



Escola Nacional de Administração Pública

NOVA PNDP: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM BASE EM RESULTADOS?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluna: Carolina Sgaraboto

Orientadora: Prof^ª. Sonia Maria Goulart
Gonçalves

Brasília/DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

NOVA PNDP: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM BASE EM RESULTADOS?

Autora: Carolina Sgaraboto

Instituição: Escola Nacional de Administração Pública

Resumo: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas implementada a partir do Decreto n. 5.707/2006 representa um marco evolutivo da área de gestão de pessoas. A publicação do Decreto nº 9.991/2019 agregou novos elementos à PNDP, representando uma nova etapa evolutiva na gestão estratégica de pessoas na APF. Este trabalho objetiva identificar quais elementos da Nova PNDP, advindos do Decreto nº 9.991/2019, caracterizam o enfoque em resultados da Política. Para tanto, foi realizada análise de documentos normativos e da literatura sobre o tema, a fim de reunir os elementos necessários às análises que deram respostas à questão de pesquisa. Por meio deste artigo, pretende-se contribuir com a abertura de um novo campo de estudos, uma vez que há poucos trabalhos específicos sobre o Decreto 9.919/2019, com enfoque em resultados. Os principais achados dizem respeito à normatização do processo de planificação das ações de desenvolvimento, e à mudança do papel do órgão central do SIPEC na implementação da Política. As limitações deste trabalho estão relacionadas ao curto período de vigência do Decreto 9.919/2019, sugerindo-se novos trabalhos com análises temporais comparativas não contempladas neste estudo.

Palavras-chave: Desenvolvimento de pessoas. Gestão estratégica de pessoas. Gestão por resultados. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Abstract: *The National People Development Policy implemented by the Decree 5.707/2006 represents an evolutionary boundary in the area of people management. The publication of the Decree 9.991/2019 added new elements to the NPPD, representing a new evolutionary stage in the strategic human resource management in the FPA. The purpose of this work is to identify which elements of the New NPPD, arising from Decree 9.991/2019, characterize the Policy's focus on results. Therefore, an analysis of normative documents and literature on the subject was performed, in order to gather the necessary elements for the analyzes that gave answers to the researched question. This article is intended to contribute to the opening of a new field of studies, since there are few specific works on Decree 9.919/2019 focusing on results. The main findings concern the standardization of the planning process for development actions, and the change in the role of the central public agency of SIPEC in implementing the Policy. The limitations of this work are related to the short period of validity of Decree 9.919/2019, suggesting new studies with comparative temporal analyzes not included in this study.*

Keywords: *People development; Strategic human resource management; Management by results; National Policy on Personal Development (NPPD).*

Introdução

Em 2019, com a publicação do Decreto nº 9.919/2019, o Governo Federal implementou a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de melhorar a qualidade na prestação de serviço aos cidadãos, a partir de um planejamento eficiente das ações de desenvolvimento, para alcançar uma qualificação mais efetiva dos servidores.

O Decreto nº 9.991/2019 instituiu uma nova sistemática de planejamento das ações de desenvolvimento, a partir da adoção do instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC) – além de estabelecer novos critérios para concessão de licenças e afastamentos para participação dos servidores em ações de desenvolvimento.

A proposta deste trabalho foi realizar um estudo de caso a partir da análise comparativa entre o Decreto nº 5.707/2006, o instrumento de planificação Plano Anual de Capacitação (PAC), e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e o Decreto nº 9.991/2019, o instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e o Relatório de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, para responder ao seguinte problema de pesquisa: *Quais mudanças advindas do Decreto nº 9.991/2019 e do seu principal instrumento de planificação, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), caracterizam o enfoque em resultados da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)?*

Como objetivo geral, este estudo de caso buscou identificar as mudanças originadas pelo Decreto nº 9.991/2019 e pelo PDP na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública Federal (APF), verificando a existência de elementos que demonstrassem um enfoque da Política em resultados. Como objetivos específicos, foram elencados:

- Analisar os instrumentos legais: Decretos 5.707/2006 e 9.991/2019 considerando os elementos elucidativos do enfoque no desenvolvimento de pessoas com base em resultados;
- Analisar os instrumentos de planificação PAC e PDP considerando os elementos elucidativos do enfoque no desenvolvimento de pessoas com base em resultados;
- Analisar os relatórios anuais do PAC e do PDP considerando os elementos elucidativos do enfoque no desenvolvimento de pessoas com base em resultados;
- Demonstrar quais elementos advindos pelo Decreto nº 9.991/2019 e pelo PDP caracterizam a mudança na PNDP para o enfoque no desenvolvimento de pessoas com base em resultados.

Este artigo contempla cinco seções, sendo a primeira Introdução, que contextualiza a questão de pesquisa e delimita os objetivos do artigo. A segunda, Referencial teórico, apresenta os conceitos e estudos anteriores sobre gestão estratégica de pessoas, alinhamento estratégico, resultados, desenvolvimento de pessoas e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. A terceira, Metodologia, apresenta a tipologia da pesquisa, da coleta e análise de dados. A quarta apresenta os resultados obtidos na pesquisa. A quinta e última seção apresenta as Considerações finais do trabalho.

Referencial teórico

As pessoas atuam nas organizações realizando processos, desenvolvendo e utilizando sistemas informatizados, elaborando normas, racionalizando, planejando, decidindo e executando. É neste contexto que a mensuração das ações realizadas pela área de gestão de pessoas possibilita verificar o alinhamento do que é realizado às estratégias organizacionais, e sua contribuição para o alcance dos resultados esperados pelas organizações.

Camões e Meneses (2016) afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas é uma alternativa ao formalismo ligado aos modelos burocráticos de gestão. Ao migrar do modelo focado em ações administrativas e operacionais – ARH, para um modelo que zele pela interligação com a estratégia organizacional – GEP, a área de gestão de pessoas assume papel de conectar as pessoas e os resultados esperados pelas organizações.

