

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO EM EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS**

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS (PNDP) APÓS PUBLICAÇÃO DO DECRETO Nº 9.991/19**

Wanessa Araruna de Medeiros Cabral

Gestão e organização (conforme categorização de
nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Brasília, dezembro de 2020

RESUMO

Desde a institucionalização do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, a administração pública brasileira tem se preocupado com a profissionalização dos servidores públicos. Nesse sentido, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com a publicação do Decreto nº 5.707/06. Ao longo dos seus mais de 10 anos de implementação, diversos problemas foram verificados na política. Diante disso, em 2019, a Política foi reformulada com vistas a solucionar os problemas observados na edição anterior. Nesse sentido, esta pesquisa de natureza exploratória, teve como objetivo caracterizar o processo de formulação e implementação da “nova PNDP”, a partir da perspectiva de abordagem do ciclo político-administrativo. A partir do método de estudo de caso e da abordagem qualitativa, num recorte transversal com perspectiva longitudinal. As fontes de evidências foram documentos relacionados à formulação e implementação da PNDP, bem como entrevistas semiestruturadas com 6 servidores do Ministério da Economia que participaram diretamente na reformulação ou implementação da nova Política. O estudo foi pautado pela perspectiva de análise de implementação *top-down*, que tem como indicadores as arenas decisórias, os atores envolvidos, os instrumentos definidos para implementação da política, seus resultados e possíveis déficits. Após a análise do primeiro ciclo 2019-2020, foi possível concluir que a implementação da nova PNDP apresenta apenas resultados parciais ou iniciais, não conseguindo atingir em sua totalidade os objetivos explícitos ou implícitos propostos. Entretanto, nota-se, a partir das expectativas futuras registradas, que há uma busca por constantes melhorias nas diretrizes da Política, bem como em seus instrumentos, técnicas e ferramentas, com o intuito de promover, de fato, uma mudança na cultura dos servidores da administração pública federal.

ABSTRACT

Since the Public Service Administration Department (DASP)'s institutionalization, in 1936, the Brazilian public administration has been concerned with the professionalization of public servers. In this sense, on February 23rd, 2006, the National Policy for the Development of People (PNDP) was instituted, with the publication of Decree n° 5.707 / 06. Over its more than 10 years of implementation, several problems have been noted in the policy. Therefore, in 2019, the Policy was reformulated in order to solve the problems observed in the previous edition. In this sense, this exploratory research aimed to characterize the process of formulating and implementing the “new PNDP”, from the perspective of approaching the political-administrative cycle. From the case study method and the qualitative approach, in a cross-section with a longitudinal perspective. The sources of evidence were documents related to the formulation and implementation of the PNDP, as well as semi-structured interviews with 6 employees of the Ministry of Economy who participated directly in the reformulation or implementation of the new Policy. The study was guided by the perspective of top-down implementation analysis, which has as indicators the decision arenas, the actors involved, the instruments defined for the implementation of the policy, its results and possible deficits. After the analysis of the first 2019-2020 cycle, it was possible to conclude that the implementation of the new PNDP presents only partial or initial results, failing to fully achieve the proposed explicit or implicit objectives. However, it is noted, based on the registered future expectations, that there is a search for constant improvements in the Policy guidelines, as well as in its instruments, techniques and tools, in order to promote, in fact, a change in the culture of the federal public administration's servers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Cinco estágios do ciclo político e sua relação com a resolução aplicada de problemas	24
FIGURA 2 - Matriz analítica do Estudo	29
FIGURA 3 - Matriz de resultado da análise do processo de reformulação da PNDP	32
FIGURA 4 - Problemas reportados na PNDP antes de sua reformulação.....	34
FIGURA 5 - Matriz Analítica Parcial: características da PNDP	41
FIGURA 6 - Principais objetivos explícitos e implícitos da nova PNDP	41
FIGURA 7 - Matriz Analítica Parcial: arenas decisórias e principais atores da nova PNDP .	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Procedimentos metodológicos da pesquisa	27
QUADRO 2 - Caracterização dos dados coletados e analisados	28
QUADRO 3 - Definições e indicadores das variáveis em estudo, perspectiva top-down	30
QUADRO 4 – Instrumentos, técnicas e ferramentas para a nova PNDP	44
QUADRO 5 - Comparação entre objetivos da nova PNDP e técnicas para instrumentalizá-los	47
QUADRO 6 - Principais resultados da nova PNDP no primeiro ciclo de implementação	52
QUADRO 7 - Fatores intervenientes no processo de implementação da nova PNDP	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil – CCSIPEC

Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas - CGDES

Departamento de Administração do Serviço Público - DASP

Departamentos de Pessoal - DP

Departamentos de Recursos Humanos - DRH

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Fernando Henrique Cardoso - FHC

Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP

Gestão de Pessoas - GP

Ministério da Economia - ME

New Public Management - NPM

Plano Anual de Capacitação - PAC

Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP

Recursos Humanos - ARH

Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP

Sistema de Pessoal Civil – SIPEC

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE QUADROS.....	5
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	6
1. PROBLEMA DE PESQUISA	9
2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	10
3. OBJETIVOS	10
Objetivo geral.....	10
Objetivos específicos	11
4. REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1. Gestão de pessoas.....	12
4.1.1. Evolução histórica	12
4.1.2. Gestão de pessoas no Brasil.....	13
4.1.3. Gestão de pessoas no setor público brasileiro.....	14
4.2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)	16
4.2.1. Implementação da PNDP	16
4.2.2. Nova PNDP.....	19
4.3. Políticas Públicas	20
4.3.1. Histórico e conceituação	20
4.3.2. Abordagens para a análise de Políticas Públicas	22
4.3.3. O ciclo político-administrativo.....	23
5. METODOLOGIA.....	26
5.1. Modalidade de pesquisa	26
5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados.....	31
6. RESULTADOS	31
6.1. Formulação	32
6.1.1. Fluxo de problemas.....	34
6.1.2. Fluxo de alternativas e político	37
6.1.3. Dificuldades do processo	38
6.2. O processo de implementação	40
6.2.1. Características da PNDP após publicação do Dec. nº 9.991/19	40
6.2.1.1. Objetivos explícitos e implícitos da PNDP	41

6.2.1.2. Instrumentos, Técnicas e Ferramentas.....	43
6.2.1.2.1. Instrumento: Gestão direta	44
6.2.1.2.2. Técnica: Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	44
6.2.1.2.3. Técnica: Rede de Escolas de Governo	46
6.2.1.2.4. Técnica: Gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP	46
6.2.2. Arenas decisórias e principais atores.....	49
6.2.3. Resultados alcançados.....	51
6.2.4. Fatores intervenientes.....	54
6.3. Expectativas futuras.....	59
6.4. Considerações finais.....	60
7. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	61
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICE A – ROTEIROS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	67
APÊNDICE B - CATEGORIZAÇÃO COM AGRUPAMENTO DE FALAS	69
APÊNDICE C - ENTREVISTAS.....	91

1. PROBLEMA DE PESQUISA

No âmbito da administração pública brasileira, desde a institucionalização do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1936, iniciou-se uma preocupação com a profissionalização dos servidores públicos (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014).

Ao longo dos anos, essa diretriz foi sendo reformulada e, a partir de 1998, com a instituição do Decreto nº 2.194/98, iniciou-se uma preocupação específica com a capacitação dos servidores. Entretanto, verificou-se que o normativo apresentado era muito engessado e focava apenas em aspectos quantitativos, e não qualitativos do desenvolvimento, sendo difícil de ser colocado em prática (CAMÕES, 2013).

Diante desses fatores, a partir de 2004, iniciou-se uma discussão a respeito da necessidade de alteração da Política de RH praticada na administração pública brasileira, tornando-a menos burocrática e mais efetiva, direcionando-a para um modelo específico de gestão, a gestão por competências. Nesse sentido, foi publicada em 2006 a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (CAMÕES, 2013).

Alguns anos após sua implementação, verificou-se que grande parte dos órgãos públicos não conseguiam implementar o modelo de competência, indicando um déficit na Política proposta. Além disso, outros problemas foram encontrados, 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 (CAMÕES, 2013).

Assim, após diversas tentativas de revisão da Política, no final de 2017 abriu-se uma “janela de oportunidade”, a partir da criação do Projeto de Governança das Capacitações, o qual tinha como objetivo atualizar a legislação vigente a respeito do desenvolvimento de pessoas, bem como padronizar procedimentos e critérios para concessão de afastamentos previstos na Lei nº 8.112/90. Nesse sentido, no dia 28 de agosto de 2019, foi publicado o Decreto nº 9.991, que tem como objetivo instituir a “nova PNDP” (BRASIL, 2019b).

Apesar dos esforços empreendidos para reestruturação da política, o Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC (BRASIL, 2019a) analisou o planejamento do primeiro ciclo de implementação da Política e apontou algumas dificuldades em sua implementação, relacionadas principalmente ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (um dos instrumentos da política), como: dificuldades na definição das necessidades de

desenvolvimento e a falta de compreensão de alguns conceitos propostos na nova Política.

Diante das dificuldades apontadas, é interessante investigar como se deu o processo de formulação e implementação dessa “nova Política”, já que ainda não há estudos na área que apontem os motivos pelos quais a Política foi reformulada, nem sobre os fatores intervenientes que estão gerando dificuldades na sua implementação.

Nesse sentido, este trabalho utiliza-se dos referenciais teóricos acerca de formulação e implementação de políticas públicas para tentar compreender como ocorreu o processo, bem como para identificar os atores, as arenas decisórias, os instrumentos, as expectativas e os resultados iniciais da implementação da “nova PNDP”.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

De acordo com Souza (2003), existe uma carência de estudos a respeito da implementação de políticas públicas, que consigam identificar as variáveis que causam impacto nos resultados das políticas. Camões (2013) aponta que a caracterização da PNDP, a partir da concepção do ciclo político, pode ser de grande valia para a compreensão das variáveis que influenciaram o processo de implementação da Política.

Considerando os aspectos propostos por Fontelles et al. (2009) para a elaboração de uma pesquisa factível, este estudo busca compreender como ocorreu o processo de formulação e implementação da nova PNDP, bem como identificar os atores, as arenas decisórias, os instrumentos, as expectativas e os resultados da implementação da Política em seu primeiro ciclo de aplicação 2019-2020.

A referida pesquisa demonstra-se interessante, já que é aplicada ao campo de desenvolvimento de pessoas, e tem caráter inovador, pois não há na literatura nacional estudos científicos a respeito do processo de reformulação da PNDP. Também buscou assegurar o caráter ético para todos os envolvidos.

Diante disso, o presente estudo demonstra-se relevante, já que tem por objetivo compreender como foi elaborada a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), elemento importante para promover o desenvolvimento dos servidores públicos da administração pública federal.

3. OBJETIVOS

Objetivo geral

Este trabalho tem como principal objetivo caracterizar o processo de formulação e

implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), explicando os fatores intervenientes de sua construção, a partir da perspectiva de análise de políticas públicas *top-down* (que busca identificar os principais atores envolvidos, as arenas decisórias, os instrumentos definidos para implementação da política e seus possíveis déficits).

Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral, o presente trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de formulação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a partir dos problemas, das alternativas e do fluxo político existentes;
2. Elencar e descrever as principais características da nova PNDP, seus principais objetivos pretendidos (explícitos e implícitos) e os instrumentos utilizados para implementação;
3. Identificar as arenas decisórias e atores envolvidos no processo de implementação;
4. Caracterizar os resultados de implementação da Política e os possíveis déficits em relação aos objetivos pretendidos; e
5. Identificar e descrever os principais fatores intervenientes no processo de implementação da Política, bem como as expectativas futuras da PNDP.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais achados na literatura do campo que fundamentam a elaboração e os resultados desta pesquisa. O referencial teórico deste trabalho está dividido em três seções. A primeira diz respeito aos aspectos relacionados ao surgimento da gestão de pessoas e como ela tem sido aplicada no setor público brasileiro. A segunda refere-se aos aspectos da criação e implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), bem como a contextualização acerca da formulação da nova Política. Por fim, a terceira seção apresenta a conceituação das políticas públicas, seus fundamentos e uma introdução sobre o campo de análise de políticas públicas, focando no modelo analítico baseado no ciclo político-administrativo.

4.1. Gestão de pessoas

Nessa seção, serão apresentados aspectos sobre o surgimento da gestão de pessoas, como ela evoluiu ao longo dos anos no mundo, principalmente, no Brasil, e como ela é aplicada no âmbito do setor público brasileiro.

4.1.1. Evolução histórica

A Gestão de Pessoas é uma das áreas empresariais que tem sido mais afetada pelas mudanças do mundo moderno. As alterações são tantas, que até a nomenclatura foi alterada. Conhecida anteriormente como Administração de Recursos Humanos (ARH), a área foi se transformando ao longo dos séculos e atualmente, é chamada na maioria das organizações de Gestão de Pessoas (GP) (CHIAVENATO, 2014).

Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) defendem que a ARH já era praticada muito antes de ser reconhecida formalmente. Mas, foi a partir da Revolução Industrial que, de fato, a área foi estruturada de forma análoga ao que conhecemos hoje.

Os autores apontam que, no início, o trabalho ainda era feito de maneira muito similar ao artesanal. Mas, logo o modelo de organização racional do trabalho de Taylor (1987) consolidou-se nas empresas, dando lugar a um modelo de recrutamento mais formal e criterioso, preocupando-se em reter aqueles trabalhadores que possuíam os conhecimentos e habilidades necessários. Assim, surgiram os primeiros “Departamentos de Pessoal” (DP) (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Com esse movimento, a gestão dos recursos humanos começou a ser tratada separadamente de outros recursos e se ampliou, cuidando de questões cada vez mais complexas, que envolviam as chamadas “relações humanas” ou “relações industriais” (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Com o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo começou a mudar mais rapidamente e os modelos de gestão, até então existentes, não conseguiram acompanhar tal evolução. Aos poucos, a cultura organizacional dominante nas empresas deixou de lado as tradições antigas, e passou a se concentrar no presente, dando lugar à inovação e à mudança de hábitos (CHIAVENATO, 2014). A área de GP teve uma grande expansão em suas atividades, passando a ser responsável agora pelo “recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão” dos funcionários (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, [9] p.).

Desse modo, “a velha concepção de RH foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 34). Para o autor, os departamentos de

recursos humanos (DRH) passaram a visualizar as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não mais como fatores inertes de produção, e o RH “passou a ser visto como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial” (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Drucker (1993) aponta que, no mundo atual, a principal fonte de produção é o conhecimento do trabalhador (fonte de produção complexa e intangível). Nesse sentido, é preciso que as organizações enxerguem os seus colaboradores como parceiros da organização (detentores de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência), e não como meros recursos (padronizados, uniformes e que precisam ser administrados) (CHIAVENATO, 2014). Por isso, é preciso buscar novas políticas e práticas que levem à melhorias na gestão de pessoas e manutenção do capital intelectual das organizações (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

De acordo com o autor Chiavenato:

Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais – os aspectos dinâmicos – tornam-se mais importantes do que a estrutura organizacional – os aspectos estáticos dos órgãos – que interligam a organização. Os órgãos – como departamentos ou divisões – tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e as funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e às necessidades dos clientes. Em organizações mais expostas às mudanças ambientais, a estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis para se basear em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2014, p. 34)

Nesse sentido, a área de RH, agora denominada de Gestão de Pessoas, tem como missão conciliar os interesses dos indivíduos e das organizações, buscando a “colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

4.1.2. Gestão de pessoas no Brasil

Fleury e Fischer (1992) apontam que no Brasil, até o início do século XX, a intervenção estatal nas relações trabalhistas era bastante restrita, tendo como principal função reprimir os movimentos grevistas, não havendo interesse em interferir nas atividades produtivas, nem na regulamentação das relações trabalhistas.

Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) apontam que, com a crise cafeeira de 1929, o processo de industrialização se acelerou, principalmente, no Sudeste (Rio de Janeiro e São

Paulo). Esse acontecimento fez com que os trabalhadores do campo, migrassem para as cidades em busca de emprego no setor de serviços e na indústria (FLEURY; FISCHER, 1992).

Diante dessa situação, o Estado passou a intervir na “vida política, econômica e social do país, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e desenvolvendo dispositivos regulamentadores das condições de trabalho, da organização sindical e da previdência social” (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 8). Logo depois, foi criada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e a Justiça do Trabalho. Junto disso, surgiram os primeiros Departamentos de Pessoal das empresas, para cuidar de questões legais das empresas (FLEURY; FISCHER, 1992).

Durante a década de 1970, houve uma grande expansão da indústria e das tecnologias, aumentando a necessidade de competitividade das indústrias nacionais, frente às internacionais. Nesse período, muitas empresas multinacionais tentaram instituir novos modelos de gestão de pessoas, mas “a situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas do Brasil permaneceu bastante incipiente, legalista e retrógrada” (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, [14] p.).

