



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPAGAES  
MESTRADO PROFISSIONAL

**RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO**

A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**PARAÍBA- PB**

2023

RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO

A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPAGAES Mestrado Profissional, como requisito final para obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo César Geglio.

PARAÍBA – PB

2023

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

A657i Aquino, Raphael Pereira de.

A implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoas em instituição de ensino superior / Raphael Pereira de Aquino. - João Pessoa, 2023.

63 f. : il.

Orientação: Paulo César Geglio.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Aperfeiçoamento dos servidores - IFPE. 2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 3. Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). 4. Servidores públicos - Capacitação. I. Geglio, Paulo César. II. Título.

UFPB/BC

CDU 331.36(043)

## RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO

### A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPAGAES Mestrado Profissional, como requisito final para obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo César Geglio.

Aprovada em: 16/08/2023

### BANCA EXAMINADORA


Orientador: Prof. Dr. Paulo César Géglio

---

**PRESIDENTE**  
Documento assinado digitalmente  
 **PAULO CESAR GEGLIO**  
Data: 05/10/2023 17:34:57-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora: Prof. Dr. José Jassuípe da Silva Morais

---

**PPGAES/UFPB**  
**(Membro Interno)**  
Documento assinado digitalmente  
 **JOSE JASSUIPE DA SILVA MORAIS**  
Data: 11/10/2023 11:18:26-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora: Profa. Dra. Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo

---

**PPGA/UFPB**  
**(Membro Externo)**  
Documento assinado digitalmente  
 **NIVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE M**  
Data: 09/10/2023 15:24:50-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ainda bem que sempre existe outro dia.  
E outros sonhos.  
E outros risos.  
E outras pessoas.  
E outras coisas.  
(Clarice Lispector)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado forças para continuar e cumprir mais um objetivo na vida;

Agradeço à minha mãe, Liliann e Rivaldo, irmã e irmão, por todo o apoio prestado ao longo do processo de realização do Mestrado;

Agradeço à minha noiva, Jéssica, por toda as vezes que esteve ao meu lado me dando suporte e me ajudando a superar as dificuldades.

Agradeço aos gestores do IFPE-*Campus* Pesqueira pelo incentivo e participação na pesquisa, que puderam contribuir significativamente com o cumprimento de mais uma etapa importante na minha vida;

Agradeço ao IFPE-*Campus* Pesqueira, na pessoa do Professor Valdemir Mariano, por todo apoio prestado e incentivo para a realização da pesquisa e contribuição com a melhoria institucional;

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo César Geglio, por toda os conhecimentos compartilhados, orientações prestadas e apoio para o engrandecimento da minha pesquisa.

Agradeço à banca de defesa do Mestrado por todas as contribuições para melhoria significativa da minha dissertação.

## RESUMO

As organizações públicas têm sido estimuladas a investir no potencial das pessoas com vistas ao desenvolvimento contínuo delas e, por sua vez, a promoção de melhorias na performance organizacional e na capacidade de atuação da instituição em meio aos problemas relativos às agendas públicas. Assim, identificou-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas vem sendo modificada em função de fomentar condições institucionais para viabilizar a capacitação de forma mais planejada, organizada e integrada aos interesses institucionais e da sociedade. Para avaliar como essa política vem sendo implementada, conforme suas atuais diretrizes, analisamos as dificuldades e potencialidades de implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal associado à capacitação dos servidores no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, *campus* da cidade de Pesqueira. Realizou-se uma análise de dados com base em entrevista semiestruturada realizada com dez gestores da instituição citada. Verificou-se que a questão orçamentária reduzida tem impedido a efetividade no atendimento às demandas institucionais de capacitação e, por isso, acredita-se que diálogos externos ao IFPE podem contribuir para o aumento dos valores destinados a essa temática tão importante para o desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Capacitação. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Institutos Federais

## ABSTRACT

Public organizations have been encouraged to invest in the potential of people with a view to their continuous development and, in turn, the promotion of improvements in organizational performance and the institution's ability to act in the midst of problems related to public agendas. Thus, it was identified that the National Policy for the Development of People has been modified as a function of fostering institutional conditions to enable training in a more planned, organized and integrated way to institutional and society interests. To evaluate how much this policy has been implemented in practice, according to its current guidelines, the present study has the general objective of analyzing the difficulties and potentialities of the implementation of the National Staff Development Plan associated with the training of civil servants in the context of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pernambuco, campus of the city of Pesqueira. A semi-structured interview was used with ten managers of the research locus, whose analysis was performed by means of Bardin's content analysis. From the research findings, it was identified a need for further discussions with managers to guide them about the execution of the PDP and its unfoldings, given the presentation of insecurity on their part to guide the teams. It was verified that the reduced budget issue has prevented a greater effectiveness in meeting the institutional demands of training and, therefore, it is believed that dialogues external to IFPE may contribute with improvements in increasing the amounts allocated to this topic so important for organizational development.

**Keywords:** Training. National Policy for People Development. People Development Plan. Federal Institutes



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Avanços em ações de capacitação propostos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 O Decreto Nº 9.991/19 e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) vigente.....</b>	<b>22</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1 Lócus .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2 Sujeitos .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE).....</b>	<b>61</b>
<b>CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, fatores como o avanço tecnológico, a ampliação do controle social para a destinação dos recursos públicos e a necessidade de atendimento aos direitos do cidadão exigiram um processo evolutivo no serviço público para atender com eficácia e eficiência a sociedade.

Exigiu-se para prestação de serviços públicos uma modernidade que integrasse o uso das tecnologias e do aperfeiçoamento de suas estruturas normativa, organizacional e de pessoal na perspectiva de agregar valor à sociedade.

Essa evolução substituiu a cultura de modelos associados ao patrimonialismo e ao excesso de burocracia para um modelo de uma administração pública gerencial focada em resultados, o qual agregasse a melhoria nos serviços públicos disponíveis ao desenvolvimento de uma cultura gerencial nessas organizações (CARMO *et al.*, 2018).

Essa administração Pública Gerencial, segundo Cardoso (2017, p. 13), trouxe à tona a emergente necessidade de se “[...] repensar modelos próprios de gestão e suas práticas administrativas, as instituições públicas se depararam com outro desafio: adaptar e aprimorar a gestão de pessoas à nova realidade” Assim, as Instituições Públicas passaram a buscar a implementação de estratégias que atendessem às agendas públicas efetivamente, realizando adaptações internas para a profissionalização na prestação dos serviços ao público. Com isso, teve início um processo de reforma gerencial, cujo foco nos resultados dependeria de uma “[...] uma administração pública com profissionais altamente qualificados” (CAMÕES, 2013, p. 35).

Diante dessa preocupação, em se tratando da realidade das instituições de ensino superior, como é o caso da Instituição a ser estudada no presente projeto, acentuou-se a relevância de profissionais mais capacitados para lidar com a transformação social agregada pelos resultados promovidos pela educação na vida das pessoas. Bregalda e Tosta (2014, p. 5) reforçam que “[...]o desempenho das pessoas é o principal fator de importância para que uma instituição de ensino atinja seus objetivos fins”.

Nessa direção, as instituições de ensino superior têm a premissa de incentivar e criar condições de desenvolvimento do seu corpo funcional, no entanto estas condições estar alinhadas com os caminhos propostos pela instituição e suas

estratégias de alcance. Essa proposta de agregar capacidade técnica aos interesses públicos dialoga com a proposta de Cardoso (2017, p. 13) que considera que o poder público deve “[...] prestar melhores serviços ao cidadão-cliente, na tentativa de adequá-los às novas exigências do mercado e alcançar seus objetivos institucionais”.

Nesse sentido, é necessário que as organizações públicas percebam o importante papel do ser humano para efetivar esse processo de transformação, já que a criatividade e a capacidade de pensar permitem estabelecer o diferencial inter organizacional, uma vez que a aprendizagem organizacional e as competências técnicas e humanas são fundamentais para o alcance dos resultados (DE FARIAS AIRES; SALGADO, 2019).

No Brasil, buscou-se estruturar uma política de recursos humanos com base na satisfação, no desenvolvimento e na meritocracia do servidor, propondo-se a “[...] reestruturação das carreiras, reorganização de cargos, desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho, o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento e instituição de políticas de capacitação” (CABRAL, 2020, p. 16).

Essas propostas foram materializadas por meio do Decreto nº 2.794/98, criando a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais (CABRAL, 2020). No entanto, Camões (2013) ressalta que o Decreto nº 2.194/98 possuía limitações, pois, além de bastante engessado, relacionava-se a questões como custo e treinamento, sem se preocupar com a devida qualidade desses treinamentos.

Dando sequência às adaptações necessárias à Política, foi publicada no ano de 2006 o Decreto nº 5.707/06, propondo um modelo de capacitação baseado em competências que alinhassem questões técnicas e orçamentárias. Esse modelo posteriormente, também, passou por críticas em sua estrutura, tais como “[...] a falta de procedimentos e critérios claros para os afastamentos dos servidores, a impossibilidade de mensurar resultados e a falta de atenção aos princípios básicos da administração, como razoabilidade e proporcionalidade” (CABRAL, 2016, p. 9).

Dando sequência à melhoria contínua e à busca de efetividade na aplicação de diretrizes para licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, o governo federal emitiu em 2019 o Decreto nº 9.991, criando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

A proposta contemplou critérios mais claros para ações de capacitação e desenvolvimento pelos servidores norteando as áreas de gestão de pessoas, assim como a capacidade para gerenciar e otimizar as demandas de formação continuada. E, na perspectiva de aprimoramento da operacionalização do Decreto 9.991/2019, também foi instituído o Decreto 10.506, no ano de 2020, regulamentado pela Instrução Normativa nº 21 de 1º de fevereiro de 2021, alterando o Decreto 9.991/2019.

Segundo Marin e Nichelle (2021), esses avanços demonstram que a busca pela qualidade das ações de desenvolvimento, pois elas não se destinam apenas a um treinamento dos indivíduos, mas o seu próprio desenvolvimento. Para as autoras, “[...] as ações de desenvolvimento destinam-se à formação continuada de profissionais e não devem ser restritas ao mero treinamento” (MARIN; NICHELLE, 2021, p. 108). Essas ações buscam englobar aspectos que vão além daqueles somente técnicos, envolvem também o desenvolvimento intelectual do indivíduo (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Com isso, observa-se que várias adaptações foram realizadas para aprimorar as diretrizes e estratégias voltadas à capacitação dos servidores, de modo a agregar critérios, efetividade, competências e otimização de recursos públicos. Todavia, ressalta-se que tão importante quanto formular políticas, o grande desafio das organizações é aplicá-las institucionalmente e estabelecer mecanismos de controle para verificar continuamente o que realmente tem sido implementado e executado.

Segundo Silva (2017, p. 38), promover as etapas de controle e avaliação são fundamentais à consolidação da PNDP, pois elas permitirão a busca pela qualificação “[...] das ações de aperfeiçoamento profissional, aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes”, facilitando o alinhamento entre as competências dos servidores, os interesses individuais e institucionais aliado ao planejamento das ações organizacionais. Com isso, para a consolidação dessa importante política nacional, faz-se necessária a observância da aplicação no âmbito local.

Embora as ações de capacitação de servidores públicos sejam importantes e tenham sido incorporado à realidade de todos os ambientes da administração pública, inclusive as instituições de ensino superior, é preciso investigar como elas estão sendo executadas, uma vez que não estão descartas as dificuldades em

executar essa política. Dentre as dificuldades, é possível que haja a falta de compreensão da importância de aplicar a política direcionada à construção de conhecimentos integrados às competências dos indivíduos; alinhamento dos interesses individuais aos da instituição; ausência de planejamento adequado das ações de capacitação e dificuldades em otimizar os reduzidos recursos para alcançar o maior número de servidores, considerando as necessidades institucionais.

Diante do exposto e dada a relevância de colocar em prática as diretrizes nacionais para a formação dos servidores, visando às competências para os resultados institucionais com o devido gerenciamento dos recursos destinados à capacitação, torna-se indispensável estudos que estejam focados nessa temática.

Autores como Camões (2013), Silva (2017) e Cabral (2020) registram que há carência de estudos, na literatura nacional, que investiguem as políticas de gestão de pessoas no âmbito do serviço público. É no sentido de contribuir com a discussão sobre o assunto, que se apresenta a proposta desta pesquisa que visa investigar a execução da PNDP no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), focando no *campus* da cidade de Pesqueira.

Esse estudo se justifica na prática pela preocupação do quão imprescindível são os efeitos de uma formação continuada adequada e aplicada na atuação profissional do servidor para um processo de efetividade do serviço público. Profissionais devidamente qualificados para o seu autodesenvolvimento e melhoria de sua performance junto à sociedade aliados a investimentos públicos assertivos na área de pessoal são propulsores à consecução de políticas públicas eficazes.

Assim, a pergunta de investigação que norteia o presente trabalho é: como está sendo efetivado o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que visa capacitar os servidores públicos federais, no âmbito do *Campus* de Pesqueira do IFPE?

### 1.1 Objetivo Geral

Analisar as dificuldades e potencialidades de implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal associado à capacitação dos servidores no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, *campus* da cidade de Pesqueira.

## 1.2 Objetivos Específicos

- Compreender a visão dos gestores do IFPE-*Campus* Pesqueira sobre a importância de implantação da PNDP;
- Verificar o conhecimento dos gestores para implementar a execução da PNDP;
- Avaliar a implementação da PNDP na visão dos gestores no âmbito do *Campus* Pesqueira
- Perceber as estratégias utilizadas para integração do orçamento para capacitação com as competências dos servidores.
- Elencar estratégias de melhorias para implementação do PNDP no *Campus* Pesqueira;
- Desenvolver um relatório técnico sobre a implementação do PNDP no *Campus* Pesqueira.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O gerenciamento de pessoas no serviço público está intrinsecamente relacionado às transformações e avanços propostos no cenário da gestão modernizada, a qual estão submetidos os órgãos públicos. As instituições que fazem parte da administração pública brasileira necessitaram passar por transformações que acompanhassem as novas realidades políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que compõem os contextos em que elas estão inseridas. Para isso, buscaram se moldar à construção de um modelo de gestão que atendesse aos anseios de uma sociedade, cada vez mais exigente e ávida por atendimento aos seus direitos.

A globalização e o avanço tecnológico permitiram a aceleração desse processo no serviço público, proporcionando caminhos à redefinição de seus rumos estratégicos. Com isso, as instituições passaram a buscar uma nova gestão pública, a partir da evolução dos três períodos em que o estado perpassou, ou seja, o patrimonialista, o burocrático e o gerencial (BLONSKI *et al.*, 2017).

No período patrimonialista, havia a administração pautada em monarquias absolutistas e interesses privados em detrimento de interesses públicos, sem diferenciação entre os limites entre o universo do patrimônio público e do privado. Foi um período em que a gestão pública esteve suscetível ao nepotismo, às corrupções, às perseguições e aos interesses de uma pequena parte da população. Essa proposta tornou-se inviável diante do desenvolvimento do capitalismo industrial e das necessidades de separação do estado e do mercado (CARMO *et al.*, 2018).