Fonseca e Meneses (2016) defendem que o Estado deve possuir estrutura organizacional que consiga apresentar e coordenar políticas para o desenvolvimento do país. De acordo com os autores, o modelo gerencial surge na administração pública como superação do modelo burocrático, com foco em eficiência e na busca de resultados, especialmente nas atividades exclusivamente realizadas pelo Estado.

Para esta evolução, a área de gestão de pessoas deve desempenhar papéis além do controle burocrático. De acordo com Fonseca, Meneses, Souza e Hollanda (2019), a área de gestão de pessoas necessita possuir competência técnica para interpretar as necessidades organizacionais e traduzi-las em serviços relevantes para gestores e funcionários, sobretudo sob a forma de ações de desenvolvimento de pessoal.

Moreira (2010), em estudo sobre gestão de pessoas e estratégia organizacional, argumenta que o caminho para alcançar resultados organizacionais melhores compreende desenvolver as pessoas (perspectiva do aprendizado e crescimento) para construir competências

e obter excelência nos processos internos (perspectiva dos processos internos), visando atender às necessidades dos clientes (perspectiva do cliente), para agregar valor e sucesso financeiro (perspectiva financeira), alcançar a visão e consolidar a missão da organização.

Ao engajar-se na estratégia organizacional, a gestão de pessoas deve possuir métodos que permitam apurar e avaliar os resultados de suas ações para a organização. Lacombe (2004), em estudo sobre métodos propostos na literatura acadêmica para avaliação de resultados em gestão de pessoas, cita o trabalho de Ulrich (1997), ao defender que a área de gestão de pessoas precisa *“aprender a transformar sua contribuição em dados quantificáveis para poder ficar em condições de igualdade com as demais áreas da organização. Além disso, o autor acredita que só é possível gerenciar o que é possível medir”*.

A gestão estratégica e o enfoque em resultados exigem que a área de gestão de pessoas, além de compreender as necessidades organizacionais e realizar ações para que as pessoas atuem em harmonia com os objetivos organizacionais, possua métodos e ferramentas para mensurar os resultados de suas ações e demonstrar como eles contribuem para a estratégia organizacional.

O ambiente complexo no qual se encontra a administração pública é caracterizado por elementos como a diversidade de áreas de atuação, as variadas normas e regras de atuação, e a complexa estrutura organizacional. O desafio para a área de gestão de pessoas na administração pública é conciliar as necessidades de modernização e de aprimoramento das instituições e dos serviços prestados com as necessidades de aprendizado e de crescimento dos servidores públicos, com o objetivo final de oferecer serviços públicos com qualidade.

Borges-Andrade, Abbad, e Mourão (2006) apresentam a ideia de um sistema de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando organizar e estruturar o desenvolvimento de pessoas:

“com ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções”.

Os autores identificam como elementos que formam o sistema TD&E: avaliação de necessidades, planejamento e execução, e avaliação, sendo que esses elementos mantêm entre si trocas constantes de informações e resultados. Ainda de acordo com os mesmos autores, a ação de desenvolvimento deve ser planejada e executada a partir da definição dos objetivos institucionais, da definição do conteúdo, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos definidos.

Borges-Andrade (2002), ao estudar o desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento, afirma que a preocupação das organizações com a mensuração de resultados dos treinamentos tem aumentado. Segundo o autor, os resultados de treinamentos podem fornecer informações relevantes aos órgãos públicos, como a identificação de lacunas entre a equipe treinada e instrutores, a detecção de falhas de planejamento, a utilidade do treinamento para a organização e mensuração da aplicabilidade das habilidades aprendidas nas rotinas de trabalho dos funcionários.

A administração pública tem buscado acompanhar e se adaptar as mudanças de cenários, e tem regulamentado o desenvolvimento de seus servidores públicos contemplando o estabelecimento de diretrizes, a busca por eficiência e alinhamento estratégico, a racionalização dos recursos investidos nas ações, e também a valorização do servidor público.

Neste contexto, a área de gestão de pessoas acompanhou o histórico de reformas administrativas que foram realizadas em prol do desenvolvimento do estado. Como registro dessa evolução, destacam-se as principais atualizações da legislação aplicada a desenvolvimento de pessoas:

- 1990 – Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, aprovou o Regime Jurídico da União, normatizando direitos e deveres dos servidores públicos federais;
- 1996 – Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, que trouxe regras para participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento;
- 1998 – Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores;
- 2006 – Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, priorizando a gestão por competências, e utilizando Plano Anual de Capacitação (PAC) como instrumento da PNDP;
- 2019 – Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, apresenta novos elementos para planejamento das ações de desenvolvimento, e também regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos. Adota o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento da PNDP;

- 2020 – Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, altera o Decreto nº 9.991/2019, formalizando as escolas de governo como principais atores da promoção do desenvolvimento dos servidores, entre outras alterações.

Ao analisar o processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública Federal, Camões e Meneses (2016) apontam que a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, teve como objetivo normatizar a realização das ações de capacitação dos servidores públicos para que fosse orientada por competências, contribuindo para o desenvolvimento dos indivíduos e da organização.

O Decreto nº 5.707/2006 instituiu o mapeamento de competências como etapa necessária ao planejamento das ações de capacitação de órgãos e entidades. Assim, para definição das ações de capacitação a serem realizadas, os órgãos e entidades da APF tinham como ponto de partida as lacunas de competências identificadas nas instituições.

O Decreto nº 5.707/2006 apresentou como objetivos: a) Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) Desenvolvimento permanente do servidor público; c) Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; d) Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e e) Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Em 6 de setembro de 2019 entrou em vigor o Decreto nº 9.991/2019, que estabeleceu a partir de sua vigência a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Nova PNDP). Ao normatizar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, apresenta como objetivo

“promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública Federal, a fim de garantir a consecução de seus objetivos institucionais” (BRASIL, 2019).