Com a institucionalização do plano Real e a abertura econômica do país na década de 90, “a empresa brasileira é subitamente exposta à concorrência internacional e passa a buscar freneticamente mudanças que lhe permitam mínimas condições de competitividade” (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, [16] p.). Com isso, inicia-se uma busca por políticas e práticas de RH mais modernas.

Pesquisas atuais revelam que o RH brasileiro é muito heterogêneo. Entretanto, na maioria das empresas predomina o famoso “Departamento de Pessoal”, bastante associado a questões legalistas. Algumas outras empresas possuem um RH mais estratégico e consultivo, assemelhando-se às diretrizes da moderna Gestão de Pessoas. Entretanto, os autores apontam que “apesar de tal diversidade, a prática de RH no Brasil, se vista cruamente, é ainda tipicamente retrógrada” (CALDAS, TONELLI E LACOMBE, 2002, [16] p.).

4.1.3. Gestão de pessoas no setor público brasileiro

No âmbito do serviço público, a criação do DASP em 1936 foi considerada o marco da primeira reforma administrativa. O objetivo do DASP era criar uma máquina pública baseada na impessoalidade, formalidade e profissionalismo (KLERING; PORSE; GUADAGNIN, 2010). Nesse período, alguns elementos do modelo racional do trabalho começaram a ser colocados em prática, como o recrutamento e seleção baseado em critérios e a avaliação de

desempenho (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003). Foram criados os primeiros Departamentos de Pessoal no âmbito público e instituídos o concurso público e o treinamento (BRASIL, 1995). Diante disso, o modelo burocrático passou a ser adotado e teve início a profissionalização dos servidores públicos do país (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014).

No final dos anos 60, houve a primeira tentativa de reforma gerencial do Estado, por meio da promulgação do Decreto-Lei nº 200/67. O Decreto tinha como um de seus objetivos promover a descentralização político-administrativa do país, por meio da autonomia da administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996). Entretanto, Costa (2008) aponta que a baixa prioridade conferida aos recursos humanos na época foi uma das causas do fracasso da reforma de 1967.

Na década de 70, foi criada a SEMOR – Secretaria de Modernização, com o intuito de implementar novas técnicas de gestão, principalmente, em relação à administração dos recursos humanos. Logo em seguida, foi criado o Ministério da Desburocratização e instituído o Programa Nacional de Desburocratização, com o objetivo de promover a eficiência, simplificar e melhorar processos administrativos, revitalizar e agilizar os órgãos públicos, dentre outros objetivos (BRASIL, 1995).

Camões (2013) aponta para a criação da FUNCEP – Fundação Centro de Formação do Servidor Público - no início dos anos 80, que a partir da Lei nº. 6.871/1980, art.3º, tinha como objetivo: “promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da Administração Federal Direta e Autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo”.

Logo em seguida veio a promulgação da Constituição de 1988. Bresser-Pereira (1996, p. 14) aponta que “a Constituição de 1988 ignorou completamente as novas orientações da administração pública” ao trazer de volta “uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida”.

A partir de 1995, com a posse do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), percebeu-se política de RH frágil e confusa, que tratava todos os servidores da mesma forma. Diante da necessidade de melhorar os serviços públicos disponíveis e desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, iniciou-se uma nova reforma gerencial, agora focada em resultados, que tinha como objetivo criar “uma administração pública com profissionais altamente qualificados”, incorporando o conceito de *New Public Management (NPM)* ou Nova Política de Recursos Humanos (CAMÕES, 2013, p. 35).

De acordo com Hood (1991), a NPM busca flexibilizar a gestão e estabelecer metas e objetivos, focando nos resultados, e não nos processos. No caso brasileiro, a Nova Política de

RH era baseada na reestruturação das carreiras, na reorganização das carreiras e cargos, e no desenvolvimento profissional dos servidores, por meio da avaliação de desempenho, diagnóstico de necessidades de desenvolvimento e instituição de políticas de capacitação (CAMÕES, 2013). Assim, mediante a publicação do Decreto nº 2.194/98, foi criada a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais.

Gaetani (2007) aponta que, nesse período, houve um grande esforço para capacitar e profissionalizar os servidores públicos e “esses esforços foram mantidos no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva” (CAMÕES, 2013, p. 35). Camões (2013) aponta, ainda, que a mudança de governo de FHC para Lula criou um fluxo político favorável, no qual se abriu uma janela de oportunidade para revisão da Política até então adotada.

Os novos gestores afirmavam que o Decreto de 1998 era muito engessado e impossível de ser implementado, pois, centrava-se apenas na questão do custo/treinamento, e não na qualidade, e possuía uma Comissão Interministerial formada por um número muito grande de representantes (de todos os órgãos e entidades do governo federal), que impossibilitava as discussões e deliberações acerca da Política (CAMÕES, 2013).

A autora aponta também, que os líderes da época sentiam a necessidade de aprimorar os processos de capacitação realizados e melhorar a oferta de capacitações pelas escolas de governo. Nesse contexto, foi elaborada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (CAMÕES, 2013).

4.2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

Esta seção apresenta os aspectos referentes ao processo de formulação e implementação da PNDP, apresentando suas principais características e objetivos, bem como os resultados obtidos durante sua implementação. Apresenta, também, uma contextualização acerca da reformulação da Política, o que ocasionou a publicação do Decreto nº 9.991/19.

4.2.1. Implementação da PNDP

Como apresentado na seção anterior, a PNDP surgiu como uma resposta ao antigo e engessado Decreto nº 2.194/98, em um momento oportuno de mudança do governo FHC para o governo Lula (CAMÕES, 2013).

A Política foi estabelecida mediante a publicação do Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, que propôs a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas baseado em competências, modelo mais viável do ponto de vista técnico e orçamentário à época para orientar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos federais (CAMÕES, 2013).

De acordo com a autora, o objetivo principal da PNDP era “a criação 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” (CAMÕES, 2013, p. 86).

Para tanto, a política apresentava as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (Decreto nº 5.707/06, art. 1º)

Além desses objetivos, Camões (2013, p. 86) aponta que em 2007 foi realizado um planejamento estratégico da Política com o intuito de estabelecer estratégias de gestão para alcance dos objetivos explicitados no Decreto. Com a realização desse planejamento, foi possível perceber que se esperava que a política fosse muito além da capacitação, existindo objetivos implícitos não previstos da letra do Decreto, a saber:

- (i) o transbordamento da temática para outros subsistemas de gestão de pessoas do governo federal; (ii) a ampliação do poder de agenda da temática junto aos dirigentes; (iii) o envolvimento de outros atores no processo, não apenas aqueles vinculados à área de Recursos Humanos; e (iv) a melhoria da oferta de capacitação por parte das escolas de governo. o transbordamento da metodologia para outros subsistemas de gestão de pessoas do governo federal. (CAMÕES, 2013, p. 86)

Em 2010, foi feito um novo planejamento estratégico no qual as diretrizes focaram apenas nos aspectos relacionados à capacitação e aos objetivos explícitos do Decreto, deixando os objetivos implícitos de lado, pois percebeu-se que a implantação do modelo de competências seria mais difícil do que o esperado e que, portanto, o comitê deveria centrar-se apenas nos aspectos voltados à capacitação (CAMÕES, 2013).

Além disso, Camões (2013) aponta que, para viabilizar a implementação da Política, foram criados instrumentos, técnicas e ferramentas específicas para possibilitar a gestão direta e a assistência financeira da PNDP. Entretanto, a autora destaca a falta de efetividade dos instrumentos estabelecidos, já que os mesmos apresentavam problemas de gerenciamento e de legitimidade, uma vez que envolviam ações complexas com uma multiplicidade de atores, e não possuíam nenhum elemento coercitivo ou punitivo que forçasse sua implementação.

A principal técnica estabelecida para operacionalizar a gestão da política, eram os Planos Anuais de Capacitação (PAC). Entretanto, Camões (2013) aponta que não havia nenhum incentivo para que os órgãos encaminhassem seus relatórios. Além disso, não houve

um retorno sobre os resultados dos PACs. Assim, os órgãos viam a ferramenta como algo “complexo e de difícil preenchimento” (CAMÕES, 2013, p. 93).

A ferramenta criada para subsidiar a aplicação dessa técnica foi o sistema “capacitAÇÃO”, que tinha a proposta de permitir o levantamento e registro das competências mapeadas, subsidiando a elaboração dos PACs. Entretanto, apesar das inúmeras tentativas, esse sistema nunca foi finalizado, gerando um grande descrédito em relação ao órgão central (atual Ministério da Economia) e à própria PNDP (CAMÕES, 2013).

Ollaik e Medeiros (2011) apontam que os instrumentos podem exercer grande influência na qualidade e na forma da implementação de uma Política. Diante disso, foi feita uma comparação entre os objetivos e as técnicas propostas para a Política e verificou-se que não foram identificadas técnicas relacionadas para alguns dos objetivos explícitos e implícitos da PNDP (CAMÕES, 2013).

Além da falta de efetividade dos instrumentos, a autora constatou que alguns objetivos da Política não foram alcançados e outros foram alcançados parcialmente, havendo, assim, o denominado déficit de implementação, que pode ter ocorrido por conta de fatores políticos, estruturais, sistêmicos ou de relações humanas na Política. Dentre esses fatores, destacam-se: (i) a dificuldade de atuação do Comitê Gestor da Política, principalmente, em virtude da diferença entre os interesses da ENAP, SEGES e SRH; (ii) a insuficiência da força de agenda da temática, já que a temática de capacitação não possui reconhecimento no país, em especial no setor público, não havendo patrocínio para que, de fato, a Política fosse implementada de forma efetiva; (iii) o surgimento de outras agendas emergentes durante o processo de implementação da PNDP; e (iv) a falta de legitimidade e poder das áreas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos (CAMÕES, 2013).

Além disso, aspectos como (v) a falta de integração entre os subsistemas de gestão de pessoas; (vi) a falta de sistematização e acesso à informações para monitoramento da Política; (vii) a ineficiência da gestão dos recursos orçamentários; e (viii) a carência de competência técnica e de disponibilidade de pessoal para trabalhar na área de gestão de pessoas, permitem verificar que objetivos da Política eram incompatíveis com as necessidades e interesses dos atores ou grupos envolvidos no processo, gerando aquilo que Matland (1995) denomina de “política simbólica”, que é quando as políticas são formuladas com propósitos mais políticos do que práticos, não prevendo todas as ações para o processo de implementação (CAMÕES, 2013; HILL, 2009).

Diante das dificuldades encontradas, em 2017, foi criado o projeto de Governança das Capacitações (reformulado em abril de 2019), que tinha como objetivos: atualizar a legislação

vigente com vistas a solucionar os problemas relacionados ao planejamento do desenvolvimento dos servidores, bem como, padronizar procedimentos de concessão e prestação de contas das licenças e afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990 (BRASIL, 2019c).

Conforme disposto no Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC, após análise do processo de gestão do desenvolvimento dos servidores foram constatadas as seguintes falhas na PNDP:

- a. Não era possível mensurar os retornos obtidos com os investimentos no desenvolvimento dos servidores públicos federais e que, muitas vezes, esse investimento era realizado sem considerar os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade;
- b. Os instrumentos de planejamento e de avaliação das ações de desenvolvimento eram falhos e não contemplavam a efetividade do investimento e o retorno alcançado;
- c. As ações de desenvolvimento eram adquiridas livremente sem que houvesse um delineamento estratégico e sem que fossem considerados os cursos, já disponíveis, a custos bem mais acessíveis nas Escolas de Governo do SIPEC; e
- d. O órgão central do SIPEC tinha dificuldades em desempenhar sua função de órgão orientador das ações de desenvolvimento dos servidores devido à maneira como as informações acerca das ações de desenvolvimento realizadas pelos órgãos e entidades do SIPEC eram obtidas. (BRASIL, 2019a, p. 7)

Diante desse cenário foi desenhada a nova PNDP, levando em consideração os estudos realizados, bem como as sugestões de órgãos e de entidades da Administração Pública federal recebidas nas reuniões da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil – CCSIPEC (BRASIL, 2019a).

4.2.2. Nova PNDP

A nova PNDP, como será chamada neste trabalho, foi estabelecida mediante a publicação do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e propõe apresentar critérios mais claros para a participação dos servidores nas ações de capacitação e desenvolvimento, além de propor mais autonomia e controle às unidades de desenvolvimento de pessoas, por meio da padronização das informações em um sistema informatizado (BRASIL, 2019a).

Seu objetivo principal é “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” (Art. 1º do Decreto nº 9.991/19). E tem como principal finalidade:

Promover alterações na legislação que regem as diretrizes para as ações de desenvolvimento dos servidores da Administração Pública federal, com vistas a padronizar tais ações, consolidar obrigações, otimizar a utilização de recursos e

gerar economia por meio do monitoramento das ações e da ampliação da atuação das Escolas de Governo do Poder Executivo Federal. (BRASIL, 2019c, [1] p.)

Entretanto, conforme apontado no relatório elaborado pelo Ministério da Economia (2019), neste primeiro ciclo foram observadas algumas dificuldades na implementação da Política, relacionadas principalmente ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (um dos instrumentos da política).

Diante dessa visível dificuldade de implementação da PNDP e da ausência de estudos empíricos sobre esse processo, buscou-se, na literatura de administração pública e ciência política, apresentada na próxima seção, a base teórica e empírica para analisar a nova PNDP, com o intuito de obter uma visão descritiva (o que/como é?), explicativa (por que é assim?) e normativa (como deveria ser?) a respeito da Política (SERAFIM; DIAS, 2012).

4.3. Políticas Públicas

Nessa seção, serão apresentados os aspectos acerca do surgimento do campo das políticas públicas, as abordagens para análise das políticas públicas, destacando a abordagem do ciclo político-administrativo.

4.3.1. Histórico e conceituação

O campo de estudo sobre políticas públicas ainda é bastante recente, tendo iniciado a partir dos anos 1930 (SANTOS, 2017). Souza (2008) aponta que diversos estudos e teorias começaram a surgir na Europa no período para tentar explicar o papel do Estado e do governo, enquanto que nos Estados Unidos, a área surge diretamente no meio acadêmico, dando ênfase nos estudos sobre a ação dos governos.

De acordo com Howlett, Ramesh e Perl (2013), os estudiosos buscavam compreender as relações entre os governos e os cidadãos e as razões que explicassem o crescimento das atividades públicas, principalmente, de programas econômicos e sociais. Antes disso, os estudos eram centrados na filosofia política e se restringiam a compreender “qual a finalidade do governo e quais as atividades que os mesmos deveriam empreender se quisessem que seus cidadãos tivessem uma vida boa” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 21).

O Manual de Políticas Públicas, de Lopes, Amaral e Caldas (2008), aponta que a expansão da democracia e das responsabilidades do Estado fez com que o governo passasse a utilizar as políticas públicas para desenvolver ações para promover o bem-estar à sociedade. Assim, o ramo da Ciência Política tem como objetivo investigar de forma empírica - ou seja, a partir de exemplos reais – sobre “o que o governo deixa ou não de fazer, daquilo que ele coloca na agenda como problema ou não, de como são os processos de tomada de decisão, de

formulação e implementação de políticas públicas [...]”, dentre outros aspectos (SILVA, 2017, p. 4).

Souza (2006) aponta que não há consenso a respeito da definição de políticas públicas. Mas, conforme apontado por Howlett, Ramesh e Perl (2013), uma das definições mais conhecidas é dada por Thomas Dye, que descreve a política pública como “tudo o que um governo decide fazer ou deixa de fazer” (DYE, 1972, p. 2 apud HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 6). Apesar de sucinta, os autores apontam que a definição dada por Dye traz elementos importantes para compreensão do que são políticas públicas (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

O primeiro deles é que a conceituação dada por Dye especifica o governo como agente primário do processo de elaboração de política (*policy-making*), ou seja, as políticas públicas são sempre iniciativas sancionadas por governos. O segundo é que o *policy-making* depende da decisão do governo por fazer ou não fazer algo relacionado a um problema, e essa decisão só pode ser tomada pelos políticos e/ou demais funcionários do governo. Em terceiro lugar, o conceito dado por Dye também ressalta que a política pública é “uma determinação consciente de um governo” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 7), ou seja, consequências não intencionadas não podem ser consideradas políticas públicas.