O combate à corrupção e a inexistência de procedimentos organizacionais voltados à prestação de serviços públicos emergiram a busca por uma administração pública burocrática em substituição aos interesses patrimonialistas. Essa proposta de burocracia foi direcionada pelo modelo weberiano que buscou instituir um maior formalismo, a hierarquização, a impessoalidade, padronização, criação de procedimentos e foco nos processos e na rigidez das medidas administrativas (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

A referida reforma burocrática ocorrida na década de 1930, no Brasil, teve como marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que procurou, de forma emergente, revolucionar a gestão pública para atenuar a vulnerabilidade que se encontravam os recursos públicos a serviço de interesses

privados e sem a devida preocupação com o seu real objetivo, que é o atendimento à população (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Segundo Bresser Pereira (2001, p. 11), a criação do DASP visava à promoção de uma verdadeira “[...] revolução modernizadora do país, industrializá-lo e valorizar a competência técnica”. Daí decorre a afirmação que já se iniciava uma busca de entendimento de como a competência técnica dos profissionais poderiam revolucionar a realidade do serviço público.

Carmo *et al.* (2018) ressaltam como o modelo burocrático implantado, apesar de sua relevância para resultar em uma maior estruturação de procedimentos no serviço público, apresentou excessiva rigidez nas normas e disfunções da burocracia, o que, com os cenários que surgiram com a globalização e o advento da internet, tornar-se-ia inviável à manutenção de prestação de serviços públicos, uma vez que era moroso e alheio às inovações exigidas pela sociedade.

Surgia, com isso, a necessidade de uma nova gestão pública, cuja proposta era adaptar os avanços gerenciais utilizados na empresa privada para a realidade da administração pública, orientando-se por princípios modernos de gestão, tais como o planejamento, a organização, o acompanhamento e o controle para melhoria na prestação de serviços públicos (MOURA; SOUZA, 2016).

Machado *et al.* (2012, p. 36) revelam que os serviços públicos têm se reconfigurado com a proposta de trazer em si uma preocupação com o cidadão e “[...] os pressupostos de bem-estar para uma determinada sociedade, que, expressos por direitos, têm sua materialidade nas políticas públicas e serviços públicos para atender pessoas – cidadãos de um Estado”. Assim, para se focar nos resultados voltados ao cidadão de forma célere, eficiente e qualificada, fez-se necessário estabelecer uma profissionalização e reorientação na forma de gerenciar os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

Embora as modernizações da estrutura da gestão pública tenham ocorrido, até os dias atuais, as transformações significativas estão centradas na substituição de um estrutura organizacional hierarquizada, burocrática e rígida focada em processos para uma de modelo gerencial direcionado a ações efetivas, focado em resultados que sejam capazes de aliar os objetivos organizacionais às demandas da sociedade (BANDEIRA *et al.*, 2017). No entanto, as modificações institucionais são diretamente vinculadas à capacidade de as pessoas conseguirem aplicá-las de forma efetiva, o que nem sempre está em consonância com o propósito do gestor.



O ser humano possui o grande desafio de, por meio de suas ações, buscar a qualidade e a produtividade impostas pelo mundo moderno em que se vive (MOURA; SOUZA, 2016). Nesse contexto, mais que pessoas comprometidas com a consecução dos resultados no serviço público, exige-se que as Instituições estejam preparadas para lidar com elas. Daí decorre afirmar que o setor de gestão de pessoas no serviço público tem a grande responsabilidade de colaborar com o crescimento institucional, mediante o investimento na gestão e no desenvolvimento dos servidores da Instituição (CARMO *et al.*, 2018).

Nogueira e Santana (2000, p. 11) trataram de denominar a concepção renovada utilizada para administrar recursos humanos no serviço público, referenciando-se como “[...] esforço de mediação entre o caráter inevitavelmente burocrático das organizações e a missão que estas têm que cumprir, com responsabilidade e transparência numa sociedade democrática”.

Com essa perspectiva, compreende-se que a gestão de pessoas na administração deve reunir condições para o aperfeiçoamento das competências e habilidades dos servidores. Isso se justifica, pois as pessoas são fatores imprescindíveis para o alcance dos resultados institucionais e, por sua vez, o atendimento aos interesses sociais (FERREIRA; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020).

As pessoas se apresentam, portanto, como o principal ativo que as instituições públicas possuem, e o desenvolvimento delas está diretamente vinculado ao seu comprometimento com a organização. É preciso entender que, para ser parte atuante nas entregas e nos resultados buscados pelas instituições, o desenvolvimento das pessoas é fundamental (FERREIRA; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020).

Nesse sentido, Barros Neto (2019, p. 10) ressaltam que as pessoas devem estar preparadas, pois o “[...] conhecimento se torna obsoleto praticamente da noite para o dia, nunca somos suficientemente habilidosos e as nossas atitudes são cada vez mais cobradas, tudo isso ocorrendo em um turbilhão infundável de informações”. Esse processo de rápida transformação exige que as pessoas estejam se atualizando constantemente.

Luna (2019, p. 36) ressalta que as pessoas têm grande relevância e que sua parceria com as organizações pode fortalecer a performance organizacional, pois as pessoas se constituem como “[...] parte integrante do capital intelectual da empresa. Elas são fornecedoras de conhecimentos, competências e são, sobretudo, a

inteligência que propicia decisões”. Para compor esse capital intelectual mencionado por Luna (2019), as Instituições devem assegurar uma gestão de recursos em prol do desenvolvimento desse importante agente de transformação: o servidor. Desse modo, os órgãos da administração pública devem implementar uma gestão de pessoas que planeje, execute e avalie suas ações de capacitação com vistas ao aprimoramento das competências individuais e institucionais para melhoria contínua do seu corpo funcional.

No serviço público, assegurar que as competências dos servidores estejam alinhadas com os interesses dos cidadãos é um dos atributos de uma gestão pública estratégica, focada nos resultados e no aperfeiçoamento de seus colaboradores. Nesse sentido, cabe à gestão de pessoas na administração pública fomentar oportunidades e procedimentos para que as pessoas, sua atuação, seus valores, suas competências e seus objetivos estejam sintonizados com a estratégia organizacional e a missão, visão e objetivos institucionais (FERREIRA; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020).

Diante do exposto em relação ao papel estratégico e ativo do servidor na promoção dos direitos sociais, uma das estratégias efetivas para solucionar problemas, por meio da execução do seu trabalho, é tornar a qualificação do servidor público como um instrumento de motivação profissional, de estímulo à curiosidade e à criatividade. Isso permite que sejam ofertadas oportunidades de crescimento profissional, valorização da capacidade do indivíduo e, até mesmo, possíveis promoções (CARDOSO, 2017).

A oferta de capacitação de pessoas no serviço público é tão importante quanto a gestão de servidores. Essa gestão vai desde o levantamento de necessidades às mudanças no desempenho das atividades. Para isso, é preciso realizar levantamento de interesses individuais e organizacionais, de como os recursos financeiros poderão atender o maior número de envolvidos, de como o treinamento está alinhado às reais competências necessárias para o servidor e o quanto a capacitação se materializa em transformação institucional (MARIN; NICHELLE, 2021).

## 2.1 AVANÇOS EM AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROPOSTOS PELA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP

As transformações na política voltada aos trabalhadores do serviço público decorreram das mudanças culturais que evidenciaram a necessidade de mais investimento em ações de capacitação com vistas a formar profissionais competentes para o exercício laboral em uma gestão pública alinhada com os interesses contemporâneos. Segundo Moura, Vanni e Azeredo (2020, p. 19), esse investimento é de “[...] extrema importância e está intimamente ligado à preocupação com os objetivos e as metas da organização, o desempenho e as formas de atuação adequadas para concretizar tais objetivos

Essa preocupação se justifica, pois a ineficácia na atuação dos servidores públicos em decorrência da falta de conhecimento, experiência ou competências destinadas ao cumprimento das agendas públicas, resulta em uma sociedade sem o devido atendimento às suas necessidades, além de levar o desperdício de recursos públicos. Nessa esteira, verificou-se que, para se focar nos resultados, necessitar-se-ia de um aperfeiçoamento das pessoas que compõem a Instituição e que suas respectivas formações não deveriam estar desconectadas dos interesses organizacionais. Para isso, o surgimento dessas políticas passou a impulsionar e exigir um maior comprometimento da educação corporativa com o alinhamento aos objetivos estratégicos (CABRAL, 2020).

Além de estarem alinhados com os objetivos da organização, faz-se necessário que essa capacitação esteja em alinhamento intersetorial, pois conforme afirmam Paula e Nogueira (2016, p. 8), “[...] a organização só irá crescer como um todo quando todos os setores estiverem alinhados. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados nesse processo”.

As políticas de desenvolvimento de pessoas devem ser redirecionadas ao foco das competências dos servidores, conquanto haja um alinhamento com a gestão orçamentária e com as necessidades institucionais. Desse modo, é imprescindível que a aprendizagem advinda da capacitação resulte em mudanças para a melhoria na prestação dos serviços ao público (FERREIRA; GUIMARÃES JÚNIOR, 2020). Dessa maneira, percebe-se que a competência se torna o cerne das propostas que estruturam as diretrizes para construção das políticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas. Com essa perspectiva, emerge a

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, mais conhecida como PNDP, cuja proposta é alinhar as competências aos interesses institucionais e da população para que a prestação de serviços públicos esteja voltada às necessidades da sociedade e dos interesses públicos (BRASIL, 2006).

É nesse intuito que houve a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), e introduziu formalmente na administração pública federal o direcionamento à gestão por competências. O documento preconiza a “[...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, mediante o apoio institucional para o “[...] desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos das instituições” (BRASIL, 2006<sup>a</sup>, p. 2).

No art. 2º do Decreto nº 5.707/2006, são registradas competências que devem ser geridas em conformidade com os interesses públicos e, para isso, tem que se instituir um modelo de gestão por competências que aperfeiçoe e alinhe os conhecimentos, habilidades e atitudes em prol do desempenho dos servidores (BRASIL, 2006). As finalidades da PNDP constantes no artigo 1º do Decreto nº 5.707/2006 são destacadas abaixo:

melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) o desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (PPA); (iv) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; (v) e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (art. 1º) (BRASIL, 2006, p. 10).

Percebe-se que esse Decreto divulgado em 2006 já demonstrava uma visão voltada à conexão entre os saberes e os recursos públicos disponíveis, visando otimizar, da melhor forma, para que o interesse público se sobreponha. Segundo Camões (2013, p. 86), a PNDP buscou a construção de uma política “[...] que conduzisse a capacitação no governo federal a ser orientada por competências, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Borges (2017, p. 9) corrobora esse entendimento, afirmando que a PNDP tem a finalidade de melhorar o serviço público, a partir da “[...] eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados à sociedade”, por isso, verificar seu

funcionamento nos órgãos públicos é uma atribuição que deve ser incorporada pelos gestores públicos.

Marin e Nichele (2020, p. 64) observaram que, no artigo 3º do Decreto nº 5.707/2006, destaca-se a relevância em se promover “[...] incentivo às iniciativas pessoais e oferta de oportunidades de capacitação aos servidores, visando ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais”. Com isso, observa-se que aquele decreto já se preocupava com o melhor gerenciamento das ações de capacitação e racionalização dos gastos dos recursos públicos voltado para essas ações. Além disso, propunha-se a divulgar e gerenciá-los de forma sistematizada. Segundo análise de Marques (2015), o modelo proposto no Decreto nº 5.707/2006 tinha as vantagens destacadas abaixo:

Sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias, capazes de agregar valor a organização e ao indivíduo, com foco em resultados; Formação do banco de talentos; Construção de modelos “informais de capacitação e desenvolvimento” de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching) e Motivação, uma vez que o servidor se torna responsável pelo seu desenvolvimento (MARQUES, 2015, p. 10, grifo nosso).

Essas vantagens demonstram que as políticas voltadas ao serviço público ampliaram a preocupação com as diretrizes voltadas ao desenvolvimento do servidor, de modo que as demandas aleatórias fossem substituídas por demandas planejadas com antecedência e com recursos destinados antecipadamente para tais finalidades. No entanto, muitas vezes, as organizações públicas, apesar dos avanços, têm dificuldade de colocar em prática essas políticas governamentais seja pelos obstáculos internos em inovar no serviço público em decorrência das demandas rotineiras excessivas e de possíveis sobrecargas de trabalho de alguns servidores em relação a outros. A mudança de uma cultura arraigada no serviço público exige esforços e gestores com abertura e capacidade para incentivar a mudança organizacional

Uma iniciativa promissora foram os cursos realizadas pelas escolas de governo (BRASIL, 2006). Essa proposta agregou benefícios ao gerenciamento dos recursos públicos, pois se uniformizavam os valores destinados aos cursos do serviço público, assim como a ampliação de possibilidades de que a formação fosse contextualizada à administração pública e suas singularidades, o que nem sempre é

abarcado em cursos que não possuem essa finalidade (CAMÕES, 2016). Nessa perspectiva, as escolas de governo podem contribuir com o aperfeiçoamento dos servidores públicos, mas, também, pode ser retroalimentada pelas demandas advindas dos próprios órgãos públicos.

Outra informação sobre o Decreto nº 5.707/2006, resgatada por Narin e Nichelle (2020), continha uma das questões que ultrapassavam o limite do processo formativo, pois é que nele o desempenho não estava atrelado exclusivamente à questão da execução do curso, mas a diferentes fatores que o abarcavam. Dentre os quais destacam-se questões de motivação, acompanhamento, cursos correlatos à área de atuação e o quanto dessas ações têm contribuído com o alcance dos objetivos e o desempenho do servidor.

Percebeu-se, com isso, que a busca pela eficiência já vinha compondo as estratégias governamentais para o funcionamento das organizações públicas. No entanto, identificou-se a necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas para a composição de uma reorganização e redefinição de critérios e do estabelecimento de competências para a execução das atividades, assim como de melhor gestão dos recursos institucionais. Apesar dos avanços verificados, constatou-se a necessidade de melhor alinhamento com as necessidades locais e a operacionalização da política. Abaixo, os autores Pantoja *et al.* (2012, p. 42) demonstram os principais desafios e os avanços da PNDP.

