 que reflita a sua percepção a respeito do item.

DISCORDO TOTALMENTE

CONCORDO TOTALMENTE



Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmativa.

Quanto mais próximo do número SEIS você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmativa.



PARTE 1: CULTURA DE APRENDIZAGEM						
Itens	1	2	3	4	5	6
1. Na minha Instituição, os servidores se ajudam a aprender.						
2. A Instituição libera os servidores para aprender.						
3. Os servidores são recompensados pela instituição quando aprendem.						
4. Na minha instituição, os servidores dão feedback aberto e honesto uns aos outros.						
5. Na minha Instituição, quando os servidores dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.						
6. Os servidores desenvolvem confiança nos outros.						
7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.						
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.						
9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.						
10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.						
11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os(as) servidores(as).						
12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.						
13. A Instituição reconhece os servidores por suas						



iniciativas.						
14. A Instituição permite aos servidores o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.						
15. A Instituição apoia os servidores que assumem riscos calculados.						
16. A Instituição encoraja os servidores a pensarem com uma perspectiva global.						
17. A Instituição atua em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.						
18. Os servidores são estimuladas a obter respostas de outras partes da Instituição quando precisam resolver problemas.						
19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.						
20. Os gestores procuram constantemente oportunidades para sua aprendizagem.						
21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são condizentes com os valores da Instituição.						

Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).



PARTE 2:						
POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)						
Itens	1	2	3	4	5	6
1. Tenho conhecimento sobre o teor do Decreto nº 9.991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).						
2. Estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 21/2021, que orienta a implementação da PNDP.						
3. O processo de implementação da PNDP está completamente estabelecido na UnB.						
4. A PNDP tem contribuído para o seu desenvolvimento profissional.						
5. A PNDP estimula a capacitação por parte dos servidores da UnB.						
6. As ações de desenvolvimento oferecidas pela UnB são amplamente divulgadas.						
7. O processo de seleção para participação em cursos de capacitação e qualificação promovidos pela UnB é democrático e justo.						
8. A UnB valoriza seu capital intelectual (técnicos-administrativos e docentes) ao dar oportunidade para que esses sejam instrutores/tutores na promoção de ações de capacitação e qualificação prevista na PNDP.						
9. Após participar de ações de capacitação, encontro um ambiente favorável para propor ou realizar mudanças no meu trabalho.						
10. Após participar de ações de capacitação, percebo que o setor onde trabalho estimula o compartilhamento do conhecimento adquirido.						



11. Participo de ações de capacitação oferecidas pela UnB unicamente em função do incentivo financeiro.						
12. As ações de capacitação ofertadas pela UnB estão alinhadas aos objetivos institucionais.						
13. Os programas de aprendizagem continuada oferecidos pela UnB são importantes para o desenvolvimento institucional.						
14. Entendo que os conhecimentos aprendidos por meio das ações de capacitação realizados em função da PNDP contribuem para o fortalecimento da cultura de aprendizagem na UnB.						
15. As ações de capacitação ofertadas pela UnB contribuem para o desempenho das minhas atividades no cargo.						

PARTE 3: DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

DADOS FUNCIONAIS E PESSOAIS

1. LOTAÇÃO

- ☐ () CAMPUS DE BRASÍLIA (CAMPUS DARCY RIBEIRO)
- ☐ () CAMPUS DE CEILÂNDIA (FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS EM SAÚDE)
- ☐ () CAMPUS DO GAMA (FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS EM ENGENHARIA)
- ☐ () CAMPUS DE PLANALTINA (FACULDADE UNB PLANALTINA).

2. NÍVEL DE ESCOLARIDADE

- ☐ () ENSINO FUNDAMENTAL (1º Grau)
- ☐ () ENSINO MÉDIO (2º Grau)
- ☐ () SUPERIOR INCOMPLETO
- ☐ () SUPERIOR COMPLETO
- ☐ () PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
- ☐ () MESTRADO
- ☐ () DOUTORADO
- ☐ () PÓS-DOUTORADO