Outro conceito bastante conhecido é o dado por Lasswell, que afirma que “decisões e análises sobre política pública implicam em responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz” (SOUZA, 2008, p. 24). A partir dessa conceituação, Lasswell insere o termo *policy analysis* (análise de política) como uma forma de estudo alternativa aos estudos filosóficos, conciliando o conhecimento científico à produção empírica dos governos (ARAÚJO; RODRIGUES, 2017; SOUZA, 2008). Araújo e Rodrigues (2017, p. 13) afirmam que a obra de Lasswell foi decisiva para a “estruturação do campo de análise de políticas públicas como uma ciência social aplicada”, e serviu, também, como base para o modelo sequencial ou do ciclo político.

De forma complementar, Santos esclarece:

O campo de estudo das políticas públicas está interessado em ancorar explicações científicas sobre o que o governos deixam ou não de fazer, daquilo que ele coloca na agenda como problema ou não, de como são os processos de tomada de decisão, de formulação e implementação de políticas públicas, quer entender como os diversos atores presentes conseguem ou não fazer pressão, quer entender o funcionamento das instituições, dos movimentos sociais, ele quer entender como se dá o locus do processo político, tanto em sua esfera técnica como política, por isso o campo de estudo é essencialmente multidisciplinar, sendo essa uma característica basilar das políticas públicas, há a necessidade do olhar múltiplo, com conhecimentos diversos, para a gestão da política pública, é latente a urgência em ultrapassar a dimensão

causal única e simples para explicar os fenômenos, é preciso ampliar para tentar chegar a explicações razoavelmente satisfatórias. (SANTOS, 2017, p. 4)

Assim, Souza (2008, p. 26) resume as políticas públicas como “um campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)”, sendo as políticas públicas uma forma de traduzir as propostas e promessas eleitorais em programas e ações reais.

4.3.2. Abordagens para a análise de Políticas Públicas

De acordo com Flexor e Leite (2007) a formulação e gestão de políticas públicas envolvem diversos padrões de interação social complexos. Por isso, estudiosos da área têm buscado elaborar modelos analíticos com o intuito de compreender os elementos essenciais do processo de decisão.

Diante da quantidade de elementos envolvidos nas políticas públicas e o aumento da complexidade dos problemas enfrentados pelas sociedades modernas, a partir dos anos 60 nos Estados Unidos e 70 na Europa, o campo de Análise da Política começou a ganhar forças, pois se propunha a conhecer e descrever as ações do governo, bem como analisar e prescrever as políticas públicas (ESTEVÃO; FERREIRA, 2018).

Estevão e Ferreira (2018) apontam para sete tipos de análise propostos por Ham e Hill (1993) – baseados em Hogwood e Gunn (1981), que podem ser utilizadas para compreender as políticas públicas. São elas:

(i) estudo do conteúdo das políticas: o analista procura investigar como uma determinada política surgiu, como foi implementada e os resultados obtidos; (ii) estudo da elaboração das políticas: dirige-se a atenção para questões inerentes às influências na formulação de políticas; (iii) estudo dos resultados das políticas: busca-se explicar por que gastos e serviços variam em diferentes áreas, tentando compreender as políticas em termos de fatores sociais, econômicos, tecnológicos e outros; (iv) avaliação de políticas: procuram-se identificar os impactos advindos da política sobre a população; (v) informação para elaboração de políticas: trata de organizar dados para auxiliar os fazedores de política na tomada de decisões; (vi) defesa do processo de elaboração da política: os estudos são voltados para melhorar os processos de elaboração de políticas e a máquina do governo; (vii) defesa de políticas: o analista defende a adoção de ideias e opções no processo de elaboração de políticas. (ESTEVÃO; FERREIRA, 2018, p. 169)

Diversos autores importantes na área, incluindo Lasswell, possuem esperanças de que a análise de política possa melhorar a formulação de políticas públicas e mitigar problemas sociais existentes, pois, baseado nos apontamentos de Serafim e Dias (2012), “a política pública analisada possibilita uma visão descritiva (o que/como é?), explicativa (por que é assim?) e normativa (como deveria ser?)”, ou seja, a Análise de Política busca compreender o

processo de construção da política, bem como o porquê e para quem ela foi elaborada (ESTEVÃO; FERREIRA, 2018, p. 176).

Entretanto, Howlett, Ramesh e Perl (2013, p. 24) apontam que “não existe uma metodologia universalmente reconhecida para a análise de problemas políticos”. Em vez disso, existem diversas abordagens que podem ser utilizadas no estudo das políticas públicas, a depender das circunstâncias e contextos nos quais estão inseridas. Entretanto, os autores defendem que um dos meios mais populares para simplificar a análise de políticas públicas (*policy-making*) é pensá-la como um processo ou “conjunto de estágio inter-relacionados através dos quais os temas políticos (*policy issues*) e as deliberações fluam de uma forma mais ou menos sequencial desde os ‘insumos’ (problemas) até os ‘produtos’ (políticas)”. O resultado dessa sequência de estágios é reconhecido como o “ciclo político-administrativo” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

4.3.3. O ciclo político-administrativo

Howlett, Ramesh e Perl (2013, p. 24) apontam que Laswell foi o precursor da ideia de simplificar a *policy-making* por meio do desdobramento do processo em vários estágios.

Os autores defendem a ideia de DeLeon (1999) que acredita que esse modelo teve grande influência no desenvolvimento dos estudos políticos, reduzindo a complexidade do estudo da política pública, “ao permitir que se isolassem e examinassem os estágios individuais do processo antes de integrá-los num conjunto a ser avaliado” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 13-14).

Existem diversas versões do ciclo político a partir de diferentes quantidades de etapas (CAMÕES, 2013). Entretanto, Camões (2013, p. 47), aponta que dessas, “três etapas são comuns às diferentes propostas e amplamente utilizadas e difundidas na literatura do campo”, a saber: formulação, implementação e avaliação.

Para compreender melhor como cada uma dessas etapas está associada à resolução de problemas, Howlett, Ramesh e Perl (2013) apresentam um modelo de ciclo político composto por cinco etapas ou estágios, conforme explicitado na Figura 1.

FIGURA 1: Cinco estágios do ciclo político e sua relação com a resolução aplicada de problemas

<i>Resolução aplicada de problemas</i>	<i>Estágios no ciclo político</i>
1. Reconhecimento do problema	1. Montagem da agenda
2. Propostas de solução	2. Formulação da política
3. Escolha da solução	3. Tomada de decisão política
4. Efetivação da solução	4. Implementação da política
5. Monitoração dos resultados	5. Avaliação da política

Fonte: Howlett, Ramesh e Perl (2013, p. 15).

De acordo com os autores:

Nesse modelo, a montagem da agenda se refere ao processo pelo qual os problemas chegam à atenção dos governos; a formulação da política diz respeito ao modo como as propostas de política são formuladas no âmbito governamental; a tomada de decisão é o processo pelo qual os governos adotam um curso de ação ou não ação; a implementação da política se relaciona ao modo pelo qual os governos dão curso efetivo a uma política; e a avaliação da política se refere aos processos pelos quais tanto os atores estatais como os societários monitoram os resultados das políticas, podendo resultar daí em uma reconceituação dos problemas e das soluções político-administrativas. (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2003, p. 14-15)

Os autores defendem que esse modelo é útil pois ajuda a esclarecer os diferentes papéis desempenhados no processo pelos atores, instituições e as ideias que têm a ver com a política (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Para Camões (2013), a etapa de formulação está centrada, principalmente, no estágio de montagem da agenda – agenda setting – e em compreender como as decisões são construídas e quais assuntos são trazidos para a esfera pública. Nesse aspecto, a autora destaca o modelo de múltiplos fluxos (*multiple streams*) de Kingdon (1995), o qual propõe que o processo de tomada de decisão em políticas públicas ocorre em razão de três grandes fluxos (GOTTEMS et al., 2013):

[...] fluxo de problemas – quando determinadas questões do governo apresentam condições que carecem de alterações; fluxo de alternativas – ideias que circulam em comunidades de especialistas, dentro e fora do governo; e o fluxo político – forças políticas organizadas para destacar determinado item e fazer com que ele componha a agenda política (CAMÕES, 2013, p. 74-75).

Já em relação à implementação, Santos (2017, p. 5) a apresenta como o processo que conecta todos os elos. De acordo com a autora, “a implementação é um processo condensado de todas as etapas concebidas na perspectiva de *policy cycle* acontecendo no local e o tempo inteiro”.

Há diversas concepções sobre o processo de implementação de políticas públicas. O modelo mais tradicional o considera dentro do ciclo político como uma fase posterior à formulação, no qual deveria garantir a execução daqueles objetivos que foram estabelecidos no processo anterior. Essa perspectiva é denominada *top-down* e considera que “a função dos implementadores deveria ser apenas de execução das diretrizes e não de reorientação da mesma”, acreditando que os problemas advindos da implementação seriam aquilo que Sabatier (1986 apud NARJBERG; BARBOSA, 2006, p. 40) denominou de “desvios de rota”.

Entretanto, a autora aponta que constantemente ocorrem reformulações e avaliações durante o processo de implementação de uma política, chegando à conclusão de que “os processos de formulação, implementação e avaliação acontecem simultaneamente e interferem umas às outras, num movimento de constante retroalimentação”, aproximando-se da perspectiva que Lipsky (1980) denominou de *bottom-up* (SANTOS, 2017, p. 5).

Essa última perspectiva defende que o processo de formulação é um processo impreciso e incerto, já que não é possível ter certeza de todas as informações em razão da falta de tempo, recursos e complexidade dos problemas, sendo muito difícil que os agentes formuladores consigam prever todos os entraves que poderão ocorrer durante a execução da política. Diante disso, a perspectiva *bottom-up* defende a autonomia dos agentes implementadores, pois estes precisam constantemente tomar decisões e reorientar o processo de implementação da política (SANTOS, 2017).

Em último lugar, Camões (2013, p. 48), baseada nos achados de Howlett e Ramesh (1995), aponta que o processo de avaliação corresponde ao momento em que “os resultados são monitorados e podem fornecer subsídios para a reformulação das políticas, seus problemas e soluções”. A avaliação pode ocorrer de duas formas: *ex ante* e *ex post*. A avaliação *ex ante* centra-se nos resultados esperados da política, já a *ex post* foca nos resultados obtidos a partir da execução (CAMÕES, 2013).

De forma a simplificar a compreensão sobre como ocorreu o processo de formulação e implementação da política, por meio dos processos decisórios envolvidos, dos atores, das áreas, dos instrumentos, e dos resultados alcançados, este estudo pretende adotar a perspectiva *top-down*, como forma de possibilitar uma visão exploratória sobre o processo de formulação e implementação da PNDP.

5. METODOLOGIA

5.1. Modalidade de pesquisa

De acordo com Fontelles et al. (2009), este estudo se caracteriza como básico ou fundamental, já que tem por objetivo compreender como se deu o processo de reformulação da PNDP e como se deu sua implementação neste primeiro ano de execução. Sua natureza é considerada observacional, pois tem o intuito de observar os fatos e fenômenos que ocorreram para que a Política fosse reformulada, bem como aqueles que interferiram em sua implementação (FONTELLES et al., 2009).

De acordo com seus objetivos, este trabalho é caracterizado como exploratório, já que, conforme apontado por Camões (2013, p. 66), há “uma escassez de estudos empíricos que analisem o processo de implementação de políticas de gestão de pessoas no serviço público brasileiro”. Diante disso, optou-se pela abordagem qualitativa, com o intuito de compreender um fenômeno complexo, que é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (FONTELLES et al., 2009).

Quanto ao desenvolvimento no tempo, esta pesquisa caracteriza-se como transversal, já que se estabelece em um período específico do tempo (FONTELLES et al., 2009). Todavia, é importante ressaltar que ela não se restringe ao período no qual foi feita a coleta dos dados, tendo um enfoque sobre o período anterior e posterior à reformulação da Política, caracterizando-se com uma perspectiva longitudinal (PETTIGREW, 1990).

A respeito dos procedimentos técnicos, este estudo utilizou técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para compor, principalmente, o referencial teórico deste trabalho, enquanto que a pesquisa documental serviu como base para coleta de dados qualitativos ainda não investigados e a pesquisa de campo permitiu analisar os atores, arenas decisórias, instrumentos, resultados e possíveis déficits da política (CAMÕES, 2013; FONTELLES et al., 2009).

As fontes de evidência utilizadas são documentos relacionados à formulação e implementação da PNDP, bem como relatos das entrevistas com os agentes formuladores e implementadores da Política. Camões (2013) chama atenção para os apontamentos de Barzelay et al. (2003), que defendem a necessidade de uso de entrevistas em pesquisas voltadas ao setor público, em razão falta de uma boa documentação das mudanças ocorridas na gestão pública, dentre outros fatores. A caracterização do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos estão dispostos no Quadro 1.

QUADRO 1: Procedimentos metodológicos da pesquisa

Característica de pesquisa	Finalidade	Básica ou fundamental
	Natureza	Observacional
	Forma de abordagem	Qualitativa
	Objetivos	Exploratória
	Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e de campo
	Desenvolvimento no tempo	Transversal com perspectiva longitudinal
Procedimentos adotados	Fontes de evidência	Documentos relacionados à formulação e implementação da PNDP; Relatos dos Questionários aplicados com formuladores e implementadores da nova Política
	Procedimentos de coleta	Análise documental e questionário
	Instrumentação	Questionário
	Procedimento de análise	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora

➤ **Amostragem**

O universo de pesquisa estabelecido abrange duas amostras principais. A primeira amostra diz respeito aos documentos relacionados à Política, fornecidos pela Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDES) do Ministério da Economia (ME) em novembro de 2020. A segunda amostra foi constituída a partir de entrevistas semiestruturadas com os servidores envolvidos diretamente na reformulação ou implementação da Política, totalizando 6 entrevistas.

Para compreender melhor o processo, esses últimos foram separados em três grupos de amostra: um contendo aqueles que participaram do processo de reformulação da Política no âmbito do órgão central do SIPEC (Ministério da Economia); o segundo grupo engloba os servidores que participaram, cumulativamente, do processo de reformulação e implementação da Política no âmbito do órgão central do SIPEC; e o terceiro grupo é composto pelos servidores que atuaram somente no processo de implementação da reformulação da Política no âmbito do órgão central do SIPEC.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a ferramenta Microsoft Teams e foram conduzidas mediante roteiro semiestruturado, conforme objetivos pretendidos no trabalho, de forma a atender ao critério de amostragem teórica, quando os casos são selecionados conforme seu conteúdo, utilizando critérios de relevância e não apenas de

representatividade (FLICK, 2009). O resumo dos documentos coletados e das entrevistas realizadas encontra-se no Quadro 2.

QUADRO 2: Caracterização dos dados coletados e analisados

Dados	Descrição	Total
Documentos analisados	- Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019; - Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019; - Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020; - Nota Técnica CGDES/DESEN/SGP/SEDGG-ME nº 4/2019; - Exposição de Motivos ME nº 00211/2019, de 17 de julho de 2019; - Nota Técnica ME nº 158/2020; e - Exposição de Motivos ME nº 00100/200, de 30 de março de 2020.	7
Entrevistas com servidores que participaram da reformulação	- Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas de 2018 a 2019 - Coordenadora de Avaliação e Desenvolvimento de Pessoas de 2013 a 2018	2
Entrevistas com servidores que participaram da reformulação e implementação	- Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas desde 2019 - Agente Administrativo da CGDES de 2015 a 2019	2
Entrevistas com servidores que participaram da implementação	- Assessora Técnica da CGDES desde 2019 - Administradora da CGDES desde 2018	2

Fonte: elaborado pela autora

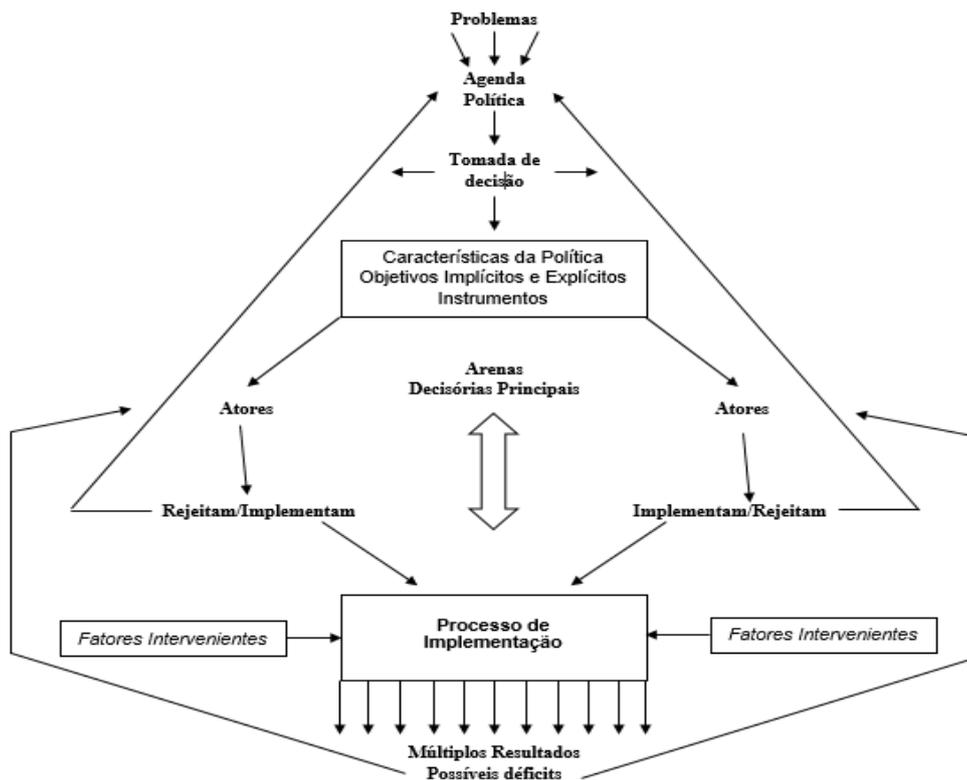
➤ **Instrumentação e procedimento de análise de dados**

O presente estudo utiliza-se do pensamento processual e da teoria do ciclo político como formas de simplificar a compreensão dos elementos da política pública (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013). E aborda a análise política por meio da perspectiva *top-down*, centrando-se em fatores que podem ser manipulados por uma cúpula decisória (MATLAND, 1995).