Quadro 1 - Principais desafios e avanços da PNDP

<b>Desafios</b>	<b>Avanços</b>
Aumentar o número de servidores capacitados.	Ampliação do índice de adesão ao preenchimento do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação.
Ampliar a média de carga horária de capacitação por servidor.	Aumento de 50% no quantitativo de Dirigentes, Gerentes e Assessores capacitados em ações com foco estratégico.
Fomentar ações de capacitação na área temática “Desenvolvimento Gerencial”.	Aumento de 20% no total de ações de Aperfeiçoamento e Educação Formal.
Incentivar e apoiar os órgãos na elaboração do Plano Anual de Capacitação com base na Gestão por Competências.	Relevante participação de instrutores servidores da administração pública federal nas ações de capacitação e desenvolvimento.
Promover a revisão do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, por uma comissão técnica com representantes da CGDEP/SEGEP, dos órgãos da administração pública federal e das instituições federais de ensino.	Ampliação dos percentuais de execução orçamentária.
Promover a implementação de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes.	Índices significativos para a preferência da área temática “Desenvolvimento Gerencial”. Aumento de 27,6% no quantitativo de órgãos que

Desafios	Avanços
	elaboraram o Plano Anual de Capacitação com base na Gestão por Competências.
	Crescimento de 8% no quantitativo de órgãos cujas ações de capacitação e desenvolvimento levaram em consideração os objetivos estratégicos da organização.
	Redução da realização das ações sob demanda, sem previsão no Plano Anual de Capacitação.

Fonte: Pantoja *et al.* (2012, p. 42).

Dentre os desafios e avanços mencionados por Pantoja *et al.* (2012), é possível destacar que fatores como a estruturação de mecanismos de avaliação, alinhamento com as competências do servidor, direcionamento aos objetivos estratégicos da organização, ampliação quantitativa e a qualitativa da gestão dos recursos financeiros e a busca do desenvolvimento da capacidade gerencial para lidar com essas novas estratégias organizacionais se tornaram imprescindíveis à execução de uma política de gestão de pessoas.

Destaca-se que com a intensificação de um processo contínuo de capacitação dos servidores e dessas novas concepções, foi necessária a promulgação de decretos e normativas internas que aperfeiçoassem a orientação gerencial e operacional dos órgãos públicos sob a ótica do desenvolvimento de pessoal. Ao longo dos anos, verificou-se que as estratégias de valorização da aprendizagem organizacional, por meio do desenvolvimento de seus colaboradores, precisariam ser suportadas por transformações contínuas nos documentos norteadores que tratassem da temática. Outrossim, foi se identificando que para aplicação efetiva, por parte das instituições governamentais, critérios e diretrizes com novos direcionamentos práticos. Diante disso, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

## 2.2 O DECRETO Nº 9.991/19 E A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP VIGENTE

O Decreto Presidencial nº 9.991/2019 buscou dispor sobre a “Política de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Ele, por sua vez, “[...] regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no que concerne às definições para realizar licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019, p. 1). Nesse Decreto a política nacional de desenvolvimento de pessoas (PNDP) é retratada como aquela que:

[...] visa à promoção de um estruturado desenvolvimento dos servidores públicos, aliando as competências dos servidores individualmente e em equipe à excelência na performance organizacional dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019, p. 2).

Ao se comparar os dois Decretos (5.707/2006 e o 9.991/2019), verificou-se que, no primeiro, já existia uma tendência à superação de paradigmas relacionados ao caráter tecnicista da capacitação, sendo substituído pelo termo desenvolvimento. Essa proposta buscava reconfigurar os processos formativos institucionais, de modo a se observar o servidor como sujeito em sua integralidade e com visão mais ampla acerca da formação de competências, conforme define Cardoso (2017). Nesse sentido, a PNDP é apontada pelo autor como um caminho às soluções inteligentes e eficazes para qualificar os serviços ofertados à sociedade, pois se preocupa com a capacidade do indivíduo em apreender novos conhecimentos para desenvolver o indivíduo e para que ele contribua com a organização e os interesses públicos. Trata-se de “[...] uma proposta inovadora de gestão de pessoas, na tentativa de romper com os modelos tradicionais da administração pública e estender a importância da competência para todas as organizações públicas” (CARDOSO, 2017, p. 35)

No Art. 2º do Decreto nº 9.991/2019, os mecanismos para aplicar a PNDP estão condicionados à confecção de instrumentos e procedimentos, conforme descritos abaixo:

I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; II - o relatório anual de execução do PDP; III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC (BRASIL, 2019, p.1).

O SIPEC, conforme registrado na citação possui como “[...] atividades de administração de pessoal civil do Poder Executivo Federal da administração direta e das autarquias”, dentre elas, a capacitação ou aperfeiçoamento de servidores. (BRASIL, 2020b). O PNDP, por sua vez, contém as etapas necessárias à execução de uma Política de Desenvolvimento de Pessoal integrada aos interesses institucionais e aos recursos humanos e financeiros existentes. Para isso, observa-



se seu direcionamento em etapas de planejamento, organização, controle e avaliação para fins de uma melhoria contínua.

O principal instrumento do PNPD é o PDP em si, pois ele estabelece as propostas de capacitação dos servidores, de acordo com o que os encarregados de cada setor público preveem para sua atuação, de acordo com suas competências e com os recursos financeiros existentes, observando-se as etapas de submissões internas e externas para aprovação ou não do PDP de cada instituição aos órgãos responsáveis pela emissão de pareceres sobre o disposto no PDP de cada instituição (BRASIL, 2019). Nesse documento constam as descrições das atividades de desenvolvimento para os servidores, o público a ser atendido pelas ações de desenvolvimento, a carga horária e custo das ações, assim como as informações sistematizadas pertinentes às áreas dos cursos e, até mesmo, sua possível oferta pela Escola de Governo (BRASIL, 2019). No Art. 3º do Decreto 9.991/2019, constam detalhes de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito das instituições públicas do poder executivo:

Art. 3º O Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP deverá ser elaborado anualmente com o registro das necessidades de desenvolvimento dos servidores de cada órgão ou entidade e das ações planejadas para atendê-las que serão executadas no ano seguinte ao do planejamento. § 1º A elaboração, o monitoramento e a avaliação do PDP serão realizados por meio de sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC. § 2º O órgão central do SIPEC divulgará guia com orientações que deverão ser seguidas para o uso do sistema (BRASIL, 2019, p. XX, grifo nosso).

As diretrizes presentes no Decreto 9.991/2019 demonstram o reconhecimento das ações de desenvolvimento agregarem valor aos órgãos públicos e à sociedade. Por isso, justifica-se a importância de as estratégias terem sido retiradas do âmbito teórico e ser colocadas na prática cotidiana. Dentre as novas diretrizes do planejamento da capacitação direcionada aos servidores, destaca-se que até mesmo um sistema informatizado foi implantado para que fossem uniformizadas as propostas de ações de desenvolvimento dos órgãos públicos. Também se ressalta a necessidade do encarregado de cada setor ou departamento acompanhar o processo de efetivação e materialização da capacitação na prática laboral do servidor,

Art. 16. Na execução do PDP, compete à chefia imediata do servidor: I - estimular a participação de todos os servidores sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas pelo órgão ou entidade; II - acompanhar a eficácia da ação de desenvolvimento na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelos servidores; e III - apoiar o servidor na disseminação do conhecimento obtido nas ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019, p. 10).

Ao se enfatizar o acompanhamento das chefias imediatas dos servidores na materialização dos benefícios oriundos das capacitações realizadas pelo servidor, verifica-se uma preocupação com os resultados institucionais e como aqueles recursos públicos vêm sendo aplicados em favor dos interesses da sociedade.

No artigo 6º do PNDP, está registrada a necessidade de submeter ao SIPEC o PDP para fins de manifestação técnica das informações prestadas pela Instituição “O órgão central do SIPEC exercerá papel orientador das diretrizes estabelecidas, analisará o PDP de cada órgão e entidade e emitirá manifestação técnica a respeito do PDP até o dia 30 de novembro de cada ano civil ou no dia útil subsequente” (BRASIL, 2019, p. 2).

Observa-se que as instituições públicas necessitam submeter ao SIPEC, por meio de sua unidade de gestão de pessoas, um relatório anual com as propostas levantadas pelas chefias e pelo servidor, de forma compilada para a emissão de parecer favorável ao pleito. Isso se apresenta como uma iniciativa capaz de melhorar a antecipação da capacitação com a destinação de recursos e o planejamento para evitar a ausência do servidor. Além disso, o servidor que não tiver incluído suas ações de desenvolvimento no PDP não poderá usufruir de capacitação, já que a condição de disponibilidade orçamentária e de liberação para executar a capacitação é condicionada ao planejamento no PDP.

Também se observou no artigo 19., da Instrução Normativa Nº 201, de 11 de setembro de 2019, que dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, que “[...] caberá à unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade elaborar o Relatório Anual de Execução do PDP juntamente com gestores e servidores” (BRASIL, 2019, p. 5), devendo ser enviado “[...] até o dia 31 de janeiro, ou no dia útil subsequente, do ano civil posterior ao da execução do PDP” (BRASIL, 2019, p. 5). Esse relatório também estimula os

órgãos públicos a buscarem mais controle, acompanhamento e direcionamento das ações de desenvolvimento. Ele deve apresentar questões quantitativas das ações de capacitação e suas características, assim como os recursos destinados para elas.

Os documentos legais se constituíram fundamentais para a criação de uma cultura de planejamento da capacitação nas instituições públicas e a preocupação para que as capacitações não sejam feitas de maneira aleatória, alheias às necessidades institucionais. Além disso, a racionalização e o gerenciamento dos recursos públicos são considerados na promoção das ações de desenvolvimento dos servidores, devendo estar atrelados às prioridades institucionais contemplando maior número de pessoas. Por isso, iniciativas dessa natureza devem ser percebidas como importantes para otimizar os recursos públicas visando à capacitação dos servidores públicos.

Um avanço significativo, a partir desse processo, foi a sistemática adotada para os afastamentos para programas de pós-graduação *stricto sensu*, que devem ser realizados por meio de processo seletivo visando igualdade de oportunidades e transparência aos servidores. Sobre isso, a nova redação da PNDP, elencada no Artigo 22 do Decreto nº 9.991/10 registra:

Os afastamentos para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes. § 1º Os processos seletivos considerarão, quando houver: I - a nota da avaliação de desempenho individual; e II - o alcance das metas de desempenho individual (BRASIL, 2020, p. 8).

Esses critérios de elegibilidade poderão ser estabelecidos, por meio de editais, destinados aos servidores. No que concerne às notas de avaliação de desempenho individual e ao alcance das metas de desempenho individual, no entanto, é possível verificar que nem todas as instituições fazem avaliação de desempenho, embora essa diretriz apontada no Decreto demonstra a importância que deve ser dada à temática pelos órgãos públicos, de modo que seja um diferencial no momento de seleção para esses processos.

Conforme já observado, a Política de Desenvolvimento de Pessoas vem se aptando aos cenários da sociedade contemporânea, no sentido reparar fragilidades ou melhorias dos órgãos públicos. Nesse sentido, o Decreto Nº 9.991/19 foi alterado

pelo Decreto Nº 10.506, de 2020, que alterou as determinações estabelecidas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e informações relacionadas ao constante no dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O Decreto Nº 10.506 de 2020 revogou a redação onde constava que “[...] o órgão central do SIPEC é responsável por avaliar a execução dos PDP e a observância das diretrizes pelos órgãos e pelas entidades” (BRASIL, 2020, p.1). Essa alteração estimulou e reforçou a necessidade das instituições reforçar seu papel no acompanhamento da operacionalização local

No art 13 do referido documento, no que diz respeito ao que caberá à ENAP, no inciso IV, foi dada a seguinte redação “[...] uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal” (BRASIL, 2020, p. 2). Com isso, é possível notar a intenção governamental em ampliar a preocupação com as competências transversais<sup>1</sup> dos servidores, de modo que as ações de desenvolvimento contemplem tais competências básicas que devem ser estimuladas em cada servidor. Essas competências transversais, conforme Pantoja (2015), são exigidas a todos os servidores que ocupam a organização privada ou pública, visando que elas contribuam com o bom funcionamento da organização e a convivência interpessoal.

Outro ponto abordado, no que se refere à intervenção do SIPEC na execução do PDP, quando havia determinação que as ações de desenvolvimento só poderiam ser feitas apenas depois da aprovação do PDP, foi alterado, passando a constar no disposto no § 2º do art. 5º que: “[...] a partir de 30 de novembro de cada ano, a autoridade máxima de que trata § 1º aprovará o PDP e poderá acolher ou não as sugestões recebidas do órgão central do SIPEC no período” (BRASIL, 2020, p. 2).

Concorda-se com Narin e Nichelle (2021, p. 115), ao afirmarem que as alterações, no Decreto Nº 10.506/2020, designaram o SIPEC para um caráter mais de orientação e sugestão em detrimento da obrigação prevista anteriormente no decreto que foi alterado por esse. No referido documento consta que a etapa de

---

<sup>1</sup>“As competências transversais governamentais compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais. As competências transversais organizacionais se referem ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição” (PANTOJA, 2015, p. 30-31).

“manifestação passou a ser apenas orientativo/sugestivo, deixou de ter caráter impositivo, pois compete a autoridade máxima do órgão definir se acolhe ou não as sugestões recebidas do SIPEC” (FONTE, ANO E PÁGINA). Nesse sentido, apesar de ter que aguardar a aprovação do PDP, caberá às instituições acolher ou não as propostas do órgão Central do SIPEC, o que favorece a autonomia das delas, no entanto, requer delas maior responsabilidade com as ações de desenvolvimento autorizadas.

A preocupação com maior transparência também foi evidenciada no Decreto Nº 10.506, de 2020, conforme registrado § 1º do art. 16 “[...] as despesas com ações de desenvolvimento de pessoas serão divulgadas na *internet*, de forma transparente e objetiva, incluídas as despesas com manutenção de remuneração nos afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2020, p. 3). O Decreto a que se refere o parágrafo do documento também se preocupou em abrir uma exceção para a espera da divulgação do parecer técnico do órgão central da SIPEC, pois conforme § 2º do art. 16 poderá “[...] ser excepcionado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade, registrado em processo administrativo específico que contenha a justificativa para a execução da ação de desenvolvimento” (BRASIL, 2020, p. 3, grifo nosso). Para isso, em conformidade com o Decreto em tela as inclusões deverão ser registradas nas revisões do PDP dos órgãos e das identidades, mesmo que seja posteriormente à sua realização, mas com a apresentação das devidas justificativas.

Considera-se importante essa flexibilidade, desde que haja anuência das instâncias competentes e que sejam exceções, ou seja, que não se torne regra e o objetivo de planejar as ações de desenvolvimento não seja substituído por ações improvisadas. Marin e Nichelle (2021, p. 112) revelam que, com o Decreto 10.506/2020, há uma mudança de foco no PDP, que “[...] sai da ação de desenvolvimento e volta-se para a necessidade de desenvolvimento que precisa ser sanada”. Para os autores, essa alteração define uma priorização entre “[...] descrever no PDP as necessidades de desenvolvimento a serem atendidas do que as ações que se pretende realizar para saná-las”. Para que as necessidades de desenvolvimento sejam identificadas, é primordial que os gestores públicos realizem levantamentos dos objetivos institucionais e necessidades formativas dos servidores.