As alterações realizadas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas ocorridas a partir da publicação do Decreto n.º 9.991/2019 referem-se ao planejamento das ações de desenvolvimento, e a uma maior atuação do órgão central do SIPEC no acompanhamento e controle da Política, demandando ajustes na forma de trabalho de órgãos e entidades da administração pública Federal para o desenvolvimento de ações de desenvolvimento de pessoas em suas instituições.

Metodologia

A abordagem metodológica adotada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, em que os dados foram obtidos a partir de pesquisa documental e bibliográfica, tendo como principal fonte os decretos citados e suas regulamentações. Trata-se de pesquisa do tipo descritiva, pois as legislações foram examinadas para descrição dos elementos relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Foi feita a opção pela realização de um estudo de caso considerando a fonte de dados utilizada e o tipo de análise realizada: análise comparativa entre o Decreto nº 9.991/2019 e o Decreto nº 5.707/2006, estabelecimento de relações entre os dados levantados, e posterior identificação de elementos que caracterizem o enfoque em resultados da Política.

A coleta de dados foi realizada com as técnicas de análise documental e análise bibliográfica. A pesquisa documental foi empregada para descrever e comparar o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o instrumento de planificação Plano Anual de Capacitação (PAC), e o relatório anual do PAC; com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e o relatório anual de execução do PDP.

A análise bibliográfica foi necessária para compreensão dos elementos do referencial teórico aplicados a este estudo: gestão de pessoas e resultados nas organizações, desenvolvimento de pessoas, política nacional de desenvolvimento de pessoas.

Descrição e análise dos dados

A seguir são descritas as informações e as análises realizadas neste trabalho, com o objetivo de identificar se, a partir das mudanças advindas pelo Decreto nº 9.991/2019 na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública Federal (APF), é possível verificar a ocorrência de elementos que demonstrem um enfoque da Política em resultados.

Para as análises apresentadas neste artigo, os dados foram obtidos a partir do exame dos normativos legais, classificados e agrupados por similaridade, e então organizados em planilhas eletrônicas para possibilitar a comparação, permitindo com isso verificar as características, similaridades e diferenças.

Análise dos normativos

No quadro 1 apresentamos o comparativo entre as estruturas do Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019, considerando os seguintes aspectos: estrutura (quantidade de artigos); objetivos explicitados no texto dos normativos; e instrumentos da Política nominados.

QUADRO 1 - COMPARATIVO DECRETO N.º 5.707/2006 X DECRETO N.º 9.991/2019

| Aspectos | Decreto 5.707/2006 | Decreto 9.991/2019 |
|---------------------|---|---|
| Estrutura | 14 artigos | 36 artigos |
| Objetivos | Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; Desenvolvimento permanente do servidor público; Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. | Promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional. |
| Instrumentos | I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência. | I - plano de desenvolvimento de pessoas - PDP; II - relatório anual de execução do PDP; III - plano consolidado de ações de desenvolvimento; IV - relatório consolidado de execução do PDP; e V - modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC. |

O Decreto nº 9.991/2019 apresenta estrutura com 36 artigos e texto com detalhamento dos aspectos de operacionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. O objetivo exposto no Decreto publicado em 2019 é mais sintético que os objetivos apresentados no texto do Decreto 5.707/2006, sem deixar, contudo, de apresentar o propósito da nova Política.

O Decreto 5.707/2006 relaciona três instrumentos necessários à consecução da Política. O Plano Anual de Capacitação como instrumento interno do órgão/entidade; o relatório de execução anual das ações de capacitação, respondido até 31 de janeiro para a esfera federal; e um sistema informatizado de gestão por competências, ferramenta gerencial para planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, do qual não foram encontrados registros de sua implantação.

Já o Decreto nº 9.991/2019 instituiu cinco instrumentos, que se diferenciam dos previstos no Decreto anterior nos seguintes aspectos:

- a) adoção de plano de desenvolvimento de pessoas padronizado para todos os órgãos e entidades da administração pública Federal;
- b) elaboração pelo órgão central do SIPEC do plano consolidado de ações de desenvolvimento, com a junção de todas as ações transversais previstas nos PDP apresentados pelos órgãos entidades;
- c) elaboração do relatório anual de execução do PDP pelos órgãos e entidades, com informações de execução e com avaliação das ações de desenvolvimento realizadas; e
- d) o relatório consolidado de execução dos PDP, elaborado pelo órgão central do SIPEC a partir dos relatórios anuais do PDP, reunindo as avaliações das ações de desenvolvimento realizadas e as informações de execução, e servindo como instrumento de análise da PNDP.

Outro aspecto diferenciado apresentado no Decreto 9.991/2019 é a formalização da competência do órgão central do SIPEC como responsável pela definição de modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento a serem utilizados na execução da PNDP pelos órgãos e entidades da administração pública Federal.

No quadro 2 apresentamos o comparativo entre as estruturas do Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019, considerando os seguintes aspectos: apresentação de detalhamento dos instrumentos; atores envolvidos no processo e responsabilidades; previsão de gestão de risco para ações de desenvolvimento; e orientação quanto as despesas.

QUADRO 2 - COMPARATIVO DECRETO N.º 5.707/2006 X DECRETO N.º 9.991/2019

| Aspectos | Decreto 5.707/2006 | Decreto 9.991/2019 |
|-----------------------------|--|--|
| Detalha instrumentos | Não | Sim |
| Atores | Comitê gestor de competências, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos, com participação da Secretaria de Gestão e da Enap; e Escolas de Governo. | Órgão central do SIPEC; Órgãos e entidades setoriais do SIPEC; Enap; e Escolas de governo. |
| Gestão de risco | Não há previsão | Estabelece que órgãos e entidades realizem a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas nos PDP. |
| Despesas | Previsão de reserva do percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários. | A aprovação do PDP pelo órgão central é fato necessário para realização de despesas com ações de desenvolvimento de pessoas. |

Sobre atores e responsabilidades, o Decreto 5.707/2006 instituiu um comitê gestor de competências, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos, com participação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e relacionava as escolas de governo como parte da Política.