Camões (2013) aponta que para analisar a partir da perspectiva *top-down* deve-se investigar como ocorreu o processo de formulação e implementação da política, por meio dos processos decisórios envolvidos, dos atores, das áreas e dos instrumentos. Em seguida, devem ser investigadas as expectativas em relação à implementação da política e seus resultados alcançados, permitindo a identificação de possíveis déficits de implementação.

De forma a simplificar a compreensão, este estudo utiliza uma matriz analítica, expressa na Figura 2, que integra as visões sobre os processos de formulação e implementação da política, concomitantemente, como forma de possibilitar uma visão exploratória sobre o processo de formulação e implementação da PNDP. A matriz analítica foi adaptada do modelo proposto por Camões (2013), limitando-se apenas aos aspectos da análise *top-down*.

FIGURA 2: Matriz analítica do Estado



Fonte: Adaptado de Camões (2013)

Para analisar os aspectos do processo de formulação da Política, foi utilizado o modelo de múltiplos fluxos de Kingdon (1995), que prevê a existência de um fluxo de problemas, um fluxo de alternativas e um fluxo político para categorizar as falas dos entrevistados (CAMÕES, 2013).

Já para analisar o processo de implementação, foram utilizados as variáveis e os indicadores apresentados por Camões (2013), que devem ser consideradas no processo de análise dos aspectos *top-down*, permitindo a vinculação de trechos dos documentos ou das entrevistas com as respectivas categorias.

Os indicadores propostos por Camões (2013) estão dispostos no Quadro 3.

QUADRO 3: Definições e indicadores das variáveis em estudo, perspectiva *top-down*

Variáveis	Definição		Indicadores
Arenas decisórias	É o espaço do governo no qual a política ou atividade governamental é constituída. As arenas decisórias podem ser definidas como os centros de decisão, o <i>loci</i> para o qual as demandas e pressões dos diversos atores envolvidos são dirigidas e onde as decisões são efetivamente tomadas (CASTRO, 2000)		Relatos nos documentos ou nas falas dos entrevistados que identifiquem atores e/ou funções (cargos) ou grupos responsáveis pela tomada de decisão tanto no órgão central quanto nas unidades implementadoras
Atores	Atores sociais e políticos são aqueles que possuem capacidade de articular interesses, formalizar reivindicações e convertê-las em iniciativas, prescrever soluções, promover sua solução ou impedir que as decisões sejam implementadas. Pode haver uma infinidade de atores nas diferentes arenas que compõem uma política. (MARTINS apud TAPIA, 1995)		Pessoas que efetivamente cumpriam funções, tanto no plano intelectual quanto em relação à dimensão do poder de que dispunham durante a implementação da política
Instrumentos	“método identificável por meio do qual a ação coletiva é estruturada para lidar com um problema público” (OLLAIK; MEDEIROS, 2011, p.1945).	Técnicas: mecanismos concretos de operacionalizar os instrumentos Lascoumes e Le Gales (2007)	Relatos verbais ou documentais que demonstrem os mecanismos utilizados para operacionalizar os instrumentos identificados
	Podem ser analisados a partir das técnicas e ferramentas Lascoumes e Le Gales (2007).	Ferramentas: micro-mecanismos dentro de uma determinada técnica Lascoumes e Le Gales (2007)	Relatos verbais ou documentais que demonstrem as ações operacionalizadas em cada uma das técnicas identificadas
Objetivos	Resultados esperados para a Política. Podem ser explícitos ou implícitos	Objetivos explícitos: resultados esperados descritos nos documentos oficiais	Trechos dos documentos oficiais que apresentem resultados esperados
		Objetivos implícitos: resultados esperados não descritos nos documentos oficiais	Trechos das falas ou atas das reuniões que descrevam expectativas de resultados
Resultados	Resultados alcançados pela Política, sem julgamento de valor para o público-alvo (HILL e HUPE, 2005)	Processos, <i>outputs</i> e <i>outcomes</i> resultantes do processo de implementação da Política	Fragmentos de falas ou relatos documentais que explicitem consequências da implementação da política
Déficit de Implementação	É a diferença entre o proposto e o esperado, além de fatores inesperados (LAHERA PARADA, 2005)	Diferença entre os objetivos iniciais e os resultados finais	Discrepância entre os objetivos e resultados identificados a partir dos relatos verbais e documentais

Fonte: Camões (2013, p. 75-76).

Assim, considerando as variáveis explicitadas acima, foram elaborados os roteiros de entrevistas buscando investigar como ocorreu o processo de reformulação da Política e como se deu sua implementação, a partir dos atores, arenas decisórias e instrumentos envolvidos. Buscou-se também compreender quais eram as expectativas em relação à implementação da PNDP e seus resultados, o que permitiu a identificação de possíveis déficits.

5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Todos os documentos coletados, bem como as transcrições das entrevistas foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo com o auxílio do software MaxQDA, a partir da técnica de categorização proposta por Bardin (1977).

Camões (2013) aponta que Goggin et al. (1990) apresentam uma série de vantagens para o uso da análise de conteúdo em estudos de implementação de políticas públicas, já que permite:

- (i) uma análise muito mais detalhada sobre as crenças dos atores, que podem ser resultados de afiliações partidárias ou pertencimento a grupos de interesse; (ii) uma maior precisão no exame das mudanças nas crenças da elite ao longo do tempo; (iii) e a coleta e categorização de relatos de indivíduos representantes dos diferentes grupos de atores envolvidos na política. (CAMÕES, 2013; GOGGIN et al., 1990)

Diante disso, o processo de categorização foi realizado de forma que os indicadores propostos por Camões (2013) foram classificados mediante processo de diferenciação e, em seguida, por reagrupamento, permitindo a “realização de inferências sobre as relações causais entre esses elementos e os resultados de implementação” (CAMÕES, 2013, p. 74).

Os roteiros das entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice A, a categorização das falas representativas encontra-se disponível no Apêndice B. e os relatos das entrevistas realizadas no Apêndice C.

Diante da metodologia ora descrita, foram encontrados os resultados que serão expostos no capítulo a seguir.

6. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados e as discussões relativas aos achados da pesquisa, descrevendo, em primeiro lugar, como se deu o processo de reformulação da PNDP, apresentando os problemas, as alternativas, o fluxo político e as dificuldades do processo. Em seguida, é apresentado o processo de implementação da Política, a partir dos aspectos da abordagem *top-down*: (i) as características da PNDP descritas a partir da explicitação dos objetivos explícitos e implícitos e dos principais instrumentos delineados para o seu alcance;

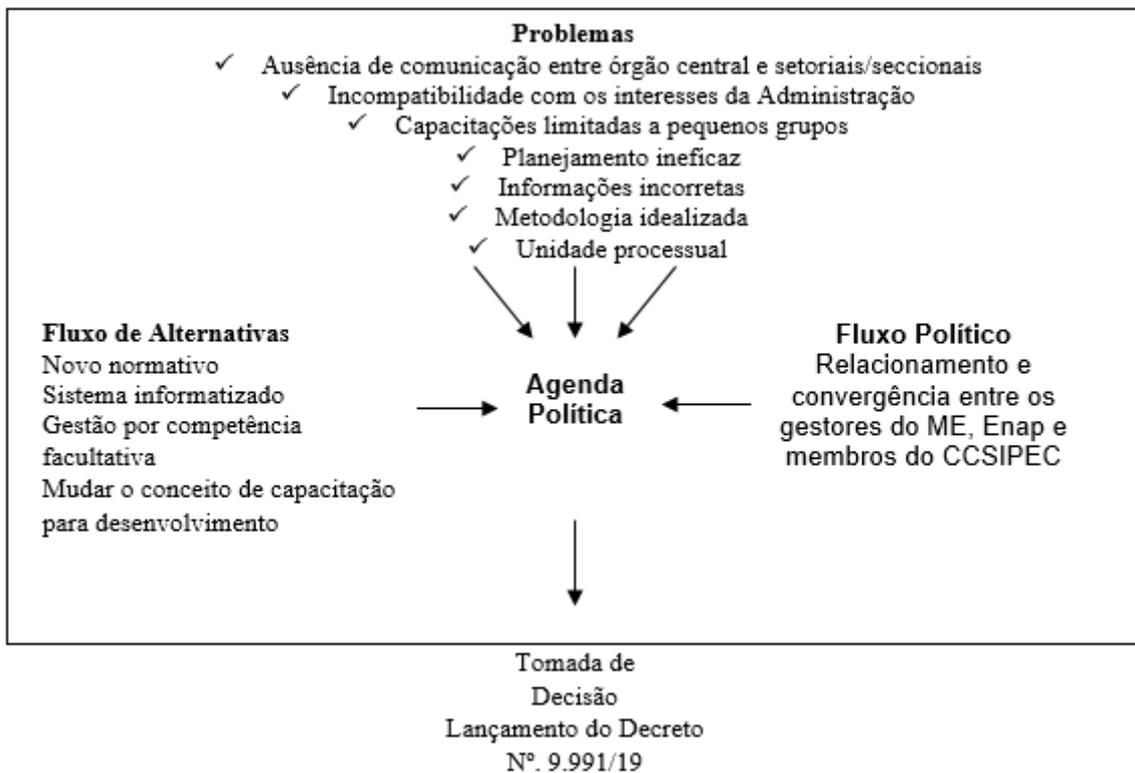
(ii) as arenas decisórias e os principais atores envolvidos no processo; (iii) os principais resultados percebidos como alcançados pela política, a partir de seus objetivos propostos; (iv) a caracterização do déficit de implementação; e (v) os fatores que interferiram positiva ou negativamente na implementação da PNDP.

6.1. Formulação

Para facilitar a compreensão, nesta seção serão tratados os processos de reconhecimento do problema, propostas de solução e escolha da solução, que correspondem, respectivamente, aos estágios de montagem da agenda, formulação da política e tomada de decisão política, englobando as primeiras etapas do ciclo político (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

De acordo com os cinco estágios do ciclo político proposto por Howlett, Ramesh e Perl (2013 p. 14), a primeira etapa de discussão dos resultados refere-se ao processo de montagem de agenda, ou seja, ao “processo pelo qual os problemas chegam à atenção dos governos”, que após análise dos resultados permitiu a elaboração da Figura 3.

FIGURA 3: Matriz de resultado da análise do processo de reformulação da PNDP



Fonte: adaptado de Camões (2013, p. 79).

Conforme disposto no Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC, o processo de reformulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas iniciou-se com a criação do Projeto de Governança das Capacitações, no segundo semestre de 2017, o qual tinha como objetivo:

[...] atualizar a legislação vigente com vistas a solucionar os problemas aludidos no que tange ao planejamento do desenvolvimento dos servidores; e padronizar procedimentos de concessão e prestação de contas das licenças e afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990. (BRASIL, 2019a, p. 7)

Além da criação do projeto, é possível perceber, a partir da análise dos relatos das entrevistas, que os dirigentes à época buscavam **transformar as unidades da SGP**, tirando o viés processual existente e dando mais autonomia e empoderamento às unidades para resolver os problemas apresentados pela Política. Diante disso, nota-se que havia um fluxo político favorável para a reformulação da Política, ocorrendo aquilo que Kingdon (1995) denomina de “janela de oportunidade” para mudança de agenda.

Quando eu fui chamado para ser (cargo de gestão) nessa área, era uma unidade... a proposta do Secretário na época... O Secretário mais o secretário adjunto disseram “A gente tem que virar um pouquinho essa unidade, por que as unidades da SGP elas estão muito direcionadas para processos”. [...] Nós éramos os responsáveis como órgão central de gestão de pessoas, então a gente tinha que fazer alguma coisa. (Servidor “A”)

Quando o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) chegou, ele trouxe junto com ele, aí eu não sei dizer se era ele, mas acho que tinha também por trás o Secretário novo que chegou, exigindo que a área tivesse projetos e que a área desenvolvesse projetos e não ficasse só respondendo processos sobre temas de gestão de pessoas, dúvidas dos órgãos do SIPEC, que era muito mais isso que a gente fazia. (Servidor “D”¹)

Todavia, é importante ressaltar que, de acordo com as falas dos entrevistados, **diversas tentativas já haviam sido feitas para tentar revisar ou reformular a Política num período anterior** à criação do Projeto, mas não tiveram força política suficiente para ir à frente.

Na realidade, isso já vem sendo estudado desde quando o coordenador-geral era o (ex-Coodenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas). [...] Em 2012. [...] Foram amostradas várias versões. Teve versões, inclusive, que foram até para a Casa Civil e voltaram. (Servidor “E”)

A gente ouvia sim discursos de que a Política precisava sim ser reformulada, mas acho que depende muito também da parte política, de ter interesse político. [...] Então, ficava sempre no discurso, até... Eu não participei disso, mas eu ouvia a minha chefe anterior falar que tinha que reformular a PNDP, que estava

¹ Para assegurar o caráter ético da pesquisa, as referências sobre os entrevistados serão feitas a partir de letras.

trabalhando num projeto de reformulação da PNDP, mas tudo isso de forma muito morna, muito devagar, como uma ideia ainda, e não execução mesmo na prática. (Servidor “D”)

E a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas já vinha sendo desenvolvida. Ela vinha sendo desenvolvida, acho que... se eu não me engano, há duas gestões e, na verdade, a gente conseguiu tirar do papel e tornar algo real, através do Decreto nº 9.991, que saiu... foi publicado em agosto de 2019, com validade a partir de 6 de setembro de 2019. (Servidor “B”)

6.1.1. Fluxo de problemas

Conforme os relatos das entrevistas que serão expostos à diante, é possível perceber que a Política estabelecida pelo Decreto de 2006 possuía diversos problemas que levaram à sua reformulação, o que possibilitou a elaboração do Figura 4.

FIGURA 4: Problemas reportados na PNDP antes de sua reformulação

Problemas	
✓	Ausência de comunicação entre órgão central e setoriais/seccionais
✓	Incompatibilidade com os interesses da Administração
✓	Capacitações limitadas a pequenos grupos
✓	Planejamento ineficaz
✓	Informações incorretas
✓	Metodologia idealizada
✓	Unidade processual

Fonte: elaborado pela autora

➤ Ausência de comunicação

O primeiro problema elencado foi a **ausência de comunicação entre o órgão central e os setoriais/seccionais**. As falas dos entrevistados demonstram que não havia uma comunicação efetiva entre o órgão central e os órgãos setoriais ou seccionais que compõem o sistema SIPEC. A principal reclamação era que o órgão central era bastante impositivo, já que apenas emitia as legislações para que os demais entes do sistema cumprissem. Além disso, foram apontadas dificuldades em sanar dúvidas com o órgão central.

Mas, a gente não tinha relacionamento com órgão central. Era um relacionamento muito de mão única. O órgão central despejava aquilo para a gente, e o setorial que cumpria. (Servidor “C”)

Porque sempre foi uma queixa de que o Ministério era muito distante, que o órgão central era muito distante, e que só vinha com imposições, só vinha com normas que para eles não faziam sentido, para eles tinham erros e problemas. Causavam problemas e tudo mais. (Servidor “D”)

Eu lembro quando eu trabalhava no... como setorial, a gente, às vezes, tinha que esclarecer alguma dúvida junto ao órgão central e era aquela coisa: “Manda e torce para um dia eles responderem”. Chegava a ficar anos um questionamento nosso sem resposta.” (Servidor “C”)

➤ Incompatibilidade com os interesses da Administração

Uma outra queixa recorrente entre os entrevistados era que alguns **servidores se utilizavam dos benefícios da Política para satisfação de necessidades pessoais**, desconsiderando os interesses da Administração, e não tendo nenhum tipo de contrapartida efetiva pelos servidores que eram beneficiados.