Em sua análise comparativa entre o Decreto 9.991/2019 e o Decreto 10.506/2020, as autoras Marin e Nichelle (2021) verificaram que a maioria dos itens que elas selecionaram sofreram alterações, conforme registraram:

Dos oito elementos de comparação identificados, a partir da análise desses dois decretos, constataram-se alterações em cinco deles, sendo eles: a) plano de desenvolvimento de pessoas (PDP); b) responsáveis pelo PDP; c) cronograma e aprovação do PDP; d) manifestação técnica; e) revisão do PDP. Por outro lado, três elementos de comparação permaneceram inalterados em relação ao Decreto 9.991/2019 e ao Decreto 10.506/2020, quais sejam: a) alinhamento do PDP aos objetivos e à estratégia do órgão; b) gestão de riscos; c) alinhamento à gestão de competências (MARIN, NICHELLE, 2021, p. 118-119).

Face ao exposto, diante das alterações que vêm acontecendo nos documentos norteadores das ações de capacitação, percebe-se uma preocupação para que a ação de desenvolvimento seja um instrumento de transformação voltada para a prestação de serviço público mais qualificado, executado por pessoas competentes, capazes e atualizadas, tendo em vista as constantes transformações que ocorrem nas organizações e na sociedade de forma geral. Para que isso ocorra, é importante o aperfeiçoamento e alinhamento, cada vez mais, das concepções legais com a práticas públicas, fator que é fundamental para atender aos interesses da população, em função da melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Não obstante à legislação que visa melhor o serviço público, Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) enfatizam que a implementação de uma política dessa natureza enfrenta dificuldades pela falta de apoio e direcionamento daqueles que idealizam a política que, por vezes, diverge da realidade no âmbito local.

Para Silva (2017, p. 40), falta o devido monitoramento dos “[...] resultados obtidos após as ações de capacitação, a fim de avaliar a melhoria do desempenho dos servidores capacitados”. O autor reforça que “no modelo de gestão por competências é o passo realizado após as etapas de treinamento e desenvolvimento”.

Diante do exposto, na próxima seção, apresentou-se o percurso metodológico para o alcance dos objetivos da pesquisa.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

No que diz respeito à caracterização desse trabalho, trata-se de uma pesquisa de base, com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, se configura como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever como ocorre o fenômeno no âmbito local da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. No que se refere aos procedimentos para a coleta de dados, foi realizada entrevista com os gestores da Instituição.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada, conforme roteiro apresentado no apêndice A, composto por 13 perguntas que nortearam a entrevista semiestruturada realizada com os gestores do *Campus*. O roteiro conta com questionamentos relativos aos instrumentos, as técnicas, estratégias e ferramentas utilizadas para implantação da PNDP no campus Pesqueira.

Além das dificuldades, etapas e verificação de necessidades para melhor execução da PNDP, também, serão pontuados os critérios estabelecidos pelos gestores do campus Pesqueira do IFPE para definição das capacitações pelos seus respectivos servidores, para utilização otimizada do orçamento para capacitação visando melhorar as competências dos servidores e para identificar se existem formas de observância das mudanças resultantes da capacitação recebida. As entrevistas ocorrerão de forma presencial para melhor relação de diálogo entre o entrevistador e os entrevistados.

#### 3.2 LOCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

##### 3.2.1 Lócus

O local da pesquisa é o Instituto Federal de Pernambuco, que faz parte de uma Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica, com foco no campus Pesqueira.

### 3.2.2 Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são os gestores do IFPE-campus Pesqueira, compostos pelo Diretor Geral, Diretor de Ensino, Diretor de Administração e Planejamento, Chefe de Departamento de Extensão, Coordenador da área de Tecnologia da Informação, Coordenador de Recursos Gráficos, Coordenador da Divisão de Assistência Estudantil, Coordenador de Administração Financeira, Coordenador da Formação Geral, Coordenador de Registro Escolar, Coordenador da Divisão de Orientação Pedagógica, Coordenador de Turnos, Coordenador do Bacharelado em Engenharia Elétrica, Coordenador da Licenciatura em Matemática, Coordenador do curso de Edificações, Coordenador da Licenciatura em Física, Coordenador do curso em Eletrotécnica, Coordenador do Bacharelado em Enfermagem.

A escolha dos gestores para entrevista se justifica pela sua relação com a definição dos cursos de capacitação junto aos subordinados, assim como sua responsabilidade para a otimização da gestão orçamentária das ações de capacitação e do cumprimento dos objetivos institucionais.

O critério de escolha para esses gestores se justifica pelo fato de que eles lidam com o processo de elaboração do PDP junto às suas equipes de trabalho. Assim, entende-se que eles irão contribuir com a percepção das dificuldades e sugestões para o estabelecimento de sistemáticas com base na realidade vivenciada por eles.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na perspectiva categorial. A técnica a ser utilizada se baseia em três etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, conforme proposto por Bardin (2011, p. 121-127, grifo nosso):

**Pré-análise:** é descrita como a fase da organização e sistematização, onde ocorre a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Essa etapa é composta em vários procedimentos: leitura flutuante, leitura exaustiva do material pesquisado; escolha dos documentos, selecionar os documentos suscetíveis de fornecer informações; formulação de hipóteses e objetivos. **Exploração do material:**



fase em que os dados são codificados a partir das unidades de registros, a fim de se alcançar a compreensão do conteúdo. **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** consiste na classificação do material, considerando suas semelhanças e diferenças, onde posteriormente são submetidas a um reagrupamento, extraindo dessas operações informações que se tornem válidas e significativas.

Inicialmente, realizou-se uma leitura completa e flutuante dos conteúdos oriundos da entrevista, para observação dos trechos que possuem relação com a pesquisa, mediante uma pré-análise. Após essa etapa, explorou-se o material de acordo com as categorias de análise que foram estabelecidas no roteiro de entrevista, tendo como pilares norteadores a formação continuada e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Em seguida, explorou-se o material, cujos dados foram analisados a partir das unidades de registros, a fim de compreender o conteúdo e estabelecer uma relação dos temas associados às unidades de registro para promover o agrupamento dos dados (BARDIN, 2011).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesse tópico do capítulo apresentamos dados sobre o perfil profissional dos participantes da pesquisa. Ressalta-se que para preservar a identificação deles utilizaremos a denominação gestor 1, gestor 2, gestor 3.... gestor 10.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Gestores participantes	Gênero	Idade	Formação Acadêmica	Graduação	Tempo de serviço	Tempo na função
Direção Geral	Masculino	56	Doutorado	Engenharia Mecânica	26 anos	7 anos
Direção de Ensino	Feminino	40	Mestrado	Engenharia Civil	10 anos	1 ano e 3 meses
Diretoria de Administração E Planejamento	Masculino	36	Especialização	Gestão Pública	5 anos e 3 meses	1 ano e 9 meses
Coordenação de Tecnologia da Informação	Masculino	41	Mestrado	Tecnologia da Informação	12 anos e 4 meses	3 anos
Coordenação de Registro Escolar	Feminino	56	Especialização	Língua Portuguesa	18 anos	3 anos
Coordenação do Bacharelado em Engenharia Elétrica	Masculino	40	Mestrado	Engenharia Elétrica	8 anos e 4 meses	8 anos
Coordenação da Licenciatura em Matemática	Masculino	42	Mestrado	Matemática	8 anos	2 anos e 6 meses
Coordenação do Curso de Eletrotécnica	Feminino	34	Mestrado	Engenharia Elétrica	5 anos	3 anos
Coordenação da Licenciatura em Física	Masculino	55	Doutorado	Ensino de Ciências e Matemática	10 anos	9 anos
Coordenação do Bacharelado Enfermagem	Masculino	36	Mestrado	Enfermagem	5 anos	5 meses

Em média os respondentes possuem faixa etária de 44 anos de idade e, em relação à titulação, a maioria possui mestrado e doutorado, conforme detalhamento no quadro 1, o que contribui em relação à vivência no mundo do trabalho e, por sua vez, com a temática abordada, uma vez que já estão inseridos no contexto da educação superior. A média de tempo dos gestores entrevistados no campus Pesqueira é de 11 anos, mas há gestores com mais de 26 anos atuação na administração pública, assim como a média de tempo na função de gestor é de 4 anos, um deles com 9 anos e outro com 5 meses. Esse tempo dedicado à instituição e a cargos de gestão contribuiu com a pesquisa na percepção mais aperfeiçoada

dos contextos organizacionais, o que possibilita melhor compreensão dos avanços e dos pontos críticos.

Quanto às concepções sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus desdobramentos no IFPE-Campus Pesqueira. Envidaram-se esforços para saber a visão dos gestores sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no que diz respeito aos novos procedimentos adotados desde a implantação e que foram relevantes, assim como se o PDP se apresenta para eles como instrumento de transformação no fomento ao desenvolvimento de pessoal da instituição. Para isso, os gestores foram abordados sobre a relevância da implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas no *campus*.

A partir disso, percebemos que para metade deles (gestores 1, 3, 4, 9, e 10) a política e seus efeitos práticos são reconhecidos como um investimento direcionado à formação de pessoas, possibilitando o atendimento às necessidades e composição das habilidades dos servidores. Algo que deve ocorrer de forma indissociada das demandas da instituição, de modo que todos se fortaleçam:

Esse investimento na formação atende as necessidades e as demandas da instituição né? (GESTOR 1).

Com o fortalecimento dessa Política, o servidor desenvolve, ainda mais, as suas habilidades, as suas competências tanto pessoais quanto profissionais (GESTOR 9).

Muito embora, hoje em dia, a gente tem a de fragilidades no serviço público como um todo, mas essa capacitação de funcionários é muito importante no crescimento deles e da própria instituição (GESTOR 3).

considero importante porque a gente como parte de uma instituição de ensino, a gente sabe o quanto vale a pena desenvolver e capacitar as pessoas em qualquer área né (GESTOR 4).

É uma forma de respeito ao bem-estar do servidor no seu dia a dia quando ele se sente melhor qualificado e preparado para enfrentar esses grandes desafios contemporâneos referentes à administração pública federal, a sua evolução e aos processos referentes ao bom desempenho do trabalho e a melhor execução do trabalho no dia a dia (GESTOR 10).

Percebe-se, na visão dos gestores, uma compreensão de que a estruturação de uma política que se preocupa com o desenvolvimento do servidor está intrinsecamente relacionada à qualidade na execução e no desempenho do seu trabalho, gerando, por sua vez, impactos favoráveis à Instituição. Sobre isso, Ferreira e Guimarães Júnior (2020) argumentam que a oferta de oportunidades de desenvolvimento aos servidores intensifica suas tendências de comprometimento com a organização.

Outro ponto destacado pelos gestores foi que a Política de Desenvolvimento de Pessoas, que, segundo eles, é capaz de auxiliar as instituições a cumprirem os resultados a que se propõem perante a sociedade:

afeta o dia a dia do servidor, que precisa estar atualizado e motivado, devidamente qualificado para enfrentar esses desafios da modernidade, da contemporaneidade. Para que possa, assim, contribuir melhor com a instituição, se sentir melhor no seu fazer, pensar, agir, na construção diária do seu trabalho na perspectiva de observar a qualidade dessa entrega e aquilo que diz respeito diretamente ao serviço que está sendo oferecido, prestado à sociedade (GESTOR 10).

(A política de desenvolvimento de pessoas) contribui com a Instituição essencialmente no desenvolvimento da equipe de trabalho, das pessoas, promovendo o aprimoramento das atividades e conhecimentos na melhoria do trabalho em si (GESTOR 5).

A efetividade dos resultados que são prestados pela instituição à sociedade é um dos grandes desafios enfrentados pelo serviço público na contemporaneidade, pois requer melhor gestão dos recursos, que, muitas vezes, é escasso e desproporcional para o atendimento das demandas. Esses recursos, segundo Luna (2019), são importantes, pois contribuem para o desenvolvimento humano e sua capacidade de transformação para o aprimoramento da performance organizacional. Por isso, é de extrema relevância o investimento em políticas públicas condizentes com as necessidades da instituição.

Afinal, segundo a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2021, p. 17), é relevante que na administração pública haja a compreensão de que os conceitos estejam “alinhados com a agenda de governo, particularmente em relação às diretrizes e prioridades da política estabelecida para o desenvolvimento de pessoas”. Os gestores 1, 2, 6 e 7 reforçam que o levantamento prévio dessas necessidades permite um planejamento e uma organização melhor para que não haja prejuízo de continuidade nos serviços prestados pela Instituição:

eu acredito (ser importante a Política de Desenvolvimento de Pessoas) até porque, a instituição, ela é densa né? Não é um número pequeno de pessoas envolvidas e ela tem que atender as demandas e as necessidades do planejamento (GESTOR 1).

a gestão também consiga se planejar né e antever alguns afastamentos futuros e até se programar em relação às ações que podem ocorrer no ano subsequente para o administrativo e o docente. (GESTOR 2)

O Gestor 6 considera que veio para somar, que antes era um processo que era bem desorganizado e que veio para permitir ampliar essa possibilidade aos servidores (GESTOR 6).

é muito importante para a instituição, principalmente, para melhorar a qualidade do trabalho do Servidor. Eu acredito que o planejamento para essa ação permite melhorar a qualidade do trabalho do servidor e proporcionar os avanços nas categorias, né, também de trabalho de plano de Carreiras (GESTOR 7).

Esses gestores apontam que o PDP contribui com o maior planejamento, possibilitando que as pessoas realizem seus respectivos afastamentos para realizar ações de desenvolvimento, mas que a instituição tenha maior capacidade de se programar para a ausência deles com a definição das datas e a possibilidade de escalar funcionários que supram a ausências com antecedência. Assim, os instrumentos institucionais que promovem a organização e o planejamento para o desenvolvimento de pessoas geram oportunidade para que os serviços públicos sejam modernizados, aperfeiçoados e capazes de atender os direitos dos cidadãos.

Isso posto, é possível dizer que a visão dos gestores vai ao encontro da própria proposição da PDP, que estabelece que é preciso aliar competências dos servidores individualmente e em equipe para melhor performance dos órgãos públicos. Dessa forma, Luna (2019) evidencia a necessidade de utilização das competências individuais e institucionais dos profissionais que passam a ser desenvolvidas.

Em relação à implementação do PNDP e do PDP no campus, os gestores 6 e 10 afirmam que houve avanços que demonstram uma execução satisfatória da política, pois incrementou possibilidades de organização e planejamento nas solicitações de afastamentos, licenças e alinhamento das necessidades previstas com as propostas dos servidores:

Há uma execução de forma eficiente no PDP, pois a ampla divulgação é bem importante e a divulgação do edital que também tem sido amplamente divulgado, então, no geral, é bem transparente e tem sido bem eficaz (GESTOR 6).

posso falar é que há um investimento, há um plano que tem naturalmente promovido resultados, esses resultados podem estar ainda ocultos, não devidamente expostos ou explorados naquilo que os servidores já foram contemplados com possibilidades, especialmente, no que diz respeito à formação continuada, às licenças capacitações, aos cursos de curta duração que são possíveis de serem realizados e tudo isso requer de nossa parte uma avaliação mais criteriosa desse termo eficiência (GESTOR 10).