Já o Decreto 9.991/2019 simplifica a relação de atores envolvidos, atribuindo responsabilidades aos órgãos e entidades do SIPEC, ao órgão central do SIPEC, e à Enap, apresentando papéis e responsabilidades operacionais detalhados para cada um desses atores.

O papel das escolas de governo no processo de desenvolvimento dos servidores também é detalhado no Decreto nº 9.991/2019. Enquanto no Decreto 5.707/2006, apenas um artigo tratava de escolas de governo, o Decreto nº 9.991/2019 apresenta cinco artigos sobre o tema, instituindo a Enap como responsável pela articulação das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União.

A realização, pelos órgãos e entidades, de gestão de risco das ações de desenvolvimento previstas nos PDP, é um aspecto inovador advindo do Decreto nº 9.991/2019, sendo essa uma responsabilidade atribuída aos órgãos setoriais e que não constava no Decreto anterior.

A abordagem a respeito das despesas com ações de desenvolvimento é diferente nos Decretos. Enquanto o Decreto 5.707/2006 normatiza sobre reserva percentual de valor para públicos prioritários (a ser definida pelo Comitê Gestor), o Decreto nº 9.991/2019 estabelece que órgãos e entidades só possam realizar despesas após a aprovação do PDP pelo órgão central, e que devem ser adotados mecanismos de divulgação de gastos e transparência, incluindo os gastos com diárias e passagens para participação de servidores em ação de desenvolvimento.

A descrição comparativa dos elementos que compõem os normativos possibilitou identificar, no Decreto nº 9.991/2019, quais conferem ao órgão central do SIPEC um maior controle sobre a PNDP:

- Exigência de apresentação do relatório anual de execução dos PDP;
- Competência do órgão central para estabelecer diretrizes quanto a modelos, metodologias e ferramentas;
- Necessidade de aprovação do PDP pelo órgão central para órgãos e entidades realizarem despesas com ações de desenvolvimento.

Permitiu também reconhecer os instrumentos padronizados para o planejamento e o acompanhamento das ações de desenvolvimento:

- Plano de desenvolvimento de pessoas padronizado para todos os órgãos e entidades, encaminhado via sistema informatizado ofertado pelo órgão central do SIPEC;
- Relatório anual de execução dos PDP elaborado no sistema informatizado ofertado pelo órgão central do SIPEC;
- Ciclos de revisão dos PDP, com avaliação e manifestação técnica do órgão central do SIPEC a cada revisão realizada.

A análise comparativa dos normativos nos permite algumas inferências quanto aos dados obtidos por meio dos instrumentos e sistemas regulamentados pelo órgão central. Essa responsabilidade, atribuída ao órgão central do SIPEC e normatizada explicitamente no Decreto 9.991/2019, pode contribuir para que o órgão tenha maior confiabilidade nos dados e maior controle das informações, possibilitando maior segurança na interpretação dos dados e

elaboração de análises e estudos comparativos que possibilitem analisar a evolução da Política em seus anos de implementação, o que pode proporcionar melhores condições de acompanhamento dos resultados da Política, e também subsidiar o aprimoramento da PNDP.

Outro entendimento obtido refere-se ao impacto da análise dos resultados das ações de desenvolvimento nas áreas de gestão de pessoas. Tal atividade demanda aprimoramento dos processos de identificação das necessidades, construção do planejamento, definição de ações a serem realizadas, e avaliação de efetividade dessas ações. Neste aspecto, a padronização do PDP, a previsão de ciclos de revisão, e a exigência de elaboração do relatório anual de execução padronizado são elementos que podem apoiar o aprimoramento das áreas de gestão de pessoas dos órgãos e entidades, reforçando a necessidade de acompanhamento dos resultados obtidos anualmente e possibilitando a comparação com anos anteriores, contribuindo para a aferição de resultados da Política.

Identifica-se também potencial do Decreto nº 9.991/2019 contribuir para uma melhor alocação dos recursos financeiros para realização das ações de desenvolvimento. Ao responsabilizar a Enap pela articulação da rede de escolas de governo para oferta de ações de desenvolvimento, como também pela análise do plano consolidado de ações de desenvolvimento e por informar a oferta de ações que atendam aos respectivos PDP, o Decreto possibilita que os órgãos e entidades otimizem seus investimentos para a execução das ações de desenvolvimento previstas em seus PDP, uma vez que contratarão fornecedores externos apenas para a realização daquelas ações que não sejam atendidas pelas escolas de governo, evitando investimentos para contratação externa de ações oferecidas pelas escolas de governo.

Este entendimento é corroborado pelo argumento apresentado no estudo elaborado por Fonseca, Meneses, Souza e Hollanda (2019), o qual declara que a PNDP é uma política de desenvolvimento interorganizacional multinível, pois preconiza a integração entre as organizações públicas federais e escolas de governo para oferta das ações de desenvolvimento aos servidores públicos federais.

Análise dos instrumentos de planificação

A segunda análise realizada neste trabalho enfocou os instrumentos utilizados para o planejamento das ações de desenvolvimento. A partir do estudo dos normativos estabeleceu-se a apuração dos dados previstos em cada instrumento, o agrupamento por similaridade, e a

organização das informações em planilhas eletrônicas para possibilitar a confrontação e identificação dos novos elementos apresentados pelo PDP.

No quadro 3 apresentamos o comparativo entre a estrutura de um PAC elaborado em um órgão da administração pública Federal, e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) estabelecido pelo Decreto n.º 9.991/2019 e detalhado na IN SGP-Enap nº 21/2021. O enfoque da descrição e da análise concentrou-se nos seguintes aspectos: estrutura e sistemática de envio do plano; prazo para elaboração/envio; e subsídios necessários à elaboração do plano.