Porque a gente percebia que tinham muitos servidores que, também... usavam as brechas, ou algumas brechas na legislação para... vamos dizer assim, se aproveitar da situação. Para ficar muito tempo afastado, e sem real necessidade. A gente percebia isso. Uma falta de contrapartida do servidor. Ele ia fazer o curso por interesse próprio mesmo, não tinha nada a ver com o interesse da administração. Depois, quando ele voltava, a gente não percebia nenhuma contrapartida desse servidor. (Servidor "C")

➤ Capacitações limitadas a pequenos grupos

Outro fator reportado durante as entrevistas foi que havia um sentimento de que apenas **pequenos grupos de servidores eram beneficiados** com a Política, não havendo oportunidades para os demais, caracterizando uma espécie de privilégio para aqueles que eram contemplados com a Política.

Minha maior expectativa era em relação às injustiças que tinham dentro do... porque eu trabalhei diretamente com isso, eu era chefe de serviço de desenvolvimento de pessoas do (Ministério "X"), e a gente percebia muita coisa errada. Que existia uma casta de servidores que eram privilegiados e essa era minha maior expectativa. (Servidor "C")

➤ Ausência de planejamento ou planejamento ineficaz

Um outro problema bastante comum entre os entrevistados era a **ausência de planejamento ou o planejamento ineficaz** que era realizado pelos órgãos, já que não se percebia quase nenhuma correlação entre as ações que eram planejadas e aquelas que eram executadas no Plano Anual de Capacitação (PAC).

Primeiro, o que estava no plano não convergia com o que estava descrito no planejamento estratégico. Não existia correlação. Era um estudo de plano de capacitação divergente, não tinha como base. Aqueles que tinham alinhamento no plano... uma coisa era o que estava planejado, outra coisa é o que era realizado. Então, a gente tinha só aí alinhamento entre o que era realizado que estava no planejamento estratégico, zero. [...] Quando a gente analisou os planos anuais de capacitação dos diversos órgãos, a gente verificou o seguinte... eu olhava para os planos, às vezes, os mais curtos de 30 páginas, eu via um texto, média 50 páginas, e eu imaginava: "Meu Deus do céu! Esse órgão gastou esse tempo inteiro. Quantas horas de trabalho... O texto está lindo, só que não serve para nada". [...] Ai eu conversava, e via que o gasto de tempo era muito grande. Ai, eu voltava: "E disso daqui, o que foi implementado? Teve esse ponto aqui na página 7 que foi implementado, depois na página 35". Ou seja, zero. [...] Era isso que a gente sentia. Os órgãos planejavam coisas muito bonitas e aquilo não era implementado, ou seja, não era uma coisa real. (Servidor "A")
A gente percebia que os órgãos, na sua maioria, não tinha planejamento do que eles queriam. E eles não faziam esse levantamento, esse mapeamento de competências, o

levantamento de quais as competências que a gente precisa desenvolver em determinada equipe. (Servidor “D”).

➤ Informações incorretas

Um outro apontamento dado era que as **informações obtidas eram incorretas ou difíceis de serem consolidadas**, pois notavam-se discrepâncias, principalmente, em relação à execução financeira das ações de capacitação. Também, havia uma dificuldade de coletar informações sobre os resultados da Política, pois as mesmas não eram repassadas pelos órgãos ou não eram fidedignas.

Na verdade, os gastos de capacitação, se a gente for só no elemento de despesa capacitação, quando a gente abre no sistema, a gente vê que tem muita coisa que não é capacitação, que o pessoal joga ali dentro. Então, não dá para confiar muito. O que a gente fez? Uma peneira, também. Fez vários filtros, porque a gente começou a ver, também, que tem muita coisa que é capacitação, que não está cadastrada no orçamento como capacitação. [...] Porque, se puxar do sistema, simplesmente, o elemento de despesa, muita coisa era... Tinha lá: “Manutenção de elevadores”, e, depois, tinha a palavra: “Capacitação para verificar... para manutenção mensal”. E colocavam todo o gasto do contrato de manutenção do elevador como capacitação. Estou dando um exemplo. Então, tinham muitas coisas totalmente erradas. (Servidor “A”)

Tinham órgãos que não respondiam. Nós não conseguíamos consolidar uma visão realmente do todo. Nós consolidávamos só daqueles órgãos que enviavam. Então, na realidade, era uma amostra, e uma amostra que não era fidedigna [...]. (Servidor “E”).

➤ Metodologia idealizada

Outro problema apontado é que a **metodologia de gestão por competências não havia sido implementada**, de fato, pelos órgãos, tornando-se algo apenas idealizado, o que dificultava a gestão das informações e a implementação efetiva da Política.

A gente via que a metodologia anterior estava muito idealizada. (Servidor “A”)
Mas, aconteceu o seguinte: no Decreto 5.707, tinha a obrigatoriedade de fazer uma gestão por competências. Só que era irreal. Era uma coisa que estava no papel, mas não estava na prática para muitos órgãos. (Servidor “B”)

➤ Unidade processual

Por fim, relata-se que as unidades que compõem o órgão central do SIPEC eram bastante **burocráticas e processuais**, não conseguindo atuar de forma preventiva e estratégica em torno da PNDP.

O Secretário mais o Secretário adjunto disseram “A gente tem que virar um pouquinho essa unidade, porque as unidades da SGP elas estão muito direcionadas para processos”. Ou seja, a gente atende as demandas dos órgãos. Se algum órgão tem alguma dúvida, coloca para a SGP sobre a forma de um processo. Então, a gente reage, a gente atende as demandas, a gente não tem nenhuma agenda positiva. (Servidor “A”)

Isso... A gente não tinha... a gente respondia muito processo, foi por isso que, em 2017, a diretora fez a proposta para eu trabalhar só com processo. Aí, eu saí da

coordenação de desenvolvimento e avaliação e fui para uma coordenação só de processo. (Servidor “E”)

6.1.2. Fluxo de alternativas e político

Na tentativa de sanar os problemas encontrados no Decreto anterior, as alternativas levantadas pela equipe responsável pela reformulação da PNDP foram: **(i) elaborar um novo normativo; (ii) criar um sistema informatizado** para auxiliar na gestão das informações da Política; **(iii) tornar a Gestão por Competências facultativa;** e **(iv) mudar o conceito de capacitação para desenvolvimento.**

Então a gente sabia: “Isso aqui vai dar um projeto. Eu acho que o resultado do projeto tem que ser um novo Decreto. A gente tem que substituir o Decreto anterior. A gente tem que planejar bem como é que faz”. [...] Desse início de projeto, a gente tinha em mente: “O resultado final tem que ser um Decreto”. [...] Então, na minha cabeça eu tinha o seguinte: “Tem que ter algum sistema que vai impedir a pessoa de gastar tempo com coisa inútil”. [...] Era a nossa tentativa ter o Decreto, mais uma instrução normativa ou Portaria, e mais um sistema, para ir modelando. (Servidor “A”)

Então, a gente optou por (retirar essa) obrigatoriedade (do Decreto), e deixar ali só como um apontamento. Então, a gente hoje tem lá que ela é, preferencialmente, feita. E, a gente veio indicando esse caminho para que os órgãos comesçassem a buscar esse caminho, e fossem aprimorando. [...] Estamos trabalhando nesse caminho, mesmo, da construção de tudo através da gestão por competências. Só acho que a gente optou por não ficar obrigando algo que não acontecia, de fato. Então, a gente preferiu o caminho da construção gradativa, coletiva, com a indicação do caminho, e competências na frente. Mas, não mais como uma obrigatoriedade, que não se cumpria de fato. (Servidor “B”)

Aí, a gente mudou também o termo. Em vez de capacitação, que dá muito a ideia de curso, para desenvolvimento. Quer dizer, pode ser qualquer coisa, se você quiser fazer um curso, até pode. Mas, para se desenvolver, você pode se desenvolver de várias formas. Pode ler um livro, pode ver um vídeo, pode ver uma série de vídeos, pode ter um coaching do lado, pode ter um monte de coisa, e tudo isso é desenvolvimento. (Servidor “A”)

Diante do fluxo favorável, começaram a ser elaborados os princípios que deveriam ter o projeto, e de acordo com as falas dos entrevistados, foram convidados os Coordenadores-Gerais de Gestão de Pessoas para conversar sobre como deveria ser o Decreto, por meio de reuniões mensais da **Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil - CCSIPEC**, conhecida, também, como o **Fórum da SGP**.

Então, a gente começou a elaborar os princípios que tem que ter um projeto, começou a conversar, ter reuniões no fórum da SGP. O projeto tinha reuniões mensais. A gente começou a convidar pessoas especialistas das diversas áreas, os coordenadores-gerais de gestão de pessoas para conversar sobre como deveria ser esse Decreto. Quando a gente começou a elaborar e já tinha um texto, razoavelmente, pronto, a gente submeteu de novo a uma nova reunião do Fórum da SGP. Ou seja, como órgão central, a gente conversou com os presentes, deve ter sido em torno de uns 30 coordenadores-gerais de gestão de pessoas, para eles darem suas contribuições, também. Aí, a gente já fechou um texto, isso ainda era o governo anterior. Ainda não era o atual governo. (Servidor “A”)

Inclusive, toda a Política foi construída... é claro que você não pode ouvir todo mundo. São 182 órgãos. Mas, para construir o sistema e para construir a Política,

(foram criados) grupos, até à minha entrada, em que tinha representatividade de pessoas de outros órgãos e entidades, para poder opinar, trazer a realidade deles, testar o sistema. (Servidor “B”)

Relata-se, também, que a proposta de texto da nova Política foi apresentada à **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)** para colaboração e, principalmente, para alinhamento a respeito do papel da Escola na Política.

Quando a gente apresentou para a Enap, eles disseram... O (Diretor de Desenvolvimento Profissional) e a equipe toda da Enap disseram: “Nossa! Isso aí para nós é espetacular”. Eu: “Ufa! Ainda bem”. Eles aprovaram realmente. [...] Aí eles corrigiram, fizeram várias anotações, que, basicamente, são as anotações que foram implementadas depois. Então, sim, teve a participação da Enap. Ela não só foi considerada como participante, mas ela mudou o texto. O texto final acabou sendo, basicamente, o texto da Enap. [...] Então, foi muito bom. O relacionamento com a Enap foi espetacular. Teve sim a participação deles. (Servidor “A”)

A Enap construiu o texto junto, e construiu, também, as soluções em conjunto com a SGP. (Servidor “B”)

A Enap participou bastante, principalmente, da parte que cabia a eles. Eles tiveram bastante oportunidade de participar dessas decisões acerca do que eles teriam que fazer, quais seriam as responsabilidades deles, como que eles iriam atuar na Política. (Servidor “D”)

6.1.3. Dificuldades do processo

Durante as entrevistas foram relatadas algumas dificuldades no processo de tomada de decisão para reformulação da Política. O primeiro deles foi a **troca de governo que ocorreu entre 2018 e 2019**, pois preferiu-se aguardar a nova gestão para dar prosseguimento na publicação do novo Decreto, o que ocasionou atrasos na publicação do Decreto nº 9.991/19.

Então, no fim de 2018, já tinha um texto minuta base. Já estava pronto. E a gente preferiu não lançar, por decisão do Secretário, na época o (ex-Secretário de Gestão de Pessoas). Ele decidiu: “Não, não vamos agora porque já está em fim de governo, deixa o novo governo dizer. A gente vai entregar para eles o texto e todos os estudos”. (Servidor “A”)

A segunda dificuldade reportada foi que, com a entrada do novo governo, houveram **alterações nas diretrizes da Política**, dando um enfoque muito maior para a atuação do órgão central do SIPEC e um papel mais ativo na orientação aos demais órgãos do sistema. De acordo com os relatos dos entrevistados, essas alterações geraram certa resistência na equipe do projeto.

E aí, depois, a gente teve uma reviravolta na equipe, teve um pouco de.. Não é que teve uma quebra, mas teve uma mudança de diretriz muito forte.[...] Então, a visão dessa diretora nova e do novo Secretário, o (Secretário de Gestão de Pessoas), é que tinha que mudar drasticamente a Política. Então, o que a gente tinha trabalhado até ali, naquele momento, precisava mudar drasticamente. Foi aí que a gente começou a fazer novas alterações. [...] E aí, a gente criou toda essa sistemática que existe hoje do Plano de Desenvolvimento de Pessoas... que precisava passar pelo órgão central e ter mais diretrizes, e um papel mais ativo do órgão central nessa orientação aos órgãos, em relação às capacitações que eles iam prever, essa questão de planejamento e de execução e tudo mais. Então, a gente

criou, a partir dessa alteração da diretriz, foi que a gente criou o PDP e toda essa sistemática do órgão central atuando mais ativamente, mais próximo dos órgãos. [...] Mas, quando veio essa nova diretriz de a gente estar mais próximo dos órgãos e estar mais ativo, ter um papel muito mais ativo nessa orientação... E aí surgiu a ideia do PDP passar pelo Ministério e tudo mais... Eu confesso, eu, particularmente, fiquei “Meu Deus! Isso não vai dar certo, isso não vai funcionar. Eu não sei como isso vai dar certo”. Porque a gente não tem a capacidade disso, a gente não tem pessoal para isso, e a gente sabia que também as coisas chegariam para gente de forma muito diferente. (Servidor “D”)

Além disso, foi possível verificar que a nova gestão preocupava-se em conhecer qual a fatia do **orçamento público era gasta com despesas relacionadas à capacitação**. Nesse sentido, a CGDES teve que elaborar um estudo mais aprofundado para tentar identificar as informações solicitadas. Diante disso, novos esforços tiveram que ser despendidos em relação à reformulação da Política.

A gente foi atrás, pesquisou mais a fundo, e chegou num número, sendo que nesse número tinha, também, uma coisa que foi pedida pela nova gestão, que era: “Quanto tempo... Qual é a despesa... Quanto tempo as pessoas ficam fora por conta de capacitação? E vamos colocar isso em números. Então, se uma pessoa ganha R\$10.000 e fica um mês fora, vamos colocar esses R\$10.000 na conta de despesas de capacitação”. Não é despesa, mas é um gasto associado a capacitação. Pediram para colocar (assim). Aí se chegou a um número de, aproximadamente, 1 bilhão de reais ano. Mas, uma boa parte desse 1 bilhão de reais é, na verdade, não é despesa mesmo, é custeio de salários. (Servidor “A”)

Outros apontamentos encontrados durante as entrevistas foram que: (i) a **equipe da CGDES foi reduzida** e (ii) algumas decisões desprezaram a opinião dos técnicos da área, prevalecendo a **vontade política** na tomada de algumas decisões.

Então, eu passei a fazer parte da equipe, que foi reduzida... bastante reduzida, e o foco foi a PNDP a partir de então. [...] Aí algumas coisas a gente não conseguiu colocar da forma como a gente achava que seria o ideal, porque tem umas questões políticas sempre envolvidas. Então, quando é assim a gente vai lá e escreve do jeito que vem a ordem de cima. [...] E eu acho que a dificuldade sempre é a questão política, de ter alguém que compre as nossas ideias, que às vezes entenda que precisa ser assim porque a realidade é essa. Às vezes tem essa dificuldade também. E tem coisa que a gente também não pode opinar muito, então acaba sendo do jeito que a ordem vem de cima para ser, e acho que essas são as dificuldades no processo. (Servidor “D”)

Um outro aspecto relevante nesse processo foi a dificuldade em elaborar uma legislação que conseguisse abarcar as **diferentes características dos órgãos** que compõem o sistema SIPEC, já que o sistema é composto por 182 órgãos de diferentes estruturas, maturidades e finalidades.

Acho que a maior dificuldade do órgão central do SIPEC é conseguir fazer uma legislação que atenda todos os órgãos, porque a gente tem órgãos com características muito diversas. A gente tem autarquias, fundações, têm órgãos muito pequenos e órgãos extremamente grandes, então conseguir escrever um texto que direcione, oriente, passe a mensagem, e cobre alguma coisa dos órgãos, é um pouco complicado quando você olha para esse universo que você tem. Porque você não

tem... não tem só uma forma de você falar aquilo ali no texto da lei, no texto do Decreto. Então, você tem que pensar numa forma que você abarque todo mundo, que você dialogue com todas as realidades. E esse, para mim, sempre que eu trabalhei tanto no projeto de avaliação de desempenho quanto nesse projeto da PNDP, foi um grande desafio, que é trazer todas as realidades, contemplar todas as realidades ali dentro do texto. Isso também é um desafio imenso para o órgão central. (Servidor “D”)

Considerando os resultados expostos acima, é possível compreender como ocorreu o processo de tomada de decisão para reformulação da PNDP, bem como, de que forma as decisões foram tomadas e como o assunto chegou na esfera pública, demonstrando aquilo que Dye (1972) defende: a *policy-making* depende da decisão do governo por fazer ou não fazer algo relacionado a um problema, e essa decisão só pode ser tomada pelos políticos e/ou demais funcionários do governo. Além disso, demonstra a junção dos três fluxos de Kingdon (1995) - problemas, soluções e político, criando um ambiente favorável para a mudança de agenda (CAMÕES (2013).