Então, mesmo que inicialmente, a gente não pense, não tenha 100% de certeza que vai conseguir entrar em algum programa de aperfeiçoamento, mas eu vejo que a escola está sim conseguindo atender as demandas tanto na questão de oferta quanto na questão de planejamento sim. Então, a gente, coordenação, que tem com a direção algumas reuniões em termos de esclarecimento e informações, a gente consegue passar ao nosso subordinado, então, eu vou dizer assim que está atendendo e está funcionando a forma que está funcionando hoje no nosso *campus* (GESTOR 2).

Na visão dos Gestores 2, 10 e 6, houve, com a PNDP, melhorias devido a possibilidade de planejar, direcionar e ter informações compiladas para captar e fomentar cursos voltados à formação continuada dos servidores.

Em relação aos avanços, o gestor 6 considera favorável o protocolo de edital para selecionar, a partir de critérios, os profissionais que solicitam afastamento para capacitação, conforme prevê o Decreto 9.991, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019). Essa visão do Gestor 6 se dá em função da instituição ter um levantamento prévio do interesse dos servidores quanto às possibilidades de afastamento.

Ao serem questionados sobre a eficiência da Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do campus Pesqueira, os respondentes demonstraram suas respectivas opiniões acerca das contribuições da política para a execução no campus e os impactos externos, como, por exemplo, orçamentários e da ausência de incentivos, que vêm dificultando a execução das capacitações de acordo com as reais necessidades dos profissionais. Quanto à avaliação da política de gestão de pessoas implementada no âmbito do campus Pesqueira, os gestores elencaram avanços na execução do PDP:

embora a gente crítica, mas a ferramenta ela melhorou porque antigamente era puramente uma resposta no e-mail e hoje existe mais transparência e a plataforma é uma boa alternativa para permitir a visibilidade do todo e não ficam coisas restritas (GESTOR 1).

Eu acredito que tem avanço, uma vez que normatiza e sistematiza também. Deixa as regras bem claras, pois se a gente entrar no site do próprio IFPE, estão lá as normas e as regras direitinho. Chega para a gente via e-mail institucional, que é obrigatório, e está se processando, então, eu vejo com ela funciona melhor (GESTOR 2).

Eu acredito que sim. Como eu disse o contato administrativo que eu tenho tido não tem sido muito longo, é bem recente, mas daquilo que eu vi como

docente e daquilo que eu vejo hoje como docente e como gestão, eu recordo que teve um crescimento, teve uma evolução considerável (GESTOR 3).

Considero um avanço e a gente não consegue por conta dessa situação de orçamento (GESTOR 4).

esse processo ele requer o redimensionamento, uma reorientação, uma ressignificação no que diz respeito à sua existência, aos seus objetivos essenciais e aquilo que realmente define o nosso rumo futuro. Então, eu vejo como uma necessidade urgente de aprimoramento, de reavaliação do PDP como todo, de uma reconfiguração para gente entender de fato onde nós estamos, onde nós queremos chegar. Porque estamos atualmente numa estruturação interna de definição do planejamento estratégico, planejamento institucional, e o planejamento institucional ele se reverbera no âmbito do campus com o chamado plano de ação, o campus ele deve estar em sintonia com plano de gestão do campus (GESTOR 10).

Moura e Souza (2016) reforçam que na administração pública, em virtude de haver cada vez mais a necessidade constante de resultados efetivos à sociedade, o investimento nas pessoas é condição imprescindível para o sucesso da instituição. Com isso, elucidar como a política se materializa na prática, seja de forma positiva ou negativa, contribui para o engrandecimento da proposta, que é viabilizar condições de desenvolvimento aos servidores da Instituição. Sobre as facilidades, os gestores ainda acrescentam:

Tem a plataforma agora. Eu pensava inicialmente que deveria colocar o nome do professor daquele período né? E quando ele botou como uma categoria, isso dá mais liberdade para gente fazer com outros professores com a mesma necessidade. Eu não coloco o nome deles, pois, caso, durante o processo não seja o professor que tenha pedido seja o outro, permite que eu consiga reorganizar o meu planejamento (GESTOR 1).

Assim, é tudo via edital, é tudo bem organizado, então, é um ponto positivo sim ter essa organização. É bom até que o professor possa se organizar e não vai ser a qualquer momento, mas eu também acho que tira um pouco do poder que o colegiado possui (GESTOR 2).

(quanto à facilidade de executar o PDP no *campus*), considero que sim. Eu acho que, com organização e diálogo com todas as equipes gestoras, a gente consiga fazer essa execução de programar não deixar para outro momento e não chegar no dia da abertura (GESTOR 5).

Então eu acho que CGPE é acessível. Eu chego lá conversando, falando o problema, a gente é sempre ouvido, então, é essa abertura de comunicação é ponto positivo. Eu sinto interesse tanto da gestão de pessoas com da gestão da instituição como um todo em desenvolver essa área de pessoas que é um ponto positivo a facilidade (GESTOR 4).

no tempo que eu já tenho de IFPE, eu já tenho cinco anos, foi a primeira vez que eu fui consultada sobre essa questão de capacitação. Eu lembro que, em outras épocas, eu fui consultada por um e-mail e assim muito vago falando sobre isso, mas eu não entendia (GESTOR 6).

As facilidades descritas pelos gestores 1, 2 e 5 se relacionam às questões de maior sistematização com as normatizações do PDP, assim como a possibilidade de substituição que permite designar outras pessoas que não foram aquelas definidas primeiramente pois a dinâmica da instituição é intensa e pode surgir pessoas com necessidades maiores ou até mesmo aquelas que tinham necessidade de ser relocadas entre setores. Essa possibilidade contribui com o olhar dos interesses institucionais de forma geral, pois permite que pessoas com dificuldades similares possam ser contempladas com a demanda. Para isso é preciso criar mecanismos de planejamento, controle e avaliação para que o desenvolvimento das pessoas seja notado e intensificado a partir da viabilidade dos recursos que a instituição possui (CARMO *et al.*, 2018).

Esta seção foi contemplada com a visão gerencial da execução do PNDP, no *Campus* Pesqueira, quanto à capacidade para orientar as equipes sobre a aplicação do PDP, as formas de escolha da capacitação, os métodos de análise dos impactos da capacitação e a oferta de capacitação em consonância com as necessidades institucionais.

As condições de implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas também dependem da capacidade dos gestores para colocar em prática as diretrizes institucionais e do Ministério da Educação relacionadas à temática. Por isso, buscou-se compreender como os gestores do IFPE-*Campus* Pesqueira sentem-se habilitados para orientar suas equipes sobre a utilização do Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Assim, uma boa parte dos gestores demonstrou que não se encontra em condições técnicas suficientes para subsidiar suas equipes e o que depende de sua própria orientação sobre o PDP.

não me sinto seguro sobre o encaminhamento do processo, não me sinto com todas as ferramentas necessárias para fluir tranquilamente no processo [...] não me sinto ou habilitado não (GESTOR 1)

Sim, me sinto habilitado [...].\_Então, as reuniões foram sim esclarecedoras, a questão dos documentos disponibilizados também foi esclarecedora, **mas a gente ainda tem muito a entender a questão do funcionamento né.** A gente está num cargo de chefia tem que estar um pouco mais inteirado, até pedir ajuda dos colegas, na nossa coordenação, mas, assim, eu não vou dizer que a gente domina tudo não. Mas o lado positivo é que a gente tem um suporte muito bom tanto da direção quanto da gestão de pessoas do *campus* para que a gente possa procurar tirar dúvidas, procurar uma orientação (GESTOR 2, grifo.....).



não, não, totalmente não. Eu talvez tenha algumas limitações que com algumas orientações mais aprofundadas sobre a temática possam ser esclarecidas [...] Eu ainda tenho essa fragilidade (GESTOR 3)

Completamente não, não. eu não me acho capacitado não. Falto conhecer melhor o PDP qual como programa esse tal aí no Campus para o que é divulgado a gente simplesmente divulga quando tá aberto lá. [...] Mas informar meus subordinados sobre o que se trata PDP, detalhadamente, explicar realmente eu não me sinto capacitado não (GESTOR 4).

Não, no momento acho que não. eu acho que a nossa demanda hoje termina comprometendo o aprimoramento até pessoal né. De tentar buscar aquela informação e aprimorar aquela informação com tanta demanda surgindo, ao longo do tempo, tantas as portarias emitidas, tantos decretos emitidos ao mesmo tempo que você não consegue assimilar o volume, acompanhar essas demandas institucionais (GESTOR 5).

Não, totalmente não. Às vezes, a gente tem que consultar a legislação. Eu acredito que um treinamento com gestores seria muito bom assim para iniciar esse PDP (GESTOR 6).

Superficialmente sim porque essa nova proposta tem alguns trâmites que a gente destinou um servidor específico para que ele organizasse os dados dentro de um programa. Daí, eu não fui o responsável por essa ação, certo. Hoje eu só apenas eu sei mais ou menos os caminhos (GESTOR 7).

Eu acho assim, teve coisa que eu orientei entendi. Teve coisa que eu disse a gente ler no guia e teve coisa que eu disse a gente pergunta à CGPE porque eu não me acho ainda assim apta. Eu acho que eu ainda precisaria passar por uma formação com mais detalhes (GESTOR 8).

as mudanças ocorrem de forma um tanto acelerada, um tanto afoita e não há tempo interno da instituição se preparar e nem dos seus gestores se prepararem para poderem esclarecer e orientar da melhor forma os servidores (GESTOR 10).

Como se pôde observar, vários gestores se demonstraram alheios ou inseguros quanto ao conhecimentos e capacidade de explicar de forma prática e teórica sobre a implementação adequada do PDP no âmbito do *Campus* Pesqueira. Dentre as justificativas apresentadas, verifica-se que a necessidade de uma capacitação direcionada, a falta de tempo de buscar informações mais aprofundadas, as constantes mudanças, as dificuldades de compreensão e, até mesmo, o processo de descentralização das atividades são fatores elencados como que vêm ocasionando insegurança para prestar as orientações às equipes com a qualidade esperada.

Com isso, observa-se a necessidade de se ampliar momentos de socialização de experiências entre os gestores, assim como a realização de atividades sistemáticas, como reuniões, de alinhamento e capacitação que possam contribuir para eles tenham condições de entendimento e execução da PDP, assim como saibam da importância e dos impactos dessa política para o servidor, para a instituição e para as equipes e lideranças.

Diante do exposto, concordamos com Costa *et al.* (2022) sobre a necessidade de que o gestor público tenha bom conhecimento dessa política, além da capacidade para se comunicar e conduzir os trabalhos junto às equipes, de modo a planejar e organizar com foco nos resultados. Para isso, infere-se que investimentos devam ser realizados para a maior preparação dos gestores públicos do campus Pesqueira de modo que seus gestores possam coordenar as ações do PDP junto às equipes.

Para uma análise de como o PDP tem sido executado no campus também é necessária a fim de verificar como as capacitações têm sido encaminhadas e se elas estão condizentes com as demandas institucionais previstas no PDP e conforme prevê a PNDP. Para isso, questionou-se os entrevistados quais estratégias são adotadas na escolha das capacitações que são destinadas às equipes e com eles a relacionavam com as necessidades institucionais.

uma capacitação mais específica voltada para uma determinada área específica e uma e mais abrangente de forma geral que a gente tem que ir para fazer, vamos dizer assim, de forma mais efetiva. Já busquei por meio de comunicação, até mesmo formalizando, fazer levantamento prévio e todas as demandas de necessidades (GESTOR 5).

Para escolher a capacitação, o Gestor 4 considera as necessidades funcionais. Então a gente vai escolher de acordo com a área que a gente é mais demandada. A gente escolhe algo que a gente tá carente, que a gente tá defasado, que a gente tá precisando melhorar. Que a gente precisa se aperfeiçoar para melhorar o serviço prestado aqui no campo?

99% dos servidores da Coordenação são professores, então, basicamente a procura é por mestrados E doutorados. então a gente adota o critério de tempo de serviço como prioridade. E, também tempo de solicitação (GESTOR6).

a gente fez uma reunião prévia com todos os docentes, inicialmente, para saber quem tinha interesse em sair no próximo ano para capacitação. Então, para esse ano a gente não teve muito problema com relação às escolhas mas porque eram poucos, porém, se nos próximos anos existir em uma demanda maior, possivelmente, ele vai ter que utilizar um critério (GESTOR 7).

nessa última que a gente teve de sistema. Eu fiz um encontro com os servidores, foi uma reunião *on-line* com todas as chefias (GESTOR 8).

a prática usual é realizar no âmbito dessa reunião apresentação do PDP, os prazos estabelecidos e a gente observar a partir do olhar de cada gestor, qual é sua principal demanda. Observa-se, também, a necessidade individual e coletiva e se a coletiva é dentro daquilo que nós consideramos conceito estratégico como sendo prioritário. Por fim, considera-se o *status* institucional em termos de desenvolvimento e naquilo que nos movimenta naquele presente momento para fomentar uma mudança positiva (GESTOR, 10).

Com os discursos apresentados, verifica-se que há diferentes formas de se realizar o levantamento de necessidades e prioridades para estruturar os propósitos institucionais sobre a questão das ações de desenvolvimento. Considera-se que o aprimoramento dessas técnicas depende de discussões dos próprios gestores com vistas a implementar medidas sistemáticas que uniformizem internamente as atividades realizadas pelos gestores do campus sobre a escolha das capacitações.

Cabral (2020) confirma esse entendimento quando propõe que o planejamento das formações e do aperfeiçoamento de pessoas que são parte da instituição não pode se dissociar dos interesses organizacionais, por isso, quanto mais alinhados e sistematizados, maior a probabilidade de os objetivos estratégicos serem atingidos e os problemas de conhecimentos dos servidores serem correspondidos.

A análise sobre como as ações de desenvolvimento propostas pela instituição têm atendido aos objetivos individuais, setoriais e do campus também foi pautado junto aos gestores entrevistados. Mesmo sabendo que nos termos do Art. 3º § 1º a elaboração, o monitoramento e a avaliação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas serão realizados por meio de sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC, que fornece orientações seguidas para o uso do sistema, acredita-se ser relevante que localmente sejam verificados os impactos institucionais.

Ao serem questionados sobre os impactos das capacitações e os mecanismos utilizados na prática para avaliar o resultado oriundo da capacitação planejada nos termos do PNDP, os gestores relataram que:

as experiências que eu tenho dos afastamentos eles nunca foram avaliados nunca teve um mecanismo de avaliação de retorno do processo apenas era validado pelo cumprimento da meta que tinha como assim se era pós-graduação o cumprimento é a aquisição do título né ou do título de Mestre Doutor. Quando existe a formação congressos, ele vai lhe dar os comprovantes de participação, então, o único mecanismo de verificação do seria com as certificações. Acho que algum retorno para instituição, algum mecanismo, alguma atividade, algum produto isso nunca foi colocado no circuito (GESTOR 1).