QUADRO 3 - COMPARATIVO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO (PAC) E PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)

| Aspectos | PAC | PDP |
|---|---|--|
| Estrutura e sistemática de disponibilização | Não estabelece instrumento padronizado; Sem sistemática de disponibilização, instrumento de uso interno do órgão/entidade. | Modelo padronizado, elaborado e encaminhado por meio de ferramenta informatizada disponibilizada pelo órgão central do SIPEC. |
| Prazo para elaboração e apresentação | Conforme Portaria MP nº 208 de 25/07/2006, a elaboração deveria ser concluída até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior à vigência do Plano. | Conforme IN SGP-Enap nº 21/2021, deve ser encaminhado ao órgão central até o dia 30 de setembro de cada ano civil, ou no dia útil subsequente, anterior à vigência do Plano. |
| Subsídios para elaboração | Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; Preconiza a realização de mapeamento de competências. | Elaboração precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências; Identificação das necessidades de desenvolvimento. |

No estudo dos normativos que tratavam do PAC, verifica-se que o escopo da antiga Política não normatizava quanto ao uso de um instrumento padronizado para planejamento das ações de capacitação. Já no escopo da Nova PNDP, o PDP é o instrumento padrão para todos os órgãos e entidades da administração pública Federal, conforme estabelecido no art. 4º do Decreto nº 9.991/2019, e no art. 8º da IN SGP-Enap nº 21/2021.

Quanto às ações que deveriam ser realizadas previamente à elaboração dos planos, o Decreto no 5.707/2006 preconizava a adoção da gestão por competências para posterior definição e promoção de ações de capacitação, visando promover a adequação das competências requeridas aos objetivos das instituições. Ou seja, a elaboração do PAC deveria ser precedida de diagnóstico e mapeamento de competências.

Já o Decreto nº 9.991/2019 preconiza que o PDP seja elaborado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais. O normativo orienta que o planejamento seja preferencialmente precedido de diagnóstico de competências, sendo tal etapa facultativa.

Quando a estrutura do PDP, o Decreto nº 9.991/2019 apresenta a estrutura mínima (descrição de necessidades de desenvolvimento; público-alvo; custo estimado das ações de desenvolvimento e respectiva carga horária estimada), e descreve o fluxo de elaboração e envio do plano para o órgão central do SIPEC e suas revisões. Como regulamento complementar, a IN SGP-Enap nº 21/2021 detalha os prazos de elaboração, revisão e envio ao órgão central do SIPEC, pormenorizando as informações que devem constar no PDP.

Nas pesquisas a respeito da elaboração do PDP, foi identificada a disponibilidade pelo órgão central do SIPEC do “Guia para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas”, na página da internet da PNDP. O material orienta quanto ao correto preenchimento do plano, detalhando as etapas operacionais de elaboração e orientando metodologias para identificação das necessidades de desenvolvimento a serem atendidas pelo PDP.

A análise comparativa dos planos possibilitou identificar as diferenças entre os instrumentos adotados para planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento. Enquanto no PAC o enfoque do planejamento estava na definição da ação de desenvolvimento para “redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências necessárias à consecução da estratégia organizacional” (BRANDÃO, 2005), no PDP o enfoque está no levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, para posterior definição das ações que atenderão às necessidades identificadas.

No quadro 4 apresentamos o comparativo entre a estrutura de um PAC elaborado em um órgão da administração pública Federal, e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) estabelecido pelo Decreto n.º 9.991/2019 e detalhado na IN SGP-Enap nº 21/2021, concentrando-se no aspecto informações obrigatórias do plano.

QUADRO 4 - COMPARATIVO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO (PAC) E PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)

| Aspectos | PAC | PDP |
|---|---|---|
| <p>Informações necessárias / obrigatórias</p> | <p>a) linhas de Ação Programática para organização dos eventos de capacitação;</p> <p>b) temas das capacitações e breve descrição do conteúdo;</p> <p>c) metodologias de capacitação a serem adotadas;</p> <p>d) ações de capacitação a serem realizadas;</p> <p>e) estimativa de participantes;</p> <p>f) ações de incentivo à formação de nível superior e de incentivo à formação em língua estrangeira – quantidade de vagas e orçamento para o ano;</p> <p>g) programa de pós-graduação: – quantidade de vagas e orçamento para o ano;</p> <p>h) detalhamento orçamentário do plano.</p> | <p>a) necessidade de desenvolvimento;</p> <p>b) dados atualizados que auxiliam no embasamento das necessidades;</p> <p>c) área temática e subárea temática da necessidade;</p> <p>d) competência associada à necessidade; (<i>grifo nosso</i>)</p> <p>e) competência de liderança relacionada à necessidade; (<i>grifo nosso</i>)</p> <p>f) transversalidade ou não da necessidade de desenvolvimento;</p> <p>g) público-alvo;</p> <p>h) unidade(s) onde atuam os servidores que compõem o público-alvo previsto;</p> <p>i) unidade(s) da federação onde estão lotados os servidores que compõem o público-alvo previsto;</p> <p>j) quantidade prevista de servidores que terão suas necessidades desenvolvidas para cada ação de desenvolvimento descrita, por unidade da federação;</p> <p>k) relação da ação de desenvolvimento com algum Sistema Estruturador do Poder Executivo Federal;</p> <p>l) custo total estimado da ação de desenvolvimento; e</p> <p>m) se a necessidade da ação de desenvolvimento pode ser atendida por escola de governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor.</p> |

O PAC era composto pelas ações de capacitação prontas e disponíveis e que atendessem às lacunas identificadas a partir do mapeamento de competências. No PDP a resposta à necessidade pode ser uma ação já disponível, ou o desenvolvimento de uma nova ação, abrindo espaço para o desenvolvimento de soluções de acordo com as necessidades dos órgãos e entidades da APF. Ou seja, a planificação por necessidade é mais ampla, permite o atendimento por soluções já prontas, bem como o desenvolvimento de novas soluções para a necessidade apresentada no PDP.