Assim, esta seção buscou apresentar como ocorreu o processo de reformulação da Política até a publicação do Decreto. A próxima seção demonstrará como ocorreu o processo de implementação após a publicação do Decreto nº 9.991/19.

6.2. O processo de implementação

Esta seção trata das características da Política: os objetivos explícitos (dispostos no Decreto) e implícitos (correspondem às expectativas dos servidores que participaram da formulação e implementação da Política) e os instrumentos propostos para sua implementação. Além disso, são apresentadas as arenas decisórias e o papel dos atores envolvidos no processo. Na sequência, são demonstrados os resultados alcançados pela Política e a comparação com o que se esperava, o que caracteriza o déficit de implementação.

6.2.1. Características da PNDP após publicação do Dec. nº 9.991/19

Este tópico apresenta as principais características da nova PNDP que foram estabelecidas a partir da publicação do Decreto nº 9.991/19.

De acordo com Camões (2013) compõem as características da Política: os seus objetivos (explícitos e implícitos), bem como os seus instrumentos, técnicas e ferramentas, conforme exposto na Figura 5.

FIGURA 5: Matriz analítica parcial: características da PNDP



Fonte: Camões (2013, p. 86).

6.2.1.1. Objetivos explícitos e implícitos da PNDP

A análise dos documentos e das entrevistas realizadas permitiu a identificação de alguns objetivos da nova PNDP, aqui categorizados como explícitos e implícitos, conforme disposto na Figura 6.

FIGURA 6: Principais objetivos explícitos e implícitos da nova PNDP

Objetivo geral	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.
Objetivos explícitos	I - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade; I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020) II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.
Objetivos implícitos	Maior comprometimento com as ações que são planejadas Aumentar o papel das Escolas de Governo Ter informações mais objetivas Aumentar a proximidade com as unidades de gestão de pessoas Mudar o conceito de capacitação para desenvolvimento

Fonte: elaborado pela autora com base no modelo de Camões (2013, p. 86).

De acordo com o art. 1º do Decreto nº 9.991/19, o **objetivo geral da Política** é “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”.

No § 1º do art. 3º do Decreto, são estabelecidas as finalidades da nova PNPD, que podem ser traduzidas como **objetivos explícitos**:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (§ 1º do art. 3º do Decreto nº 9.991/19).

Além disso, a partir dos relatos das entrevistas realizadas, é possível perceber que os agentes da PNPD esperavam da reformulação da Política proporcionasse: **(i) maior comprometimento com as ações que são planejadas; (ii) aumento do papel das Escolas de Governo; (iii) ter informações mais objetivas; e (iv) aumentar a proximidade com as unidades de gestão de pessoas;** caracterizando-os como **objetivos implícitos** da nova PNPD.

Na análise das entrevistas, é possível perceber que esperava-se que a reformulação da Política trouxesse um **maior comprometimento com as ações que são planejadas**, já que a sensação que se tinha é que o planejamento era feito apenas para cumprir o normativo, não havendo comprometimento com a sua execução.

Hoje, as pessoas colocam lá curso, só colocam curso e, depois, não se comprometem a... Aquilo que está no PAC, no plano anual de capacitação, depois, não é implementado. Então, a gente queria que tivesse o mínimo de obrigação. Se você planejou, você tem que implementar. [...] A gente queria mudar a forma de concepção do desenvolvimento. Parar de tratar desenvolvimento como algo, simplesmente, para cumprir uma regra que estava no Decreto anterior, ou seja, “Aí que saco, eu tenho que planejar tudo que eu vou fazer de desenvolvimento para o ano que vem. E o que eu vou inventar dessa vez?”. (Servidor “A”)

Percebe-se, também, que havia a intenção de **aumentar o papel das Escolas de Governo**, tornando a Enap mais importante, e centralizando a oferta de cursos transversais nas Escolas de Governo. Essa expectativa alinha-se ao disposto por Camões (2013) como um

dos objetivos implícitos da Política anterior, que era a aproximação entre escolas de governo e executores.

Mas, nessa área, a gente tinha a ideia de tornar a Enap mais importante. (Servidor "A")

Eu não estava mais lá quando iniciou esse trabalho aqui, mas, eles continuaram com a nossa ideia de centralizar os planos de desenvolvimento para aqueles cursos que são transversais. Nós acreditávamos que isso daria economicidade para a União. Que, ou a Esaf ou a Enap, conseguiriam centralizar esses cursos que eram transversais e não específicos de cada carreira, de cada órgão. Porque cada órgão tem as suas especificidades e precisam de cursos diferentes. (Servidor "E")

De acordo com os relatos das entrevistas, percebe-se, também, que havia uma expectativa em ter **informações mais claras e objetivas** a respeito dos resultados da PNDP, possibilitando a extração de estatísticas e relatórios sobre o real diagnóstico da execução da Política.

A gente queria ter estatísticas relacionadas a: "Quantas pessoas fizeram a... Para quantas pessoas estava planejado e para quantas pessoas, depois, foi realizado? Teve convergência?". Então, esse tipo de possibilidade de verificação. (Servidor "A")

Mas, eu acho que... resumindo, a expectativa, de fato, é que a gente consiga reorganizar essas informações, ter tudo isso num único lugar, que seja algo mais transparente, para que a gente possa pensar efetivamente numa forma de melhorar a qualidade de vida do servidor inclusive. (Servidor "F")

Por fim, um outro objetivo implícito que pode ser verificado é a necessidade de aumentar **a proximidade com as unidades de gestão de pessoas**, com o intuito de sanar o problema de comunicação que havia entre o órgão central e os órgãos setoriais e seccionais que compõem o sistema SIPEC;

Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou, ele... Aí não só ele, aí já entra todos os acima dele, os gestores todos, tinha muito essa visão de ter essa proximidade, de tirar essa toga do órgão central de estar ali como um juiz, como alguém inacessível, e estar mais próximo das unidades. (Servidor "D")

Assim, conforme resultados expostos acima, é possível verificar que os objetivos tidos com a reformulação da Política são maiores do que aqueles dispostos na letra do Decreto nº 9.991/19.

Diante dessa constatação, é importante verificar se existem instrumentos, técnicas e ferramentas disponíveis para propiciar o atingimento dos objetivos propostos.

6.2.1.2. Instrumentos, Técnicas e Ferramentas

Nesta seção são apresentados os principais instrumentos, técnicas e ferramentas que foram definidos para a implementação da nova PNDP. Os instrumentos foram identificados a

partir dos documentos analisados, bem como das falas dos servidores entrevistados, o que permitiu a elaboração do Quadro 4.

QUADRO 4: Instrumentos, técnicas e ferramentas para a nova PNDP

<i>Instrumentos</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Ferramentas</i>
Gestão direta	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP	Relatório anual de execução do PDP;
		Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;
		Relatório consolidado de execução do PDP;
		Manifestação técnica do órgão central
		Sistema SIPEC
		Guia para elaboração do PDP
	Guia de Execução do PDP	
	Rede de Escolas de Governo do Poder Executivo Federal	Reuniões da rede de Escolas
	Gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP	Não foram identificadas ferramentas relacionadas

Fonte: Adaptado de Camões (2013, p. 92)

6.2.1.2.1. Instrumento: Gestão direta

Camões (2013) aponta que a PNDP é uma política de gestão que foi construída de forma a funcionar a partir da gestão direta, ou seja, pelo próprio governo. Nesse âmbito, o órgão responsável por dar as diretrizes e orientações acerca da PNDP às unidades setoriais e seccionais de desenvolvimento de pessoas e às Escolas de Governo, é o órgão central do SIPEC.

De acordo com Lascoumes e Le Gales (2007), os instrumentos podem ser operacionalizados a partir de técnicas (mecanismos concretos) e ferramentas (microorganismos dentro de uma técnica). Diante disso, foram identificadas as seguintes técnicas que compõem a implementação da nova PNDP: (i) o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); (ii) a rede de Escolas de Governo do Poder Executivo Federal; e (iii) a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP.

6.2.1.2.2. Técnica: Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

De acordo com os documentos analisados e os relatos das entrevistas, verifica-se que a técnica Plano de Desenvolvimento de Pessoas veio em substituição à técnica existente

anteriormente que era o PAC, com o intuito de uniformizar e aperfeiçoar o instrumento ora existente (BRASIL, 2019b).

O PDP, atualmente, é a principal técnica para condução da Política, pois é por meio dela que são operacionalizadas as ações de desenvolvimento de pessoas. O PDP preconiza a padronização das informações e o alinhamento estratégico, com base no levantamento de necessidades de desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2019b).

Para dar suporte à aplicação dessa técnica, foram desenvolvidas diversas ferramentas com a finalidade de orientar a elaboração e execução do PDP. São elas: (i) o Sistema SIPEC (sistema desenvolvido para elaboração e execução do 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; (v) a Manifestação técnica do órgão central; (vi) o Guia para elaboração do PDP; e (vii) o Guia de Execução do PDP.

Entretanto, de acordo com o Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC e as falas dos entrevistados, foram reportadas **dificuldades de entendimento e de aplicação de alguns conceitos** para operacionalização do PDP.

Necessidades escritas de forma muito genérica, ou os órgãos entenderam que a necessidade era para trazer por servidor, então tinha lá o nome do servidor no público-alvo. Foi um mix de sensações. Eu falei: “Meu Deus do céu, será que um dia a gente vai conseguir ter PDPs um pouco mais enxutos? Ou com necessidades mais elaboradas? Ou com as informações periféricas da necessidade que condizem com o que a pessoa está esperando?”. (Servidor “F”)

Além disso, de acordo com as falas dos entrevistados, é possível identificar **dificuldades de operacionalização** dessa técnica e suas ferramentas, principalmente, relacionadas ao **sistema SIPEC**, já que o mesmo ficou de uma forma muito “embrionária” (Servidor “D”), não atendendo às expectativas dos implementadores.

É um sistema que ainda é alguma coisa muito artesanal. Se perguntar para mim se é bom, eu vou dizer que não é. Mas, é o que dava para fazer com o dinheiro que a gente tinha. Era algo do tipo: “Pega esse Excel e joga”. [...] Ainda não é exatamente um sistema. É um Excel que foi colocado na nuvem, digamos assim, mas é algo... [...] Acabou que o sistema que existe hoje, é um sistema que, por falta de recursos orçamentários, não pode ser evoluído. Porque a ideia era colocar dentro do SIGEP, ter muito mais automação ali dentro, ser muito mais uma ferramenta para uso das unidades de gestão de pessoas. [...] Pelo que eu vejo, pelo que eu conheço, ainda não tem os instrumentos dentro da ferramenta, de automação, de um monte de coisa, de consolidação de informações, de workflow ainda. Era o que a gente imaginava no início, que ela ia evoluindo, mas ainda não evoluiu, até onde eu tenho conhecimento, para fazer esse workflow. Então, em termos de ferramenta, ainda falta muito. (Servidor “A”)

Fizemos alguns estudos para avaliar como é que tinha sido a resposta ao primeiro ano. A gente percebeu que tinha uma baixa aderência ao que era o objetivo estratégico do órgão dentro daquilo que eles estavam pedindo. (Servidor “B”)

Nosso sistema depende... não é aquilo que a gente gostaria. A gente gostaria que fosse melhor, mas, a gente tem que trabalhar com o que tem. (Servidor “C”)

Porque eu participei também do primeiro PDP, também da construção do sistema, porque a gente teve que construir um sistema... já existia, mas de forma muito embrionária e ele foi lançado muito rápido. Então, ele ficou nessa forma ainda embrionária e insuficiente, mas a gente conseguiu aprimorar muito, muito, muito, muito rápido isso e lançamos isso. (Servidor “D”)

Então, acho que o sistema ainda não... está longe de ser o ideal, porque, por enquanto, ele é um sistema só de alimentação de informações e elas ficam lá. Pelo o que eu vejo, os órgãos e entidades não utilizam o sistema como ferramenta principal. Eu vejo que existem outras ferramentas periféricas, seja planilha Excel, seja Google Forms, seja qualquer outro tipo de controle interno. E que o sistema não é isso, o sistema acaba que... Por enquanto, ele só é uma forma de você registrar as informações lá para o órgão central. (Servidor “F”)

6.2.1.2.3. Técnica: Rede de Escolas de Governo

De acordo com Camões (2013), uma outra técnica que foi estabelecida para auxiliar na implementação da PNDP, desde 2006, foi a rede de Escolas de Governo. Essa técnica tem como objetivo:

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap: (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)

I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e

III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações. (Decreto nº 9.991/19)

Além disso, a construção da rede de Escolas de Governo visa proporcionar o atendimento das demandas de desenvolvimento na maior parte possível do território nacional - uma vez que a ENAP está presente apenas em alguns estados - com o objetivo de reduzir ao máximo os custos com diárias e passagens. (BRASIL, 2019b).

A principal ferramenta utilizada para a instrumentalização dessa técnica são as **reuniões da rede de Escolas** para proporcionar a atuação em rede (CAMÕES, 2013). Entretanto, os relatos das entrevistas não são suficientes para verificar se esta técnica tem sido utilizada de maneira eficaz para a implementação da Política.

“[...] Quem tem a função de execução é a Enap. Só que a Enap só tem braço para conseguir fazer alguma coisa aqui (Brasília). A Enap deveria trabalhar em rede, de forma a aproveitar os institutos federais e outros órgãos também que já tenham os RHs mais desenvolvidos. A Enap seria uma coordenadora de tudo isso”. (Servidor “A”)

6.2.1.2.4. Técnica: Gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP

Acerca da técnica gestão de riscos das ações de desenvolvimento, ainda não é possível identificar, na prática, sua implementação pelos órgãos e entidades do sistema. Entretanto, de

acordo com os relatos das entrevistas, a institucionalização da ferramenta, mediante ato normativo, já pode ser considerada um avanço para a Política.

A gestão de riscos a gente deixou muito aberta, a gente não acompanha. A gente só deixou lá a indicação de que precisa ser feita e a gente colocou lá alguns apontamentos que são... que são pontos de atenção, que tem que estar. Mas, a gente deixou de forma bem aberta para que cada órgão defina a forma como vai fazer. E a gente não traz isso em nenhum dos nossos sistemas, porque a gente entendeu que a gente não tem que acompanhar isso, a gente realmente só indica que se faça. (Servidor “B”)

A gestão de riscos foi um avanço na PNDP, porque isso está explícito lá, está escrito. Eu não sei ainda se... a gente ainda não tem a dimensão se realmente foi implementada. (Servidor “C”)

Não vejo. Por enquanto, eu acho que a gestão de riscos... A gente tem coisa muito mais... muito menor, coisas mais simples a serem alcançadas, menos complexas. Então, eu, particularmente, eu acho que a gestão de riscos até para o órgão central é algo que a gente ainda não consegue ver. Apesar de estar lá na legislação, a gestão de riscos ainda não acontece. (Servidor “F”)

Assim, de acordo com os resultados obtidos, é possível confirmar a percepção tida por Ollaik e Medeiros (2011) de que os instrumentos são elementos que exercem grande influência na qualidade e forma de implementação de uma Política.

Além disso, para possibilitar uma avaliação dos instrumentos disponíveis na nova Política, Camões (2013) sugere uma comparação entre os objetivos esperados pela nova PNDP e suas técnicas correlacionados, o que está explicitado no Quadro 5.

QUADRO 5: Comparação entre objetivos da nova PNDP e técnicas para instrumentalizá-los

Objetivos		Técnicas
Objetivo geral	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.	Todas
Objetivos explícitos	I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

	economicidade e da eficiência;	
	V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;	Gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP
	X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
Objetivos implícitos	Maior comprometimento com as ações que são planejadas	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	Aumentar o papel das Escolas de Governo	Rede de Escolas de Governo do Poder Executivo Federal
	Ter informações mais objetivas	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP
	Aumentar a proximidade com as unidades de gestão de pessoas	Não identificada
	Mudar o conceito de capacitação para desenvolvimento	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Fonte: adaptado de Camões, (2013, p. 101).