Não, no momento até então eu não percebi (nenhum impacto da capacitação). (GESTOR 8).

Por exemplo, profissional vai fazer uma capacitação em saúde do homem, quando ele retorna dessa capacitação, a gente sempre faz questão de inseri-lo nas temáticas das disciplinas dos estágios nas práticas que são referentes à saúde do homem, que, certamente, ele tem algo mais a contribuir do que outros colegas (GESTOR 3).

não, não existe nenhum mecanismo, nenhuma metodologia para ele aqui. Eu tô lhe dizendo que a gente sente pelo desenvolvimento das atividades e, após o treinamento, você melhora a forma de ver, a forma de fazer, mas não existe nenhuma coleta depois (GESTOR 4).

Não, já tentei buscar alguma forma de ferramentas, principalmente, da área de administração para tentar fazer alguma forma de mensuração, mas também não consegui (GESTOR 5).

O que a gente espera dessas capacitações, principalmente, é o retorno de conhecimentos né. Então eu acho que o mais importante para a gente, e isso é um ponto de análise, quando a gente for fazer a seleção de prioridade dos dois, de quem vai sair né, no hackeamento de quem vai sair primeiro, é justamente quais são os benefícios dos cursos (GESTOR 7).

O que a gente tem hoje é o certificado, que, às vezes, eles vêm com rendimento, vêm com nota. Então, a gente consegue mensurar como foi que o servidor vivenciou aquela capacitação (GESTOR 8).

Sim, ainda, temos parâmetros subjetivos de observação dessa melhoria, desse avanço. Voltamos aquele movimento anterior, quais os parâmetros em termos de avaliação objetiva, em termos de definição concreta do que ocorreu após a qualificação, após a ocupação do servidor em si? A gente precisa realmente avançar nisso em questões de mensuração, estabelecimento de modelos, de estratégias que permitam realmente a gente quantificar, seja de forma quantitativa seja de forma qualitativa o que está ocorrendo após essas imersões (GESTOR 10).

Como se observa nos discursos dos gestores, não há um mecanismo alinhado no âmbito do campus Pesqueira para avaliar nem qualitativamente nem quantitativamente as ações de desenvolvimento realizadas. Dois dos gestores atrelaram a avaliação à entrega do certificado e às notas quando estas são registradas nesse documento. Já o Gestor 3 comenta que procura envolver o servidor nas temáticas relacionadas, quando do retorno da capacitação para que ele contribua com os demais. O Gestor 10 reforça que, apesar de existirem análises subjetivas dos retornos das capacitações, a definição de parâmetros de observância são fundamentais para guiar os gestores.

Vale ressaltar que, após a finalização das ações de desenvolvimento os servidores devem, além de apresentar comprovantes, preencher um formulário de avaliação referente a capacitação para o acompanhamento da área sistêmica. No entanto, percebe-se que há dificuldades por parte dos servidores participantes dos cursos no preenchimento dos formulários, o que inviabiliza o acompanhamento de forma sistemática do que ele realizou e sua contribuição para o ambiente de atuação profissional.

Desse modo, percebe-se que, além de alinhamentos com os gestores, faz-se necessária a ampliação de reuniões de orientações dos gestores para reforçar com

as equipes a importância de preenchimento desses formulários, ressaltando a necessidade de promover o melhor aproveitamento dos conhecimentos construídos na instituição.

Sapper e Coronel (2016) destacam que a motivação desenvolvida pelos servidores quando percebem que a instituição possui interesse em viabilizar o desenvolvimento de suas habilidades também é um fator relevante a ser tratado como potencial para que os colaboradores contribuam com a melhoria organizacional, de pertencimento e se sintam corresponsáveis pelo clima organizacional satisfatório.

Também visamos saber com os gestores, a partir das capacitações realizadas pelas suas respectivas equipes, têm feito o alinhamento delas com os objetivos institucionais:

Sim, primeiro quando a gente vai preencher as planilhas com intenção de afastamento, de busca de informação, todas elas estão atreladas com as diretrizes do nosso curso, diretrizes dos cursos superiores que são lá no nosso campo. (...) Então, sim estão atrelados estão tanto à formação quanto o que a gente atende lá no *Campus* (GESTOR 2).

tem que haver um alinhamento institucional com a necessidade e a afinidade do servidor em determinadas as áreas. (...) A capacitação deve ser feita a ideia era o primeiro que deve ser feito para o conteúdo que tá precisando melhorar visto isso (GESTOR 4).

Sim, a gente tem que ir com relação às demandas, e investir o orçamento no que é mais emergente para instituição, que realmente vai atingir a instituição como um todo (GESTOR 5).

a gente pensa bastante no âmbito do nosso curso, no crescimento, na verticalização do nosso curso, tanto eletrotécnica quanto engenharia elétrica. São prioritariamente voltadas para o curso (GESTOR 6).

Os gestores 2, 4 e 5 e 6 relataram que têm buscado promover alinhamentos institucionais para que as capacitações propostas dialoguem com as necessidades dos setores com a possibilidade de suprir necessidades institucionais. Já os gestores 3, 8 e 10 afirmam que há uma necessidade de melhorar formas de atuação para que, de fato, os interesses institucionais prevaleçam nas capacitações:

eu confesso que não. A iniciativa da escolha da própria escolha da capacitação parte do servidor. É sempre aquilo que ele quer. Talvez aquilo que ele trabalha mais no dia a dia, que ele tem uma proximidade maior, um apreço maior pela temática aí ele quem faz a escolha (GESTOR 3).

Ainda não, mas a gente vê que há esta necessidade até por causa do plano de ação da gente. Então, a gente, hoje, não tem ainda essa ligação direta né, mas é uma necessidade que já vislumbro à frente de a gente ter que fazer as capacitações voltadas realmente para o que o plano de ação da instituição propôs (GESTOR 8).

Isso tá muito atrelado ao que nós entendemos como sendo os objetivos e estratégias institucionais, estão postos ali no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional. E a instituição está com um novo PDI, cuja vigência é de 2022, começou ano passado até 2026. E lá no PDI nós temos uma área específica, nós temos um capítulo diretamente voltado para a questão de pessoas e, nesse capítulo da gestão de pessoas, nós temos as diretrizes, objetivos estratégicos voltados à formação do corpo de servidores. Então, nós precisamos realmente observar esse entrelaçamento, mesmo a partir dos objetivos estratégicos institucionais para que isso chegue até o nosso plano de ação, chegue até nosso PDT, ele precisa fazer esse entrelaçamento, essa conjunção, esse cruzamento entre PDI, objetivos estratégicos, gestão de pessoas, que está no PDI, plano de ação do *campus*, plano de gestão do *campus* e PDT (GESTOR 10).

Constata-se que nem sempre os objetivos institucionais são observados ou priorizados em detrimento dos interesses dos servidores, o que pode inviabilizar que lacunas institucionais sejam consideradas no momento de definir a prioridade das capacitações. Vale ressaltar que os resultados a serem alcançados pelas organizações públicas com suas agendas voltadas aos cidadãos dependem do investimento em formações condizentes com essas realidades, que foquem no princípio da coletividade e dos valores da instituição e da sociedade (LIMA; SILVA, 2015).

A consolidação da Política de Desenvolvimento de Pessoas está atrelada a diferentes aspectos: orçamentário, capacidade gerencial, direcionamento das ações de desenvolvimento, planejamento de capacitações com características transversais, estratégias de como integrar as necessidades de conhecimento organizacional como as propostas apresentadas pelos sujeitos de forma individual ou fomentadas pela Instituição. Diante, em nossa pesquisa, tentamos compreender a avaliação dos gestores sobre essas variáveis.

Quanto às questões orçamentárias, o Gestor 10 considera que há investimentos institucionais e financeiros voltados à execução da política no campus que permitem melhorar e ampliar as condições de realização de formação continuada, com ações de desenvolvimento como as licenças capacitações, cursos de curta duração que são possíveis de serem realizados, no entanto, na opinião dele, para mensurar a eficiência sobre isso são necessários parâmetros institucionais:

não tem um parâmetro concreto para aferir, para mensurar essa eficiência, mas acredito que isso diz respeito apenas a uma necessidade ainda não observada, o que requer um cuidado, requer um direcionamento, uma diretriz para a gente realmente definir em termos práticos, em termos concretos essa eficiência. Seria fundamental que nós tivéssemos de modelo interno de mensuração dessa eficiência para que a gente pudesse, por exemplo,

averiguar na prática qual o resultado do PNDP daquele exercício, resultado operacional prático, qual é a devolução, o retorno, daquilo que foi devidamente ofertado para a instituição, em termos de melhoria, de produtividade, de eficiência, de eficácia no dia a dia do servidor e naquilo que compete a cada setor e diretamente ao seu cargo em si ou à função que ele exerça na instituição (GESTOR 10).

Vale ressaltar que existem relatórios gerenciais com as informações relativas à capacitação que são divulgados ao término do exercício ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) com as informações compiladas da destinação orçamentária como os cursos foram executados, conforme previstos no planejamento realizado no ano anterior. No entanto, é preciso considerar que há dificuldade cultura das pessoas realizarem o lançamento das informações nos instrumentos após a sua capacitação, visando explicar o que foi realizado para que exista de fato uma relação mais objetiva no que se refere ao impacto financeiro desse investimento.

Nos termos do Decreto 9.991, que rege as orientações do PDP, há uma previsão de divulgação mensalmente das ações de desenvolvimento devidamente executadas, o que poderia ser um estímulo para construção de indicadores de mensuração, conforme observado pelo Gestor 10.

Nessa direção, Silva (2017) reforça a relevância do monitoramento dos resultados obtidos após as ações de capacitação, a fim de avaliar a melhoria do desempenho dos servidores capacitados como um caminho necessário para a adoção de medidas preventivas e corretivas para a execução da Política de acordo com a realidade local. Outrossim, na visão dos respondentes, a redução significativa de orçamento destinado à capacitação vem prejudicando a eficiência da referida Política, pois, na maioria das vezes, não consegue atender a necessidade da maioria dos servidores:

não considero que seja executado de forma eficiente. Um dos motivos assim, na minha ótica, que é realmente falta de orçamento, de que é pouco orçamento. Aí a eu vejo hoje a realidade do *Campus* Pesqueira que, por questões históricas, assim, de pouca divulgação, o pessoal manda e não é atendido, daí, acaba se desmotivando (GESTOR 4).

Sim, sim. Acho que as limitações (orçamentárias) acabam não sendo propícias da instituição, mas do serviço como um todo (GESTOR 3).

Primeiro, em relação aos prazos, o pessoal termina não aderindo e a questão da limitação também orçamentária que nos impede de avançar e ampliar né capacitações de treinamento do da equipe (GESTOR 5).

É preciso registrar que ao longo dos últimos anos houve significativa redução orçamentária para os Institutos Federais e, além disso, bloqueios orçamentários que impediram que medidas institucionais fossem adotadas para melhor distribuição do orçamento e realização de cursos sistêmicos necessários ao atendimento dos campi. Com isso, verifica-se que uma das principais dificuldades de implementação do PDP no campus é a capacidade orçamentária de atendimento às demandas institucionais, conforme ratificada pelos discursos abaixo, nos quais gestores enfatizaram como se efetiva o nível de eficiência na visão deles quanto à gestão dos recursos para capacitação:

Ineficiente (GESTOR 1).

infelizmente as capacitações esse ano que envolveram recursos financeiros não foram tão prioritárias como acontecia anos anteriores. Então é uma ideia que a gente espera que se modifique. (GESTOR 7).

Eu também não tenho a noção de quantos servidores dos outras departamentos, dos outros cursos fizeram capacitação se for mais ou menos do curso. Então, realmente isso daí é uma é uma falta de informação ou falta de distribuição, mas talvez de recursos que pode ser utilizado ou pode ser pelo menos informado quantos né de recurso cada curso, cada departamento pode ter né (GESTOR, 7).

Não conheço que tipo de recurso a gente pode aplicar. Eu não sabia que existiria nenhum tipo de recurso para a gente utilizar em relação a isso a formação a capacitação (GESTOR 2).

Quanto aos recursos para execução da capacitação, a gente esbarra nas limitações do serviço né. Então, o serviço público como um todo ele tem sofrido muito com essas limitações e isso, sem dúvida, afeta a própria liberação seja um docente seja um servidor para realização dessa capacitação. Alguns profissionais têm se eximido de, por exemplo, solicitar a participação em um congresso mais especializado em x e y por falta de recursos, mas não é referente à instituição e sim das limitações do serviço público (GESTOR 3).

não, não existe nenhum recurso, orçamento dedicado ao treinamento de pessoal de nossa área. O pessoal tá desmotivado porque há vários anos não é contemplado (GESTOR 4).

eu acredito que o recurso seja pouco hoje e, por isso, que não dá para dividir para todo mundo né?. Aí, fica difícil de responder essa pergunta. A princípio, eu sei que eu não conheço bem como é feita a gestão. Qual foi o orçamento para instituição como um todo? A princípio, eu lhe diria que não, mas eu acredito que o problema é a falta de recurso.

Acho que não, eu acho que às vezes a instituição investe mais em determinadas áreas do que em outras. Eu vejo na área de administração, eu acho, eu vejo aí as pessoas mais capacitadas, mas assim, na área do ensino mesmo, eu não vejo não, eu acho que não é bem distribuído. Eu vejo servidores individualmente se capacitando, a instituição investindo em determinados segmentos, em determinados, capacitação de alguns servidores, não vejo no coletivo (GESTOR 9).



Para mim não é claro. eu não vejo como algo transparente para instituição. A tem um recurso que ninguém sabe o quanto é, como é especificamente, e a quem é destinado. eu vejo como algo um pouco assim desorganizado (GESTOR 6).

Os recursos apresentados para a instituição, destinados a instituição, porque na ação de capacitação de servidor, a cada ano eles estão sendo reduzidos, como todo orçamento das universidades e dos institutos federais e isso tem sido bastante prejudicial, porque é algo estratégico para o desenvolvimento da instituição. A gente não tem, primeiro, um orçamento adequado para fomentar da melhor forma possível o PDP, não temos o orçamento seguro, do ponto de vista de estabilidade, o que virá a cada ano porque a cada ano é reduzido. O que eu considero é que a gente não tenha orçamento adequado, nós temos uma demanda crescente, a expectativa do servidor é crescente e o orçamento não é compatível para atendermos as demandas (GESTOR 10).

Não há esta distribuição do recurso. Este ano mesmo, eu fiz o seguinte encaminhamento via e-mail o Ofício que solicitou a avaliação da necessidade de capacitação por parte dos setores. Alguns, a gente já sabe que vai ser necessária aquela capacitação. Fiz aquele de levantamento de perfis de várias coordenações só que não andou devido a esse cenário de instabilidade orçamentária. O recurso é tão pouco que você não tem nem como pensar em atrelar realmente a atividades que vão ter um impacto né e na instituição e até mesmo com relação a esta modificação da legislação (GESTOR 5).

acho que sim, porém eu acho que a gente também tem um problema né. hoje a gente tem um PDP, a pessoa se cadastra no PDP e tem o Edital de licença, de afastamento e, às vezes, você tá cadastrado no PDP e você não consegue sair para o edital por causa da questão de financeiro, de não poder contratar substituto, por exemplo, no caso de docentes (GESTOR 8).