Outra inovação advinda do Decreto nº 9.991/2019, identificada neste estudo, refere-se à disponibilização de ferramenta informatizada para elaboração, envio, revisão e monitoramento do PDP – o Portal SIPEC. A adoção de sistema informatizado único para todos os órgãos e entidades do SIPEC elaborarem e informarem a execução de seus PDP é um elemento que caracteriza um enfoque em resultados da Política, pois contribui para a precisão das informações, por possibilitar a organização de uma base de informações uniforme que permite elaboração de análises consolidadas, comparações, classificações, apuração e mensuração de resultados.

O fluxo do Plano, que contempla o encaminhamento do PDP para análise e manifestação do órgão central do SIPEC, que fica responsável pela análise, consolidação e elaboração de manifestação técnica em retorno ao PDP, é também uma inovação. Neste sentido, o estudo possibilitou reconhecer uma mudança significativa na atuação do órgão central do SIPEC no processo relacionado à análise e consolidação das ações de desenvolvimento planejadas pelos órgãos.

No PAC não foi identificado envolvimento do órgão central na etapa de planejamento, seja para orientação ou normatização. Com o advento do Decreto nº 9.991/2019, o órgão central do SIPEC passou a exercer papel atuante no processo de elaboração dos PDP, ficando responsável pelas etapas de análise e consolidação dos planos, envio para análise da Enap, e divulgação da manifestação técnica, com devolutiva do PDP para cada órgão e entidade da APF, todas as etapas anteriores à execução, pelos órgãos, do plano de desenvolvimento de pessoas.

Os documentos localizados na página da internet da PNDP sobre a elaboração do PDP demonstram a atuação do órgão central do SIPEC na orientação aos órgãos e entidades para a elaboração do planejamento. Com isso, verifica-se que o órgão central do SIPEC atua para a articulação de uma rede, com órgãos e entidades da APF, visando o alcance dos resultados pretendidos com a PNDP.

Análise dos relatórios de execução

A terceira análise realizada neste trabalho, enfocada nos relatórios anuais de execução do PAC e do PDP, contemplou o estudo dos normativos e dos instrumentos para apuração dos dados previstos em cada relatório e mecanismos de elaboração. As informações foram agrupadas por similaridade, e organizadas em planilhas eletrônicas para possibilitar a comparação e identificação de ocorrência de novos elementos apresentados pelo Relatório Anual de Execução do PDP, que façam relação com o enfoque em resultados da Política.

A descrição e análise das informações consideraram os seguintes aspectos: instrumento, forma de elaboração e envio do relatório; prazos; e informações obrigatórias a serem fornecidas no relatório.

No quadro 5 apresentamos a comparação entre elementos do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, e elementos do Relatório Anual de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, considerando os aspectos do instrumento utilizado, prazo para elaboração e prazo para análise do relatório pelo órgão central.

QUADRO 5 - COMPARATIVO RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO E RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

| Aspectos | Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) | Relatório Anual de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) |
|--|--|--|
| Instrumento | Questionário eletrônico com perguntas abertas, hospedado no Portal SIPEC, respondido <i>on line</i> e enviado automaticamente. | Instrumento eletrônico padronizado, com elaboração e o envio por meio de ferramenta informatizada disponibilizada pelo órgão central do SIPEC. |
| Prazo para elaboração pelo órgão ou entidade | Considerando a Portaria MP nº 208 de 25/07/2006, o relatório de execução do PAC deveria ser encaminhado até 31 de janeiro do ano posterior ao de vigência. | Considerando a IN SGP-Enap 21, de 2021, o envio deve ocorrer até o dia 31 de janeiro, ou no dia útil subsequente, do ano civil posterior ao da execução do PDP. |
| Prazo de análise do órgão central | Considerando a Portaria MP nº 208 de 25/07/2006, a SRH deveria encaminhar a consolidação dos relatórios até 31 de março para o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. | A IN define que o órgão central do SIPEC elaborará, até 31 de março de cada ano civil, ou no dia útil subsequente, o Relatório Consolidado de Execução dos PDP, o encaminhando para a SEDGG (colocar o nome completo) e para o Ministro da Economia. |

O exame dos normativos que tratavam do relatório de execução do PAC revelou que o estabelecimento da forma e do conteúdo do Relatório era competência do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que avaliava os relatórios anuais enviados pelos órgãos e entidades e consolidados pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SRH. O Comitê, então, verificava se as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foram observadas pelos órgãos e entidades na execução do PAC.

Já no escopo da Nova PNDP, o relatório anual de execução do PDP foi instituído como instrumento padronizado pelo órgão central do SIPEC, elaborado pelas unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades integrantes do Sistema, e encaminhado ao órgão central com as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas. Este relatório subsidiava a elaboração, pelo órgão central do SIPEC, do Relatório Consolidado de Execução dos PDP, documento apresentado ao Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e ao Ministro da Economia com os resultados da PNDP do exercício anterior.

No quadro 6 apresentamos a comparação entre elementos considerando o aspecto informações apresentadas no relatório.

O relatório de execução do PAC era composto por informações qualitativas e quantitativas, que eram fornecidas pelos órgãos e entidades a partir do preenchimento de um questionário eletrônico hospedado no Portal SIPEC. Verifica-se, pelo detalhamento das informações apresentado no quadro 3, que se tratava de relatório extenso e bastante detalhado, incluindo diversas questões qualitativas. Após o preenchimento, o formulário era enviado automaticamente para a SRH, que consolidava as informações para então encaminhá-las para o Comitê Gestor da Política. O levantamento de informações realizado para este estudo não teve como objeto de pesquisa o registro de ações do Comitê Gestor a partir do recebimento do relatório de execução do PAC.