Diante da análise apresentada, é possível perceber que as técnicas definidas buscam atender aos objetivos explícitos e implícitos propostos na nova PNDP, exceto em relação ao objetivo de **aumentar a proximidade com as unidades de gestão de pessoas**, já que não foram identificadas técnicas correlacionadas a ele.

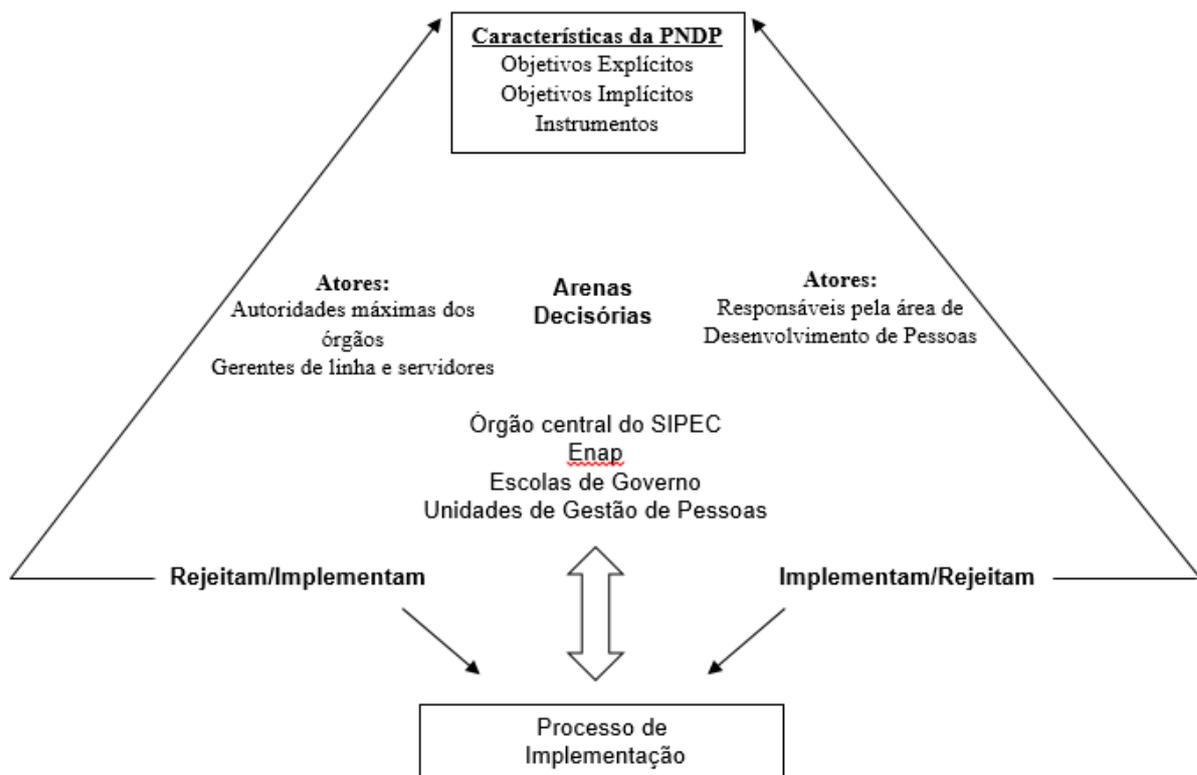
Todavia, de acordo com os relatos das entrevistas, é possível perceber que existem dificuldades na utilização das técnicas e ferramentas apresentadas. Além disso, os entrevistados apontam a necessidade de melhorias nas mesmas, ocorrendo aquilo que

Salamon (2002) denomina como falta de “efetividade dos instrumentos”, já que percebe-se que os instrumentos previstos não conseguiram alcançar os objetivos esperados em sua totalidade.

6.2.2. Arenas decisórias e principais atores

Considerando os aspectos analisados neste estudo, são apresentadas na Figura 7 as arenas decisórias e os principais atores envolvidos no processo de implementação da nova Política, de acordo com a matriz analítica proposta.

FIGURA 7: Matriz analítica parcial: arenas decisórias e principais atores da nova PNNDP



Fonte: adaptado de Camões, (2013, p. 104)

A análise dos documentos e entrevistas permitiu a identificação de quatro arenas decisórias, a saber: (i) o órgão central do SIPEC; (ii) a Enap; (iii) as demais escolas de governo; e (iv) as unidades setoriais e seccionais de gestão de pessoas integrantes da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil - CCSIPEC.

De acordo com o disposto no Decreto nº 9.991/19, cabe ao **órgão central do SIPEC** atuar no direcionamento, monitoramento, supervisão, análise e consolidação das informações a respeito do PDP dos órgãos e entidades do SIPEC, caracterizando-se como uma arena decisória importante do processo.

De acordo com o disposto no art. 13 do Decreto nº 9.991/19, dentre as demais atribuições, é papel da **Enap**: (i) articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal; e (ii) definir as formas de incentivo para que as instituições de ensino superior atuem como centros de desenvolvimento de servidores, de forma a contribuir com a PNDP.

Além disso, conforme disposto no art. 14 do Decreto, percebe-se a importância das **Escolas de Governo** na implementação da Política:

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap: (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)

I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e

III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações.

Por último, verifica-se a importância do papel das **unidades setoriais ou seccionais** que compõem o sistema SIPEC para implementação da Política:

Art. 4º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade é a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP perante o órgão central do SIPEC e deverá:

I - dar ampla divulgação da PNDP;

II - definir e divulgar internamente qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, sendo obrigatória a consulta às unidades dos órgãos e entidades;

III - garantir que a oferta das ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, privilegiando a alternância;

IV - preencher, fazer ajustes e a revisão final, no caso do órgão ou entidade optar pelo preenchimento centralizado na unidade de gestão de pessoas;

V - orientar os servidores responsáveis pelo preenchimento do PDP, acompanhar o preenchimento, fazer ajustes, consolidar e fazer a revisão final, no caso do órgão ou entidade optar pelo preenchimento de forma descentralizada pelas unidades;

VI - enviar o PDP para aprovação da autoridade máxima do órgão ou entidade;

VII - enviar o PDP, devidamente aprovado, ao órgão central do SIPEC até o dia 15 de junho de cada ano civil, ou no dia útil subsequente; e

VIII - coordenar e executar os trâmites de revisão do PDP, nos termos do art. 5º do Decreto nº 9.991, de 2019.

Além dessas, foi pontuada, mas não de forma consensual, a **área de gestão estratégica dos órgãos** como uma arena decisória do processo. Entretanto, verifica-se que o seu papel ainda é muito incipiente.

Agora, a gente já trata em outros fóruns, também, além desse Fórum da SGP. Um fórum mais integrado com SGP, SEGES e o órgão. Com várias pessoas, incluindo, a unidade de gestão estratégica. Eu estou falando do programa TransformaGov. Nesse TransformaGov, a gente fala não só de desenvolvimento de pessoas, como...

“Como a gente fortalece as unidades de gestão do órgão?”. [...] Uma das questões é: “Você tem que ter o teu PDP, você tem que entregar o seu plano de desenvolvimento de pessoas. Tem que estar em dia”. A maioria dos órgãos está em dia. A gente tira dúvidas lá. Então, essa comunicação é importante. A comunicação está sendo... está entrando na rotina. (Servidor “A”)

Já em relação aos atores, verifica-se que os principais agentes para implementação da Política são: (i) as autoridades máximas dos órgãos; (ii) os gestores responsáveis pelas áreas de desenvolvimento de pessoal de cada um dos órgãos do sistema; e (iii) os gerentes de linha e servidores beneficiados diretamente ou indiretamente com essa Política, corroborando com os achados de Camões (2013) que apontam que os principais atores da PNDP, desde sua criação, são (i) os responsáveis pelas áreas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos que compõem o SIPEC, bem como (ii) os gerentes de linha e os demais servidores, que são o público-alvo da Política.

De acordo com a autora, os gestores **responsáveis pelas áreas de desenvolvimento de pessoas** se destacam, pois são as unidades de desenvolvimento de pessoas que são as responsáveis pela implementação da Política (CAMÕES, 2013).

§ 3º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação. (Art. 5º do Decreto nº 9.991/19)

Além disso, destaca-se o papel das **autoridades máximas dos órgãos**, já que são eles os responsáveis pela aprovação do PDP, pela autorização de afastamentos para treinamento, pela concessão de licença-capacitação, dentre outras atividades relacionadas à Política (Decreto nº 9.991/19).

Por fim, Camões (2013, p. 106) aponta que a participação dos **servidores e gerentes de linha** no processo é de grande importância, já que a PNDP não é uma política passiva, ou seja, o seu público-alvo deve participar ativamente, pois “o não engajamento pode gerar o fracasso na implementação da Política”.

6.2.3. Resultados alcançados

Considerando a implementação da Política nesse primeiro ciclo 2019-2020, foi possível aferir alguns resultados parciais ou iniciais da Política que estão elencados no Quadro 6.

QUADRO 6: Principais resultados da nova PNDP no primeiro ciclo de implementação.

Resultados	
(i)	a possibilidade de consolidação das informações sobre as necessidades de capacitação dos servidores;
(ii)	um maior direcionamento e objetividade quando da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas;
(iii)	uma proximidade entre o órgão central e os setoriais/seccionais, facilitando a comunicação;
(iv)	uma postura orientativa do órgão central;
(v)	critérios mais claros e isonômicos para concessão de afastamentos; e
(vi)	a criação de um sistema informatizado, o sistema SIPEC.

Fonte: elaborado pela autora.

➤ Consolidação das informações

De acordo com as falas dos entrevistados, um dos principais resultados obtidos nesse primeiro ciclo de implementação da nova PNDP, foi a possibilidade de **consolidação das informações** acerca das necessidades de desenvolvimento dos órgãos e entidades que compõem o sistema SIPEC, o que não era possível anteriormente.

Então, nesse primeiro ano, acho que o primeiro grande ganho para órgãos e entidades, na verdade, foi esse. De que a Enap e as escolas de governo puderam passar a ter, pela primeira vez, em um único documento todas as principais demandas dos órgãos e entidades, em termos de ação de desenvolvimento. [...] A gente já consegue reunir toda a informação num só local. A gente já consegue induzir um planejamento prévio. (Servidor "B")

Esse ano conseguiu fazer essa análise. A ENAP ajudou o Ministério. Então, eu acredito que nisso houve um ganho, porque antes o Comitê não... na realidade, o Comitê não se reunia mais, então não conseguia analisar mais esses planos de capacitação. (Servidor "E")

➤ Maior direcionamento e objetividade

Um outro resultado verificado foi um **maior direcionamento e objetividade** acerca da construção do PDP, reduzindo o tempo gasto com o planejamento das ações de desenvolvimento dos servidores;

A minha percepção agora como usuário é que direciona mais [...] A gente gasta, realmente, menos tempo, e faz alguma coisa mais direcionada. Não é 100% direcionada. Ainda não está. Mas, pelo menos, gasta-se muito menos tempo do que se gastava no faz de conta anterior. Eu imagino que se tivesse o faz de conta

anterior, seria muito menos direcionada. A gente gastaria mais tempo. Então, em parte, eu vejo que conseguiu algum resultado. Conseguiu todo o resultado que a gente gostaria? Não, mas essa é a minha impressão. [...] É mais fácil. Eu considero mais objetivo, hoje, o formulário do PDP. Para o desenvolvimento de pessoas, eu acho mais objetivo. (Servidor “A”)

➤ Proximidade com os órgãos

A partir dos relatos das entrevistas, também, é possível perceber um aumento da **proximidade do órgão central com os demais órgãos do sistema**, facilitando a comunicação, diminuindo o tempo para respostas às dúvidas dos órgãos setoriais e seccionais e permitindo um maior alinhamento das informações entre os órgãos que compõem o SIPEC.

Eu acho que também esse caminho que a gente está adotando, de tentar estabelecer uma proximidade maior entre o órgão central e quem executa, as unidades de gestão de pessoas, também facilita a compreensão da intenção, do que a gente objetiva, de fato. Realmente, é uma construção, é algo que a gente vai aprimorando. (Servidor “B”)

Hoje em dia, a gente percebe que existe uma preocupação de via dupla. “Espera aí, vamos fazer a Política voltada, de fato, para quem executa a Política”. [...] Então, a gente estava o tempo todo chamando eles para ver, para dar opinião, para dar pitaco, para reclamar. [...] Hoje a dinâmica é outra, a preocupação, a atenção com isso é muito maior. Então, a gente não tem atraso e não tem falha nessa resposta. Perguntou? Em menos de um mês a gente está respondendo. Eu acho que isso nos aproximou mais dos setoriais, e eu acho que isso tem sido um ganho para a gente. Pelo menos, a gente tem tido um feedback bem positivo. (Servidor “C”)

Esse projeto já foi diferente, teve sim participação. [...] Teve um movimento muito intenso de aproximação com os órgãos de gestão de pessoas, e a gente trouxe muito eles para o nosso lado: “Ah, vamos construir juntos. Vamos ouvir vocês. A gente está trazendo vocês para ouvir vocês, antes de ser publicado”. [...] Então, foi muito positiva essa aproximação, e essa aproximação realmente aconteceu. E, realmente, eu via os órgãos participando. [...] E eu acho que isso começou a mudar essa visão dos órgãos em relação ao órgão central e aproximar mesmo. Trouxe uma proximidade. E muitos estavam empenhados em ajudar mesmo, satisfeitos e felizes. (Servidor “D”)

➤ Papel orientador do órgão central

Além disso, é possível perceber a mudança na postura do órgão central, passando de um órgão impositivo, para um **órgão orientador**, que estabelece diretrizes, preocupando-se com os impactos que elas causarão nos órgãos implementadores.

Mas, no geral, a gente conseguiu criar uma sistemática de acompanhamento, de fazer... para fazer esse papel de orientador mesmo do órgão central, apesar de que a gente sabia que a gente não tinha braço suficiente para dar conta do que ia vir. (Servidor “D”)

➤ Critérios claros para concessão de afastamentos

Um outro resultado percebido pelos entrevistados foi que a nova Política possui **critérios mais claros e isonômicos** para a concessão de afastamentos, impondo limites e alinhando as vontades pessoais aos interesses da administração.

Eu percebo que do ponto de vista da mudança cultural para o servidor, eu acho que a gente conseguiu avançar bastante, porque você tem o Decreto que mudou muita coisa. Você agora tem um limite do percentual que pode fazer licença-capacitação, você tem a questão do processo seletivo para pós-graduação. Você tem a suspensão das gratificações, que era uma outra coisa, também, que era meio esdrúxula. (Servidor “C”)

➤ Criação do sistema SIPEC

Por fim, um dos principais resultados obtidos foi a criação de um **sistema informatizado** para auxiliar na elaboração do PDP. Entretanto, ressalta-se que, de acordo com as falas dos entrevistados, a ferramenta ainda não é suficiente para garantir a implementação da Política.

Então, agora, pelo menos já é alguma coisa que é preenchido lá, por que os órgãos já elaboram seus relatórios de execução dentro do próprio sistema. [...] Ainda não é exatamente um sistema. É um Excel que foi colocado na nuvem, digamos assim, mas é algo... (Servidor “A”)

Nosso sistema depende... não é aquilo que a gente gostaria. A gente gostaria que fosse melhor, mas, a gente tem que trabalhar com o que tem. (Servidor “C”)

A análise dos resultados apresentados, a partir da visão dos servidores entrevistados, permite perceber que, por sua implementação ainda estar muito no início, os resultados da Política são caracterizados como iniciais ou parciais, não conseguindo atingir em sua totalidade os objetivos explícitos ou implícitos ditados pela PNDP. Essa constatação permite inferir lacunas na Política, o que é confirmado pela percepção dos servidores, caracterizando déficits em relação aos objetivos propostos.

De acordo com Camões (2013), a lacuna de implementação da PNDP pode ser constatada não apenas a partir da comparação dos objetivos e resultados, mas também a partir das falas dos entrevistados que, embora não apontem justificativas, conseguem expressar que os resultados ficaram aquém do esperado, relatando o déficit na implementação da Política.

Ressalta-se que este estudo se limita a análise dos resultados do processo de implementação e não de avaliação da PNDP, o que implicaria em parâmetros de mensuração de eficácia, eficiência ou efetividade (HILL; HUPE, 2005).

6.2.4. Fatores intervenientes

A partir da análise dos documentos e dos relatos das entrevistas, esta seção apresenta os fatores que interferiram no processo de implementação da nova PNDP, facilitando-o ou dificultando-o. Para facilitar a compreensão, os fatores encontrados estão elencados no Quadro 7.