O Gestor 10 ressalta que, no campus Pesqueira, há uma execução satisfatória dentro do que é possível, haja vista as dificuldades de conhecimento e orçamento e sugere que sejam viabilizadas discussões interinstitucionais e ao nível de órgãos superiores ao IFPE com vistas a conscientização das demandas institucionais:

Dentro do que é possível fazer, sim. Mas essa gestão precisa ser aperfeiçoada, construída em termos de documento orientador, a partir de um debate que precisa ser estabelecido com as representatividades dos servidores, seja CPPD seja CIS, com ampla participação da CGPE, para que a gente possa apresentar de forma bem transparente e cristalina a realidade orçamentária e os caminhos que a gente precisa trilhar para melhorar, dentro do que é possível, do que está em nossas mãos, esse ritmo de qualificação e de atendimento às demandas do PDP. Como eu falei agora há pouco algumas estratégias, que estamos ainda no ambiente interno de discussão, mas sempre precisa levar para um fórum maior, com todas essas instâncias e discutir caminhos, possibilidades para que a gente possa chegar ao consenso né, sobre a diretriz que vamos adotar diante da grave restrição orçamentária (GESTOR 10).

É difícil estar na pele da gestão numa decisão como essa né. Por exemplo, do que cortar e o que priorizar. A prioridade até então tem sido dada à execução ou na verdade ao funcionamento da instituição funcionamento básico né. A gente entende que existem esses pormenores né do serviço público, mas com relação à gestão diante do que aparece de verba sempre

que é chega algum tipo de verba para este tipo de capacitação ela tem distribuído na tentado distribuir de maneira equitativa para os cursos para os servidores. (GESTOR 3)

Com o discurso do Gestor 10, percebe-se a necessidade de ampliação das discussões orçamentárias voltadas ao PDP que devem ultrapassar os espaços institucionais internos, para incrementar novas propostas orçamentárias voltadas à capacitação. Outra dificuldade apontada pelos gestores se refere à comunicação para a execução do PDP:

Não (acho eficiente a execução do PDP), acredito que se precisa trabalhar mais a questão interna dos servidores porque temos várias linhas que não dependem de recursos, que podem ser promovidas tá? Eu acho que deveria ser aberto mais uma comunicação abrangente, mas, às vezes, a gente tenta com a comunidade ver a real necessidade de capacitação desenvolvimento só que as pessoas, muitas vezes, não se manifestam aí dificulta nossa avaliação (GESTOR 5).

não acho (eficiente a execução do PDP) seja porque muitas vezes eu acho que falta comunicação, muitas vezes, a gente quando vem saber é em cima do prazo ou já passou sabe? É uma coisa que apesar de ser direito do servidor parece que atende apenas a poucas pessoas ou a determinados grupos. A minha visão é essa, eu não acho que ela seja eficiente nesse sentido (GESTOR 8).

A comunicação foi um fator mencionado como dificultador da execução do PDP de forma correta. Os Gestores 5 e 8 apontaram a comunicação sob diferentes aspectos. O Gestor 5 abordou a dificuldade de se comunicar com os servidores do campus para elencar e promover cursos que não dependem necessariamente de recursos. Concordamos com o Gestor 5 ao verificar que existem outras possibilidades viáveis que podem ser utilizados, como carga horária de profissionais com expertise, parcerias interinstitucionais.

Já o Gestor 8 aponta que a comunicação para a disseminação das informações sobre o PDP chega com curto tempo para absorção pelas pessoas que vão executar as medidas, o que dificulta dedicação à atividade.

Infere-se que os prazos e as mudanças que são realizadas nas etapas do PDP são apresentados em conformidade com o cronograma estabelecido pelo SIPEC, de modo que, quando chega aos órgãos sistêmicos, até a compreensão e compilação das informações para serem submetidas aos campi, o prazo é curto. Com isso, acredita-se que as constantes adaptações e melhorias que são

implementadas no PDP, apesar de serem imprescindíveis a melhoria contínua, acarreta novas e necessárias adaptações pela instituição, o que pode ocasionar a redução do tempo quando chega nos campi.

Essa realidade é destacada por Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), quando enfatizam que a implementação de uma política dessa natureza deve vir acompanhada de maior alinhamento entre os idealizadores da política e as realidades locais das instituições e, por sua vez, dos campi.

Ao serem questionados se nas atividades de capacitação prevalece as ações coletivas ou individuais, os gestores responderam que a maioria ocorre de forma individual, conforme é possível ver no quadro 2

Quadro 02 – Capacitações coletivas e individuais.

<b>Capacitações coletivas e individuais</b>		
	Capacitações individuais	Capacitações coletivas
Capacitações	Gestor 4, Gestor 5, Gestor 7, Gestor 6.	Gestor 3

Enquanto o Gestor 5 aponta a dificuldade de se realizar cursos com objetivos coletivos e transversais, tendo em vista as especificidades das áreas e as prioridades emergenciais de capacitação que precisam ser adotadas, o Gestor 7 reforça a importância de que, mesmo quando houver a capacitação de um servidor(a) individualmente, essa possa trazer benefícios de mudanças práticas para a instituição e, até mesmo, eles possam se transformar em multiplicadores de conhecimento:

tem muitas áreas esparsas e diversificadas. Se você for o teu olhar mostrar, patrimônio, aí vem contrato compra, vem coordenação financeira, vem contabilidade, vem uma série de setores que são áreas totalmente assim, apesar de interligadas algumas funções são, como é que eu posso dizer, conteúdos totalmente diferentes para cada atuação profissional (GESTOR 5).

eu vejo o pessoal fazer né, que assim é muito mais para benefício próprio de você fazer a capacitação, do que assim o que que é a relevância disso para a instituição e é isso que tá faltando muito. Não vou generalizar dizendo que todos são assim, mas eu tenho observado que que muitas pessoas têm saído fazer capacitação volta e volta como se nada tivesse acontecido sem benefício comum. Porque o que eu entendo como benefício comum é que aquela formação que aquele servidor fez vai impactar em alguma ação dentro da instituição. Quando só apenas sai e não traz no retorno não traz nada de diferente então para mim só individual. (GESTOR 7).

O Gestor 10 reforça a necessidade de haver tanto no âmbito individual quanto coletivo para suprir as necessidades que são transversais e as que são individuais,

tendo em vista que em algumas áreas há mudança de legislação, inerentes ao cargo que as pessoas:

forma mista, híbrida né. O ano passado tivemos essa experiência, mais concretamente falando, tivemos uma definição individual e uma estratégia coletiva. Quando a gente pensa, como eu já citei anteriormente, em formações em torno de áreas estratégicas como o autoconhecimento, comunicação não violenta, relações intra e interpessoais, então estamos pensando no todo. Agora é fato que se precisa ser melhorado, precisa ser fortalecido do ponto de vista de um levantamento mais preciso, objetivo frente a comunidade, de temas que consideram necessários e prioritários para essa formação coletiva. Individualmente, estamos observando esse movimento ainda mais ostensivo, pelo fato de que ainda não estamos com uma movimentação mais abrangente de análise e levantamento dessas demandas, no âmbito mais global tá e ao meu ver, tá dentro dessas diretrizes um caminho direcionado para aquilo que é emergencial, que aí é muito particular, como a formação de um coordenador de contratos, um coordenador de compras, a formação de um tecnólogo em gestão de pessoas, que tá na CGPE, a formação de um diretor de administração e planejamento, de um contador, de um psicólogo, são formações bem específicas, individualizadas. E a depender da demanda do campus e a mudança na legislação, necessidade de atualização, a gente tem que fomentar de forma clara e urgente (GESTOR 10).

Observa-se que tendo em vista as dificuldades de distribuição de orçamento e de quantitativo proporcional às necessidades dos servidores e das mudanças que ocorrem na legislação e nos procedimentos, é necessário que, cada vez mais, sejam realizadas ações de desenvolvimento abrangente para contemplar o maior número de pessoal.

Dessa forma, concordamos com os gestores quanto aos pontos divergentes que devem ser observados sob o interesse público em todas as medidas institucionais adotadas, por isso, é condição imprescindível que ao se analisar as capacitações as necessidades e prioridades institucionais prevaleçam.

Concordamos também com as singularidades postas pelo Gestor 7 no intuito de se verificar que algumas necessidades institucionais estão atreladas às características individuais dos servidores, pois, muitas vezes, só há um profissional no campus que possui atribuição em uma determinada área cujas mudanças de legislação são intensas.

Infere-se que há também de se observar a maior busca pelo desenvolvimento de competências transversais do serviço público, cujas necessidades são inerentes a todos agentes públicos (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021). Segundo o PNDP (2019), competências transversais são aquelas representadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função

pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Considerando as dificuldades elencadas pelos gestores do campus Pesqueira para a execução da PNDP, foi solicitado contribuições de melhorias

Quadro 3 – Contribuições de melhorias para a execução do PNDP

<b>Problemas identificados</b>	<b>Sujeitos</b>
Melhoria na comunicação sobre a transparência e distribuição e dificuldades orçamentárias orçamentária	Gestor 4,
Ampliação da utilização dos cursos ENAP	Gestor 4, Gestor 10
Utilização de servidores da Instituição para formação com carga horária	Gestor 10
Ampliação de momentos de orientações sobre o PDP	Gestor 3
Dificuldade orçamentária para contratação de substituto	Gestor 8
Entraves para afastamento devido a dificuldades de reposição de administrativo e docente. Verificação a nível de governo de possibilidades.	Gestor 6, Gestor 8, Gestor 7
Desmotivação pelo não cumprimento da capacitação	Gestor 5,
precarização do orçamento e busca de apoio interinstitucional e de instâncias superiores ao IFPE	Gestor 10
Melhoria nas orientações sobre as diretrizes institucionais do PDP	Gestor 10
Programação de afastamento com substitutos	Gestor 8
Prazo maior para preenchimento das demandas do PDP	Gestor 2
Divulgação com rodas de conversas	Gestor 2
Maior clareza na usabilidade do sistema	Gestor 3
Formações para discussões sobre o PDP	Gestor 3, Gestor 10.
Levantamento de cursos gratuitos para divulgar com os servidores	Gestor 4, Gestor 10.
Maior transparência	Gestor 4
Meios de comunicação e ferramentas mais eficazes para chegar até o servidor em tempo hábil	Gestor 9

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A seguir, apresentamos o complemento mais detalhado dos discursos dos Gestores 10 e 5 com vistas à observância de diversos pontos de melhorias:

Quadro 4 – Sugestões detalhadas de melhorias para a execução do PNDP

A gente precisa discutir o orçamento a partir das instâncias de decisão, de decisão digo, daqueles que estão à frente do programa DGPE, CGPE, reitoria, da reitoria para o CONIF até chegar a SETEC. Então é preciso pensar no que se quer, onde se deseja chegar, em termos de investimento na formação do servidor, e isso depende diretamente de orçamento. A gente precisa definir áreas estratégicas em consonância com a missão, valores, visão e objetivos estratégicos do PDI, e é necessário a gente fazer essa comunicação entre essas áreas estratégicas do PDI, a missão, visão e valores do IFPE, com o plano de ação do campus e necessariamente com PDO, que é de onde vem o orçamento. É importante a apresentação, a divulgação e aplicação dos resultados auferidos até o momento, aquilo que está sendo feito, como que está chegando para a sociedade e como é que nós vamos mensurar, como é que nós vamos mensurar a qualidade, a melhoria desse processo a partir da formação que foi ofertada, do que foi atingido. O modelo está posto, tá em processo de evolução mas requer ainda muito aperfeiçoamento no que tange ao operacional e fundamentalmente a gente precisa disso de uma forma mais colegiada, mais trans-	GESTOR 10
--	-----------

<p>parente, mais democrática, mais colaborativa entre instância superior de governo federal e as representações dos servidores com amplo movimento. Envolvendo aí os próprios sindicatos e os fóruns de representação dos diretores, pró-reitores de gestão de pessoas, os reitores né, dos institutos federais, o próprio CONIF e tudo mais. Então, é aproveitar esse movimento de abertura, esse movimento democrático para aperfeiçoar o processo e fundamentalmente buscar mais recursos, para que isso seja melhor consolidado.</p>	
<p>O PDI é novo, isso nos chama atenção para esse diálogo que é necessário ser estabelecido entre CGPE e DGPE em reuniões específicas do corpo gestor, para que a gente possa disseminar toda essa rede de informações e de demandas para termos um caminho bastante claro, bastante robusto para atingirmos aquilo que está posto em nossos documentos norteadores. Esse diálogo precisa ser estabelecido, porque a partir do PDP que nós vamos definir indicadores, estratégias e caminhos para atingir os objetivos estratégicos institucionais, daquilo que a instituição de fato precisa atingir nesse marco temporal de 4 anos do plano de desenvolvimento institucional</p>	GESTOR 10
<p>Eu acho que primeiro temos uma definição com relação ao recurso. E se deixar estabelecido, fazer um cronograma no levantamento e um cronograma de execução com base nesse período de abertura PDP, né, mas uma avaliação prévia dessa desse montante... sentar com equipe, fazer o levantamento, conversar, dialogar, ver realmente quais são as reais necessidades principalmente desse cenário de 2023 e após disso se programar para aquele período que levando em consideração todas as variáveis eu acho que a gente teriam mais em de acessibilidade maior até o final do exercício e não deixando o pago. A nossa falha era maior era deixar para o final de exercício, as vezes termina o tempo deixar para o final do exercício, quando tudo já tá naquela loucura, todo mundo sobrecarregado e não consegue o tempo muito curto né. Aí você fica aquela correria em relação ao orçamento, um tanto de coisa para fazer execução. eu acho que a gente se programando antes a gente conseguiria fazer sim.</p>	GESTOR 5
<p>Essa prata da casa, essa mão de obra qualificada precisa também ser aproveitada nesse processo e ainda temos também a escola nacional de administração pública, cujo os cursos são de alto nível, de alta performance e são cursos gratuitos né, a gente precisa também aproveitar esse potencial e tudo isso requer uma diretriz, um direcionamento a partir dessa dura realidade orçamentária e desses recursos que nós temos em nossas mãos para fazer avançar essa Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas - PDP do <i>campus</i>.</p>	GESTOR 10

Essas contribuições demonstram as dificuldades de execução do PNPD no âmbito do campus Pesqueira envolvendo questões de comunicação, orçamento, habilidades gerenciais, estratégias para suprir a ausência de recursos, diálogos interinstitucionais, usabilidade do sistema e maior tempo daqueles que direcionam as demandas do PDP aos órgãos para que haja maior tempo de preparação das equipes, pois uma grande dificuldade é que, apesar de as mudanças serem benéficas e implementadas com base nas dificuldades dos órgãos, elas impedem que haja um planejamento para ações antecipadas de orientação, pois, anualmente, há constantes mudanças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi analisar junto aos gestores as dificuldades e potencialidades de implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal associado à capacitação dos servidores no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, *campus* da cidade de Pesqueira. O que se constatou é que, apesar de reconhecerem a importância da PNPD, ainda, há carência de medidas locais, institucionais, interinstitucionais e dos órgãos responsáveis por nortear a PNPD com vistas a um processo de melhoria contínua.