O relatório anual de execução do PDP também possui dados qualitativos e quantitativos (em sua maioria), fornecidos pelos órgãos e entidades a partir do preenchimento do sistema informatizado disponível no Portal SIPEC. Após o preenchimento, o formulário é enviado via sistema para o órgão central do SIPEC, que extrai um relatório síntese com os indicadores apurados por cada um dos órgãos e entidades, analisa as informações e elabora o Relatório Consolidado de Execução dos PDP.

QUADRO 6 - COMPARATIVO RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO E RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

| Aspectos | Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) | Relatório Anual de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) |
|--|--|---|
| <p>Informações apresentadas no relatório</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantitativo de servidores do órgão; 2. Quantitativo de Dirigentes, Gerentes e Assessores que participaram e que não participaram de ações; 3. Quantitativo de servidores que não são Dirigentes, Gerentes e Assessores que participaram e que não participaram de ações; 4. Total de servidores capacitados no ano; 5. Quantitativo de ações de aperfeiçoamento e de ações de educação formal; 6. Carga horária total de capacitação; 7. Total de servidores capacitados; 8. Média de carga horária por servidor; 9. Valor dos investimentos realizados em capacitação e valor da média de investimentos por servidor capacitado; 10. Participação de servidores da APF, como instrutores nas ações de capacitação realizadas pelo órgão e pagamentos de GECC; 11. Registro das dificuldades encontradas no preenchimento dos itens da questão. 12. Detalhamento sobre ações de aperfeiçoamento - quantitativo de: Ações de Aperfeiçoamento realizadas; Por tipo de instituição; Áreas temáticas preferenciais; Finalidade; Forma de capacitação; Modalidade; Local de realização; abrangência. 13. Detalhamento sobre ações de educação formal - quantitativo de servidores que: Concluíram ações de Educação Formal; Cursando no ano ação de Educação Formal; Ações de Educação Formal por tipo de instituição; Áreas temáticas preferenciais; Por finalidade; Por modalidade. 14. Desafios estratégicos - percentual de: Realização do Plano; Ações realizadas sob demanda, sem previsão no PAC; Orçamento para capacitação utilizado no ano; Ações de capacitação que levaram em consideração os objetivos estratégicos da organização (<i>grifo nosso</i>). 15. Campo descritivo para relatar dificuldades encontradas: na execução; no monitoramento da execução; na execução orçamentária; na elaboração do PAC com base na Gestão por competências; e nos mecanismos de avaliação das ações de capacitação. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantidade total de necessidades atendidas por meio de ações de desenvolvimento; 2. Quantidade total de necessidades que foram previstas e não foram atendidas por meio de ações de desenvolvimento; 3. Quantidade total de ações de desenvolvimento realizadas; 4. Quantidade total de ações de desenvolvimento que foram previstas e não foram realizadas; 5. Quantidade total de ações de desenvolvimento transversais realizadas; 6. Quantidade total de ações de desenvolvimento não transversais realizadas; 7. Quantidade total de ações de desenvolvimento realizadas no exterior; 8. Quantidade total de servidores inscritos em ao menos uma ação de desenvolvimento; 9. Quantidade total de servidores em exercício durante o período de execução do PDP; 10. Quantidade de revisões realizadas no PDP no decorrer do ano; 11. Total de despesas para custeio da ação de desenvolvimento, discriminando: <ol style="list-style-type: none"> a. diárias e passagens; b. inscrição; e c. mensalidade; 12. Informações discriminadas, dentre os servidores que foram desenvolvidos, acerca do: <ol style="list-style-type: none"> a. nível de escolaridade antes da ação de desenvolvimento; b. cargo efetivo; e c. cargo em comissão ou função de confiança, se houver; 13. Análise da efetividade das ações de desenvolvimento realizadas; (<i>grifo nosso</i>) 14. Fornecedores das ações de desenvolvimento que não tiverem sido realizadas pela ENAP ou pelas demais escolas de governo do Poder Executivo federal; e <p>Justificativa da execução, fundamentada em análise de custo-benefício, das ações de desenvolvimento não gratuitas que tiverem sido realizadas por terceiros. (<i>grifo nosso</i>)</p> |

Registra-se que o primeiro relatório anual de execução do PDP, referente ao ano de 2020, foi entregue pelos órgãos e entidades do SIPEC em fevereiro de 2021, e foi utilizado para elaboração do Relatório Consolidado de Execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2020, relativo ao PDP 2020, entregue ao Secretário da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital SEDGG/ME em 22 de abril de 2021.

As inovações advindas do Decreto nº 9.991/2019 referente ao relatório anual de execução identificadas neste estudo foram: **a análise da efetividade das ações de desenvolvimento realizadas; e a exigência de justificativa de execução e análise de custo-benefício das ações de desenvolvimento não gratuitas que tiverem sido realizadas por terceiros.**

A análise da efetividade das ações de desenvolvimento tem por objetivo “*identificar se o problema de desempenho que originou a necessidade de desenvolvimento foi resolvido*”. A partir da indicação do grau de atendimento da necessidade de desenvolvimento, em uma escala de classificação decrescente, que vai de “necessidade atendida integralmente” a “necessidade não atendida”, o órgão verifica o alcance de três condições: 1ª As pessoas aprenderam no nível (esforço) e o conteúdo (objeto) que precisavam; 2ª As pessoas conseguiram desenvolver a capacidade esperada (capacidade humana) para seu desempenho profissional; 3ª As pessoas entregaram efeito positivo pretendido para a organização (resultado organizacional).

Retomando o argumento do estudo apresentado por Borges-Andrade (2002), a análise de efetividade das ações de desenvolvimento prevista no Relatório Anual do PDP demonstra o interesse da Política com a mensuração de resultados e com a obtenção de informações relevantes que contribuam com o aprimoramento da PNDP, o que demonstra um enfoque da Política em resultados.