3. TEMPO DE SERVIÇO NA UnB

- ☐ () ATÉ 1 ANO
- ☐ () 1 A 3 ANOS
- ☐ () 4 A 6 ANOS
- ☐ () 7 A 9 ANOS
- ☐ () APARTIR DE 10 ANOS

4. FAIXA ETÁRIA

- ☐ () 18 A 28 ANOS
- ☐ () 29 A 39 ANOS
- ☐ () 40 A 50 ANOS
- ☐ () 51 A 61 ANOS
- ☐ () ACIMA DE 61 ANOS

5. GÊNERO:

- ☐ () MASCULINO
- ☐ () FEMININO
- ☐ () OUTRO

6. CATEGORIA FUNCIONAL:

() TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

() DOCENTE

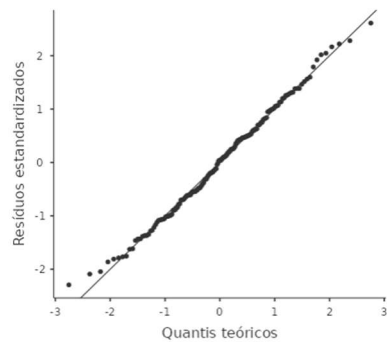
**PARTE 4: COMENTÁRIOS SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP) E A CULTURA DE APRENDIZAGEM**

Muito obrigado por ter respondido o questionário até aqui. Por gentileza, utilize o espaço disponibilizado abaixo para registrar suas observações, comentários, reivindicações, críticas, elogios e sugestões relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e à cultura de aprendizagem na sua Instituição. Portanto, sinta-se à vontade para compartilhar suas opiniões sem nenhum receio, uma vez que a sua identidade permanecerá confidencial. Suas observações sinceras desempenharão um papel valioso na pesquisa.

APÊNDICE C – Gráficos Q-Q

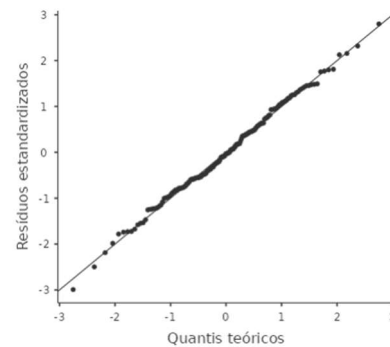
Fator 1 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



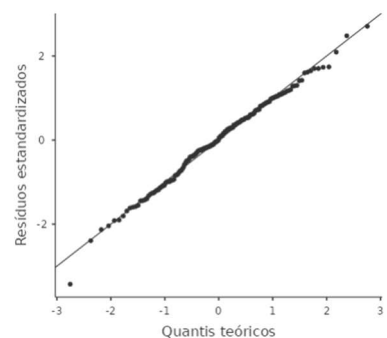
Fator 4 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



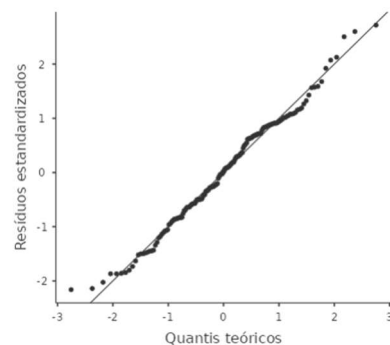
Fator 2 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



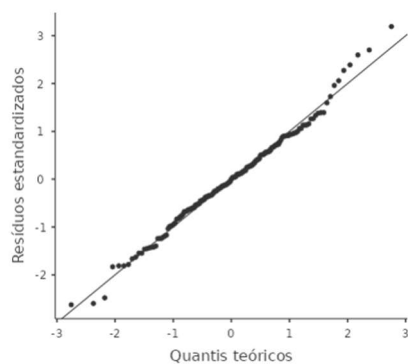
Fator 5 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



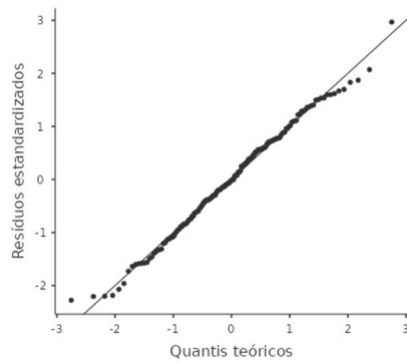
Fator 3 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



Fator 6 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q



Fator 7 da CA em relação aos itens da PNDP (PNDP1 a PNDP15)

Gráfico Q-Q