Verificou-se, no discurso dos gestores, atualmente há uma ambiente e condições melhores, comparado ao que era antes, em que havia a falta de planejamento e de informações compiladas acerca das necessidades institucionais, além de instrumentos de seleção para participar em ações de desenvolvimento que preveem afastamento do servidor como favoráveis à institucionalização de uma capacitação mais integrada aos interesses institucionais e de uma maior organização das informações por meio de sistemas gerenciais.

O acompanhamento do SIPEC, cada vez mais sistemático também se percebe como uma medida de potencial melhoria das ações de capacitação, pois facilita que as próprias práticas institucionais sejam retroalimentadas com base nas dificuldades de conhecimento e habilidades apresentadas nos relatórios, o que também facilita que Escolas de Governo direcionem suas ações também.

Quanto ao conhecimento dos gestores, percebeu-se dificuldades no que diz respeito à capacidade para orientar as equipes e direcioná-las quanto à execução do PDP. Com isso, verificou-se que são diferentes e não consolidados os critérios de escolha dos servidores a serem capacitados, assim como a adoção de propostas de capacitação que contemplem as competências transversais, de modo que os servidores possam ter competências inerentes aos agentes públicos. Com isso, identifica-se uma necessidade de aumento na frequência de reuniões gerenciais para tratar sobre o PDP e um curso voltado aos gestores sobre as observâncias necessárias a serem adotadas.

É importante também ampliar no âmbito do *campus* ações voltadas a uma melhor utilização dos conhecimentos derivados das capacitações, de modo que os profissionais capacitados sejam multiplicadores institucionais.

Ao avaliarem a efetividade da Política de Desenvolvimento de Pessoas, destacou-se que questões de comunicação com maior antecedência nos prazos de diálogos com as equipes podem facilitar a socialização junto aos servidores. No entanto, o ponto crítico e de unanimidade de apontamento de necessidade de melhoria foi a realocação de recursos voltada à capacitação dos servidores que, por sua vez, impacta nos desdobramentos de compartilhamento entre os campi. Com isso, verifica-se que os bloqueios orçamentários e as reduções financeiras voltadas aos Institutos Federais têm prejudicado significativamente a capacitação.

Essa dificuldade só amplia com as constantes mudanças de legislação que ocorrem em todas as áreas e dificulta, ainda mais, um serviço público mais modernizado, padronizado, profissionalizado e capaz de trazer os avanços requeridos pela sociedade.

Dentre as estratégias de melhorias, foram sugeridas capacitações para os gestores, ampliação de reuniões orientadoras sobre o uso local do orçamento, ampliação da divulgação dos cursos ofertados pela ENAP condizentes com as necessidades do Campus, captação de profissionais habilitados no para oferta de formações dentro de sua carga horária e maior captação de investimentos externos ao IFPE para a capacitação dos servidores.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea: Enap, 2018. p.23-57.
- ANDRADE, S. R. de *et al.* O estudo de caso como método de pesquisa em enfermagem: uma revisão integrativa. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 26, 2017.
- BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.
- BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.
- BORGES, C. T. P. Mapeamento de Competências Gerenciais: Diagnóstico de Necessidade de Capacitação dos Gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento E Gestão de Pessoal de Uma Universidade Pública. In **Tópicos em Gestão de Pessoas**. LIMA, L.C.de. (org). Belo Horizonte – (MG): Poisson, 2017 272 p.
- BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 04 jun. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº. 2.794, de 1 de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 5, 2 out. 1998.
- BRASIL. **Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 24 fev. 2006.
- BRASIL. **Instrução Normativa Nº21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>
- BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

– CIGU, 14, 2014, Florianópolis-SC. **Anais...** Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131672> >. Acesso em: 01 abr. 2022.

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14, 2014, Florianópolis-SC. **Anais...** Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131672> >. Acesso em: 01 abr. 2022.

BRESSER PEREIRA. Brasil: um século de transformações. In: Pinheiro, P. S.; Wilhelm, J.; Sachs, I. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. S. Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

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.

CAMÕES, M. R. de S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. xii, 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 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, **ENAP Cadernos**, Brasília: Enap, 2016.

CARDOSO, S. P. de Q. C. **Capacitação dos Técnicos-administrativos com base na gestão de pessoas por competência**: o caso do IF Sertão PE. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Núcleo de pós-graduação em administração, Universidade Federal da Bahia, 132f., 2017.

CARMO, L. J. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília 69 (2) 163-191 abr/jun 2018.

COSTA, Thiago Dias et al. O processo de construção do perfil de competências de gestores de uma instituição pública brasileira. **Inclusão Social**, v. 14, n. 1, 2022.

DE FARIAS AIRES, R. F.; SALGADO, C. C. R. Avaliação das Ações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal-PNDP. **Revista Uniabeu**, v. 12, n. 30, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em: 15 de mai. 2022. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

FERREIRA, L. M.; JÚNIOR, E. de S. G.; MOREIRA, A. M. Gestão de pessoas no serviço público: avaliação de desempenho nas organizações públicas estaduais. **Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2020.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, ANIELSON BARBOSA DA. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 41-67, 2015.

- LUNA, T. R. V. et al. **A avaliação de desempenho individual como balizadora das ações de capacitação profissional em uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2019.
- MACHADO, Nelson *et al.* **Gestão Baseada em resultado no Setor Público: uma abordagem didática para implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2012.
- MARIN, A.; NICHELE, A. Planejamento de capacitação de servidores federais: impactos do decreto 10.506/2020 no plano de desenvolvimento de pessoas. **ScientiaTec**, v. 8, n. 1, 2021.
- MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**, Brasília: DDG/ENAP, 2015.105 p.
- MOURA, A. L. N.; Souza, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.
- MOURA, T.; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto n.º 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público Federal. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 18-29, 2020.
- NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde**, França, 2000.
- OLIVEIRA, José Mendes de; MARQUES, Paulo; CARVALHO, Renata. **Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro.** ENAP. 2021.
- PANTOJA, M. J. *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In V Congresso de Gestão Pública – CONSAD, Brasília. **[Anais...]** Disponível em <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoal-na-administracao-publica-federal.pdf> Acesso em: 01 abr. 2022.
- PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. de M. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, **[Anais...]**, 2016. Disponível em [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf) Acesso em: 04 jun., 2020.
- SILVA, S. S. da. **Análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.** 2017. 116 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
- SAPPER, Marcelo Augusto; CORONEL, Daniel Arruda. A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, Campus de Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 72-90, 2016.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

- 1) Você considera que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas é importante para a Instituição? Por quê?
- 2) A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) é executada de maneira eficiente no âmbito no Campus Pesqueira? Por quê?
- 3) Você se considera habilitado para orientar os servidores sobre o PDP e as diretrizes atuais que norteiam as capacitações? Por quê?
- 4) Quais estratégias são consideradas para proposição de capacitações dos servidores que estão vinculados ao seu setor?
- 5) Em relação aos servidores do seu setor que têm passado por capacitação, você notou mudança (melhoria) na atividade que eles executam? Em caso afirmativo, quais?
- 6) Há mecanismos para perceber o resultando da capacitação pela qual os servidores passam? Quais?
- 7) Existem estratégias adotadas para que as capacitações estejam atreladas aos objetivos institucionais? Quais?
- 8) Como são distribuídos os recursos destinados à capacitação no seu setor?
- 9) Considera que há gestão adequada dos recursos para capacitação?
- 10) Como você desenvolve o Planejamento do PDP?
- 11) Quais os empecilhos e as facilidades em executar o PDP no campus.
- 12) O campus tem priorizado capacitações para servidores de forma individual ou coletiva? Por quê?
- 13) Quais ações poderiam ser implementadas para melhorar a gestão da PDP no âmbito do campus?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO(TCLE)

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA,**

Os pesquisadores Raphael Pereira de Aquino e Prof. Dr. Paulo César Geglio convidam você a participar da pesquisa intitulada “A Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em Instituição de Ensino Superior”. Para tanto, você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de capacitação de servidores no contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, campus da cidade de Pesqueira.

Para proceder com a coleta de dados, o pesquisador solicitará ao setor de gestão de pessoas o e-mail dos gestores do IFPE-*Campus* Pesqueira para, em seguida, enviá-los o convite para a pesquisa acompanhada do TCLE para leitura e assinatura. Após a devolução por parte do gestor, a entrevista será agendada ao pesquisador na modalidade presencial, tendo em vista o pesquisador ser da mesma Instituição a qual os participantes da pesquisa são. Serão convidados para a pesquisa os Diretores, Chefes de Departamento, Coordenadores da área administrativa e Coordenadores de curso, tendo em vista os mesmos atuarem no processo de elaboração do PDP junto às suas equipes de trabalho.

Quanto aos **riscos**, os pesquisadores identificaram que eles existem de ordem psicológica, intelectual e emocional. A saber, destacam, a seguir os riscos identificados: 1) Desconforto devido à invasão de privacidade por responder a questões sensíveis relacionados ao processo de estratégias inadequadas para implantação da PDNP; 2) Receio de haver quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais; 3) Medo de como gestor não dispor das informações necessárias dos procedimentos que adota com suas equipes para implementação do PDP; 4) Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas sobre a temática; 5) Medo de não saber responder ou de ser identificado. Com isso, **para atenuar tais riscos**, os pesquisadores identificaram estratégias e adotarão medidas preventivas para atenuar os riscos. 1) Participantes serão cientificados de que a pesquisa preservará a identidade dos participantes e os dados serão analisados conjuntamente; 2) Garantir a divulgação pública dos resultados e o acesso aos resultados individuais e coletivos (protegendo a identificação dos participantes); 3) Não inserir na entrevista dados de identificação do gestor, mas denominá-los pelo código GP, equivalente a Gestor Pesqueira (GP 1, GP 2, GP3, etc). 4) Disponibilizar contatos para possíveis dúvidas; 5) Minimizar desconfortos, garantindo liberdade para não responder questões que julgar constrangedoras. 6) Informar que não há certo ou errado nas respostas, mas que as experiências e conhecimentos apresentados são as informações que se buscam na pesquisa.

Quanto aos benefícios ao participante da pesquisa ressalta-se que o estudo vem contribuir com melhorias na sistemática para implementação na prática da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PDNP), no âmbito do IFPE- *Campus* Pesqueira, tendo com embasamento as diretrizes realizadas pelo Governo Federal na construção da referida Política. Assim, a pesquisa contribuirá

com a identificação de dificuldades dos gestores de atender às etapas da PNDP, assim como, com a compilação de sugestões de melhorias para se instituir procedimentos, capazes de melhor orientar e sistematizar a utilização do PDNP, considerando uma realidade local identificada no *Campus* em estudo.

Em caso de dúvidas, você pode procurar os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa, por meio dos seguintes contatos: Raphael Pereira de Aquino – (Responsável Principal pela Pesquisa), Filiação: IFPE-Campus Pesqueira, e-mail: raphael.pereira.aquino@gmail.com, Endereço Profissional: BR 232 – Km 214 – Loteamento Portal – Pesqueira – PE CEP: 55.200-000, Telefone para contato: (083) 98138-9874 ou de sua equipe de pesquisa Prof. Dr. Paulo César Geglio, cuja filiação é a Universidade Federal da Paraíba, o e-mail é [pgeglio@yahoo.com.br](mailto:pgeglio@yahoo.com.br) e o Endereço Profissional: Campus I Lot. Cidade Universitaria, PB, 58051-900 Telefone: (83) 3216-7200.

Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubrique e assine as páginas ao final deste documento que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer momento.

### **Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba**

Cidade Universitária - João Pessoa - PB - Brasil  
 CEP: 58051-900  
 Fone: +55 (83) 3216-7200  
 Horários de atendimento: 07:00h às 19:00h  
 Email: [gabinete@reitoria.ufpb.br](mailto:gabinete@reitoria.ufpb.br)

Universidade Federal da Paraíba - Hospital Universitário Lauro Wanderley – HULW – 2º andar. Campus I da Universidade Federal da Paraíba. Rua Tab. Stanislau Eloy, s/nº – Bairro Castelo Branco – CEP: 58050-585 – JoãoPessoa/Pb – CNPJ: 15.126.437/0017-00 Por telefone: (083) 3206-0754 Via e-mail: [cep.hulw@ebserh.gov.br](mailto:cep.hulw@ebserh.gov.br) Horário do Expediente: 8h00 às 12h00 ATENDIMENTO AO PÚBLICO e 13h00 às 17h00 EXPEDIENTE INTERNO

## **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

Pesqueira-PE, DD de MM de AAAA.

---

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

---

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

---

## ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO**  
**REITORIA**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

Avenida Professor Luiz Freire, n 500 – Cidade Universitária – Recife – CEP: 50.540-740

(081) 2125-1691- propesq@reitoria.ifpe.edu.br

**TERMO DE ANUÊNCIA PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISAS DESCRITIVAS EXTERNAS NAS  
DEPENDÊNCIAS DO IFPE**

*(Aprovado pela Resolução CONSUP IFPE Nº 29, de 18, de setembro de 2017)*

**DADOS DO (A) PESQUISADOR(A)**

Nome: \_RAPHAEL PEREIRA DE AQUINO

Cargo/Instituição: \_\_Tecnólogo em RH - IFPE

Telefone(s) com DDD: \_\_83 98138 - 9874\_

E-mail: \_raphael.aquino@pesqueira.ifpe.edu.br

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Programa de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES

Curso/Instituição: Universidade Federal da Paraíba

Título da pesquisa: A Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em Instituição de Ensino Superior

Orientador (a): Paulo César Goglio

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco autoriza a realização, em suas dependências, de entrevistas e/ou levantamento de dados e informações inerentes à execução do projeto de pesquisa acima especificado, desde que sejam atendidas as seguintes considerações:



1. A pesquisa deve atender às determinações éticas das Resoluções nº 196/96 e nº 466/2012 do CNS/MS, nos casos de pesquisas envolvendo seres humanos, com o compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados;
2. O(a) responsável pela pesquisa obriga-se a prestar todos os esclarecimentos necessários, quando solicitado por qualquer instância do IFPE;
3. O IFPE não arcará com nenhuma despesa decorrente das atividades relacionadas à pesquisa desenvolvida;
4. Atendimento aos marcos regulatórios do IFPE.



Documento assinado eletronicamente por **Jose Severino Bento da Silva, Reitor(a) em exercício**, em 04/10/2022, às 14:09, conforme art. 6º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.ifpe.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ifpe.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0327522** e o código CRC **ABC54B48**.