Considerações finais

Este estudo comparativo dos elementos apresentados nos normativos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas buscou verificar se o detalhamento operacional da PNDP apresentado no Decreto nº 9.991/2019 pode caracterizar um enfoque em resultados da Política.

Na análise do Decreto nº 9.991/2019 e no estudo comparativo dos elementos apresentados nos normativos permitiu compreender que o detalhamento operacional da PNDP apresentado no Decreto nº 9.991/2019 pode caracterizar um enfoque em resultados da Política.

Foi possível também identificar semelhança da Política com a estratégia de planejamento operacional, ao apresentar detalhadamente a regulamentação dos procedimentos para execução

da PNDP, a definição de modelos e ferramentas padronizados, o estabelecimento de responsabilidades, prazos, e ações a serem executados, detalhando o “o que”, o “quando” e o “como fazer”. Tal conclusão está embasada considerando um dos principais objetivos do planejamento operacional, que é transformar os objetivos estratégicos em resultados no curto prazo, buscando a maximização deles, e com enfoque em eficiência.

A mudança de atuação do órgão central do SIPEC no contexto da planificação das ações de desenvolvimento é outro elemento que pode contribuir para o enfoque em resultados da Política. A partir das responsabilidades e fluxos descritos nos normativos da nova PNDP, verifica-se que o órgão central do SIPEC passou a ter papel atuante em todo o fluxo de planificação, controlando o processo, e se tornando responsável pelas informações sobre a Política, além de estar submetido às responsabilidades e aos prazos normatizados no fluxo de planejamento e implementação da Política.

Com o novo Decreto, o órgão central do SIPEC deixa de exercer o papel exclusivamente normatizador para assumir a gestão da Política, organizando dados, processos de trabalho e ferramentas que geram insumos para acompanhar e aprimorar a Política. Estes elementos também possibilitam o enfoque da política em resultados, mas o enfoque efetivo em resultados depende da atuação do órgão central do SIPEC como agente central da Política, responsável pela realização de análises, discussões e realização de aprimoramentos necessários à Política.

Além da gestão da Política e das responsabilidades na etapa de planejamento dos planos de desenvolvimento de pessoas, também foram identificados elementos que caracterizam uma atuação do órgão central do SIPEC como parceiro dos órgãos e entidades da APF na implementação da Política, o que contribuí para a melhoria da PNDP.

A exigência de uma análise de efetividade das ações de desenvolvimento realizadas é um dos pontos de avanço na Nova PNDP, mas que carece de uma melhor definição de instrumentos para sua realização. Apesar de existir padronização de escala e descrição de quais fatores devem ser consideradas na aferição do resultado, sem a devida comprovação instrumental tais informações podem transformar-se em dados subjetivos, o que possivelmente afetaria negativamente a efetivamente da avaliação e a mensuração dos resultados da Política.

Devido ao curto período de vigência do Decreto 9.919/2019, ainda não é possível realizar análises temporais comparativas. Porém, os dados qualitativos e quantitativos apresentados no relatório anual de execução do PDP e no Relatório Consolidado de Execução dos PDP podem

contribuir para a produção de análises futuras que permitam identificar a evolução e os resultados da Política, bem como revelar as oportunidades de melhoria.

Novos estudos sobre o tema podem ampliar o escopo de elementos da Política que contribuam para o enfoque em resultados. Além disso, o estudo produzido pode ser utilizado como subsídio de elaboração de novos estudos sobre a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua relação com os resultados organizacionais.

Referências

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos em Psicologia*, Campinas, v. 7, n. Especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Casa Civil. Decreto-lei nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a administração pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências (Revogado). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 02 out. 1998. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: Acesso em 02 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de

1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 23 fev.2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Portal do Servidor Governo Federal. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 29 ago. 2019. Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp>. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Portal do Servidor Governo Federal. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, 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 - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 03 fev. 2021. Disponível em <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp>. Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. Portal do Servidor Governo Federal. Guia para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/central-de-conteudos>. Acesso em: 02 mai. 2021.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Cadernos ENAP, n. 45, Brasília: Enap, 2016.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M.. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. REVISTA DO SERVICIO PUBLICO (ONLINE), v. 70, p. 34-70, 2019.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. Revista Eletrônica Científica da Uergs, v. 2, p. 117-133, ago. 2016.

LACOMBE, B. M. B. (2004), Avaliação de Resultados em RH: Análise dos Métodos Propostos na Literatura Acadêmica, Relatório de Pesquisa nº 29, FGV – EAESP/GV- Pesquisa, Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2882> Acesso em: 10 abr. 2021.

MOREIRA, Margarida Maria de Medeiros Benigno. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. 91 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2509/1/Tese%20Margarida%20-%20Vers%C3%A3o%20ISCTE2.pdf> Acesso em: 07 fev. 2021.

Curriculum resumido da autora

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília, Especialista em Gestão de Negócios com ênfase em Marketing (2008), e em Gestão Pública (2012). Finalizando o MBA Pessoas, Inovação e Resultados pela Escola Nacional de Administração Pública (2021). Servidora pública federal desde 2010, Administradora da carreira Previdência, Saúde e Trabalho do Ministério da Saúde. Atuou como assessora técnica no Departamento de Imunização e Doenças Transmissíveis da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, onde exerceu as funções de Auxiliar de Serviços em Saúde (22/12/2011 a 15/02/2013); Analista em Gestão (15/02/2013 a 28/08/2013); Coordenadora (28/08/2013 a 08/06/2017); Analista de Organização Administrativa (31/08/2017 a 17/07/2019); e Analista em Saúde (17/07/2019 a 06/11/2020). Cedida ao Ministério da Economia desde novembro de 2020, atua na Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.

Carolina Sgaraboto - carolsgaraboto@gmail.com