QUADRO 7: Fatores intervenientes no processo de implementação da nova PNDP

Fatores Intervenientes	
➤	Problemas na construção do sistema SIPEC <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de relacionamento com a fábrica de software • Limitações existentes na plataforma
➤	Maturidades diferentes dos órgãos
➤	Escassez de recursos <ul style="list-style-type: none"> • orçamentários • humanos • materiais
➤	Publicação intempestiva da norma
➤	Resistência às mudanças
➤	Ausência de força da agenda temática
➤	Pandemia COVID-19

Fonte: elaborado pela autora

➤ Construção do sistema

A respeito da construção do sistema, diversos fatores podem ser apontados como intervenientes nesse processo. O primeiro deles foi a **dificuldade de relacionamento com a fábrica de software** contratada para criação do sistema, incluindo também, problemas na gestão e renovação do contrato de TI do Ministério da Economia.

Problema de gestão de fábrica de software é muito marcante. Então, eu diria que, na minha ótica, o que mais marcou foi o relacionamento com a fábrica de software para conseguir implementar aquilo que se desejava, para tirar todas as falhas, para conseguir implementar aquilo que deveria ser implementado. [...] Passaram-se meses e o sistema não foi entregue. E a gente já esperava que naquela semana, na mesma semana, já poderia entregar e não entregou, porque tinha falhas, que a gente sequer conseguia cadastrar pessoas. Isso foi uma questão de implementação que afetou. Quando o sistema ficou pronto, as notícias que eu tenho, recebi, mas isso é para ser checado, é que não conseguiram, exatamente, fazer piloto, porque já estava no limite do prazo para publicar para todo mundo. Então, o sistema foi com um monte de falhas, ou um monte de coisa que não era, exatamente, desejado, por que não teve tempo para fazer piloto. (Servidor "A")

E como nós não somos, também, da área de informática, e a gente não entende, a gente depende dos outros para que ele funcione. E, às vezes, existe uma dificuldade de linguagem. A gente pede uma coisa e o pessoal da TI, que desenvolve, entende outra. (Servidor "C")

Até o contrato, também, com a empresa não permitia. A gente teve uma mudança de empresa no meio disso tudo, que foi bastante confuso para a equipe. Eu saí um

pouco antes dessa mudança, mas a gente já estava sofrendo, porque a gente sabe que tem perdas nesse processo de mudança de contrato. E eu sei que a empresa demorou a atender, demorou a assumir, e teve que ser chamada uma outra empresa para o contrato. [...] Então, foi caótico mesmo. (Servidor “D”)

O segundo fator foram as **limitações existentes na plataforma**, que impediam melhorias significativas na estrutura do sistema, não conseguindo atender tudo aquilo que a Política exige.

O sistema tem um problema de nascença, porque ele foi um puxadinho. Pegou-se um sistema que já existia e foi feito um puxadinho para poder o sistema acontecer. Então, ele não foi construído para atender a PNDP. Na verdade, foi o contrário, a PNDP é que tinha que atender o que o sistema tinha. (Servidor “C”)
A gente pegou um sistema que já estava... ele tinha sido criado, na verdade, para uma outra proposta, que era totalmente diferente do que a gente criou depois. E ele foi um... a gente alterou ele para fazer caber dentro da nova realidade da PNDP, mas não foi suficiente. As alterações que a gente fez foram totalmente insuficientes, porque a base do sistema não permitia muitas alterações. Não permitia alterações complexas, que era o que a gente precisava ter. [...] Então, a gente olhou para cada ponto com muito cuidado, com muita atenção, mas a base do sistema impedia melhoras significativas e alterações de alta complexidade. (Servidor “D”)

➤ Maturidades diferentes dos órgãos

Um outro fator apresentado foram as **diferentes maturidades** que os órgãos têm em relação ao desenvolvimento de seus servidores e sobre a aplicação da gestão por competências.

Os órgãos têm maturidades diferentes de levantamento de necessidades de seus servidores. (Servidor “B”)
A gente percebe que existem órgãos que estão bem avançados, e que têm uma visão diferenciada sobre a gestão de pessoas. Eles entendem que a gestão de pessoas é algo estratégico, que é algo que deve ser feito por todos, não só pelo RH, por que tem gente que acha que gestão de pessoas só faz o RH. E não é isso. Então, tem órgãos que estão mais à frente, mais evoluídos. Eles, de fato, estão pensando no retorno que isso vai trazer para a instituição. Eles têm uma visão mais progressista. Tem órgãos que têm a visão, mas não conseguem executar. Ou por que a ideia não é comprada pelas instâncias superiores, ou por que eles não têm gente para fazer, ou eles não têm recurso para fazer. Eles não têm equipamento para fazer, e eles têm... Há, também, uma dificuldade muito grande de convencer as chefias e os próprios servidores de que a coisa mudou e que eles têm que ter um novo olhar. E a gente tem aqueles órgãos que nem aí chegaram. Continuam naquele rame-rame de antigamente que era: “Eu quero fazer aquele curso daquela instituição. Toma aí. Eu quero fazer e pronto. Não estou nem aí para instituição”. (Servidor “C”)

➤ Escassez de recursos

Outro fator que afetou a implementação da Política de maneira negativa foi a **escassez de recursos: orçamentários, materiais e de recursos humanos** para sua implementação.

A gente começou a desenvolver o sistema com o resto de dinheiro que a gente descobriu que tinha, ainda, em dezembro de 2018. A gente descobriu que tinha sobrado, não me lembro quanto dinheiro, cem mil reais, não sei. Era um dinheiro bem pouco, resto mesmo de outra (área). [...] Acabou que o sistema que existe hoje,

é um sistema que, por falta de recursos orçamentários, não pode ser evoluído. (Servidor “A”)

E a equipe que cuida disso é muito pequena. Agora que nós estamos em cinco, mas nós éramos, até pouco tempo, em quatro. E quatro, incluindo o coordenador-geral. Então, a equipe é bem pequenininha. A gente meio que faz tudo. (Servidor “C”)

E a gente contou com equipe do gabinete, equipe da Enap para auxiliar, porque, realmente, nós éramos em quatro pessoas na equipe da Coordenação-Geral. E a gente tocava mais outros três projetos. Então, assim, humanamente impossível a gente dar conta da demanda que chegou para a gente, após a publicação do Decreto. (Servidor “D”)

Enquanto órgão central, talvez, a questão do tempo, talvez, a questão da equipe. Porque a gente tem uma equipe muito reduzida para cuidar de uma política nacional. E a PNDP acaba que tem vários fatores, várias vertentes que a gente não tem uma equipe que possa se dedicar exclusivamente à isso. (Servidor “F”)

A gente não tem os recursos materiais para fazer aquilo que a gente gostaria. (Servidor “C”)

➤ Intempestivo

De acordo com as falas dos entrevistados, pode-se perceber, também, que a Política foi implementada de maneira **intempestiva**, o que comprometeu significativamente os resultados obtidos neste primeiro ciclo.

A minha percepção e a minha opinião, inclusive pessoal, é que a coisa foi feita de forma muito rápida, mas a ponto de prejudicar o bom andamento do ciclo todo, porque os órgãos tiveram muito pouco tempo para fazer esse planejamento. Eles não tiveram o que eles teriam... que seria nossa proposta... Que seria para o outro ano. Então, teve que ser tudo para o mesmo ano, e foi muito corrido, foi tudo muito atropelado. Inclusive, a gente recebeu feedbacks bem negativos em relação a isso. Mas, por uma questão política, a gente teve que fazer tudo para o mesmo ano e a gente teve que propor dessa forma corrida mesmo. [...] A gente também, enquanto órgão central, a gente teve pouco tempo, também. Porque nos outros anos a proposta era que tivesse mais dias para análise de tudo isso e orientação para os órgãos, então a gente não conseguiu fazer o nosso papel, também, de forma adequada. [...] Que eu me lembre, acho que foi basicamente isso mesmo. Essa pressa para... até para ter um resultado de uma gestão que acabou de entrar. E aí os 100 dias do governo... Tinha que apresentar uma coisa já concreta, e o nosso projeto acabou entrando nisso. Então, essa parte eu achei que foi atropelada e isso atrapalhou um pouquinho, inclusive atrapalhou a nossa imagem enquanto órgão central, porque ficou uma imagem meio maculada para os órgãos, essa foi a minha percepção dos feedbacks que a gente teve. Os órgãos se chatearam com o órgão central por tantas exigências, por tão pouco prazo. [...] A gente sabia que tinham órgãos que estavam em situações caóticas por conta da mudança de... transformação de órgãos, órgãos que se uniram, e isso gera um caos, principalmente, na unidade de gestão de pessoas. Então, a gente ficou com a imagem bastante maculada e eu não tiro a razão dos órgãos em relação a isso. (Servidor “D”)

a minha percepção... acho que foi algo bem corrido. Algumas fases e etapas foram muito atropeladas, justamente porque... Eu não participei. Eu não sei, de fato, quais foram os motivadores para essa reformulação. Os motivadores e por que foi da forma que foi, no sentido de que, primeiro, se fez uma legislação, e, depois, é que se pensou em como operacionalizar. Então, acaba que o operacional precisou correr com os prazos que estavam previstos na legislação. E isso foi bem desgastante. Acho que a implementação nesse primeiro ano foi muito desgastante, tanto para o órgão central, quanto para os órgãos e entidades, no sentido de que as coisas assim... do tempo... de você planejar, do tempo de você cadastrar, do tempo da gente, enquanto órgão central, desenvolver o sistema. (Servidor “F”)

➤ Resistência às mudanças

Nos relatos das entrevistas, percebe-se, também, que alguns atores do processo apresentaram **resistência às mudanças** propostas na reformulação.

Alguns órgãos não aceitaram a PNDP como ela foi construída. Teve algumas carreiras, também, que não aceitaram, o que prova... o que corrobora para aquela ideia que a gente tinha, e que eu tinha, que eu observava, de que existiam os privilegiados e eles não querem perder esses privilégios. Então, isso atrapalha. (Servidor “C”)

➤ Ausência de força da agenda temática

Um outro fator interveniente foi a **ausência de força temática da agenda** nos órgãos e entidades que compõem o sistema, o que compromete a implementação da Política, bem como os resultados alcançados.

Uma coisa que a gente percebeu, constatou, nesse primeiro ano de implementação é que o desenvolvimento de pessoas não tem uma área específica dentro dos órgãos. É algo que você puxa daqui, puxa dali, é algo que (é para quem está muito envolvido) na área de gestão de pessoas. Então, você não tem ninguém que seja, especificamente, destinado a pensar o desenvolvimento de pessoas dentro do órgão. Então, digamos que eu acho que é isso que dificulta, também, é uma falta de... não é interesse, mas uma falta de sensibilidade dos gestores em entender de que é essa é uma área importante. (Servidor “F”)

➤ Pandemia COVID – 19

Por fim, conforme explicitado durante as entrevistas, um outro fator que impactou bastante nos resultados do primeiro ciclo de implementação da PNDP foi a emergência em saúde pública provocada pela Pandemia do COVID-19, que tornou o ano de 2020 totalmente atípico, já que todos os servidores públicos precisaram cumprir medidas de isolamento social, sendo colocados em teletrabalho, o que impactou significativamente nos resultados alcançados no período.

É importante a gente ressaltar que foi um ano muito atípico para a gente fazer qualquer tipo de comparativo com qualquer outro ano, por conta da pandemia. Então, as estratégias precisaram ser alteradas, ações de desenvolvimento precisaram não acontecer. Muita coisa precisou ser revista. Então, foi um ano muito complicado, e é um ano que vai ser o primeiro ano de análise, mas a gente vai ter que estar sempre com essa... com isso em mente, de que é um ano atípico. É um ano com um comportamento completamente fora da curva. [...] Não. Acho que nada fora do esperado. Realmente, fora do esperado foi a pandemia, que fez inclusive a gente tem que revisar os prazos de entrega do PDP. [...] E a gente não conseguiu fazer porque, por conta da pandemia, as pessoas estavam todas em teletrabalho. Ainda estão. E a gente teve que revisar esses prazos e publicar instruções normativas e portarias conjuntas com a redefinição desses prazos ao longo do ano. Realmente a pandemia que impactou bem. (Servidor “B”)

6.3. Expectativas futuras

Durante as entrevistas, foi questionado, também, acerca das expectativas futuras e do direcionamento que se espera que a PNDP tenha nos próximos anos. Diante disso, verificou-se que se espera que o ciclo político seja renovado, promovendo melhorias contínuas na PNDP. Além disso, relata-se que já estão sendo pensadas melhorias em relação às técnicas e ferramentas existentes, incluindo a criação de um sistema “2.0”.

Então, na verdade, é um processo que a gente pensa que ele vai se retroalimentando, porque com a análise que a gente vai fazer agora no início do ano que vem do relatório anual de execução, e com essa análise da qualidade do preenchimento do PDP, a gente vai voltar aos órgãos, a gente vai voltar a fazer oficinas, a gente vai voltar a aprimorar o sistema, aprimorar o guia, de forma que o planejamento fique cada vez mais redondo. Cada vez mais bem estruturado, bem pensado. E que possa, realmente, levar o desenvolvimento de servidores... de forma que aprimore a qualidade do serviço que é ofertado no final. [...] Então, a gente intenciona... a gente já começou a fazer isso. Estamos chamando de sistema 2.0, PDP 2.0. A gente deve estar desenvolvendo ele ao longo desse ano de 2021. (Servidor “B”)

Diante disso tudo, agora já estamos desenvolvendo um sistema do zero. Que vai ser a versão 2.0 do sistema. “Se Deus quiser, vai sair o ano que vem”. Que é para a gente ver se a gente consegue sanar isso de uma vez. E que o sistema, realmente, funcione. E que seja concebido para atender a PNDP, e não o contrário. [...] Eu gostaria muito que o projeto fosse à frente. A gente sabe que a interferência política é grande e, o meu maior medo é que mudem-se as cabeças e que isso tudo deixe de existir, não seja mais prioridade. [...] Eu gostaria muito que ela continuasse, e que tudo aquilo que a gente pensa para o futuro, de fato acontecesse. E a gente tivesse algo mais justo que, de fato, desenvolva as pessoas. E que as pessoas (tenham mais) interesse em trabalhar, e mais satisfação para o trabalho, como eu tenho. (Servidor “C”)

E eu acredito que, quanto mais a gente conseguir se aproximar, passar o conhecimento que a gente tem, passar orientações, e sempre estar disposto a ouvir problemas, a ouvir feedbacks e tentar ajudar. Eu acho que esse é um ponto fundamental para a gente conseguir avançar na Política, no sentido de mostrar boa vontade e mostrar que a gente está junto nessa. No sentido de que não são só eles que podem estar sofrendo com a mudança, mas que está sendo um aprendizado para todo mundo, principalmente, para a gente do órgão central. E a gente tem muito que aprender com eles também. [...] Eu espero que com o tempo... Porque quando se trata de uma política que, bem ou mal, está mudando a cultura do servidor em si, da vida funcional do servidor, principalmente, no que diz respeito às licenças, acredito que isso, aos poucos, vai passar a trazer mais... Eu acho que é a organização, justamente das informações. A gente conseguir ter informações da administração pública, tudo no mesmo sistema, num mesmo local. Até para o órgão central pensar em melhorias, em estratégias para melhorar a vida do servidor. E a outra questão que eu estava falando é, justamente, com o tempo o servidor passar a criar... ter um pouco mais de consciência sobre a sua vida funcional, sobre o aprendizado funcional dele. E ir desconstruindo, aos poucos, essa questão que a gente sabe que ocorre, que o servidor utiliza de algumas benesses da sua vida funcional, da sua situação enquanto servidor, para desenvolver, pessoalmente, no sentido de aproveitar... [...] Então, é tentar desconstruir isso um pouco, e trazer um pouco de consciência mesmo. Até para a gente quebrar um pouco essa percepção externa do cidadão, de que o servidor público é o... Eu não vou usar essa palavra, mas que é usurpador, que é folgado. Eu acho que vai um pouco nisso também. (Servidor “F”)

Diante das expectativas expostas, é possível verificar a busca por melhorias na Política, indo de encontro ao apontado por Santos (2017), que afirma que são comuns reformulações e avaliações durante o processo de implementação de uma política, e que as etapas do ciclo político interferem umas nas outras, criando um movimento de retroalimentação constante. Além disso, é possível perceber que se espera que a Política gere uma verdadeira mudança cultural no desempenho dos servidores públicos federais.

6.4. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo principal caracterizar o processo de formulação e implementação da nova PNDP, compreendendo os atores, as arenas decisórias e os instrumentos que foram desenhados para sua implementação. Além disso, buscou também compreender quais eram as expectativas em relação à implementação da PNDP e seus principais resultados, o que permitiu a identificação de possíveis déficits.

Diante da análise realizada, é possível confirmar que o estudo atingiu o seu objetivo exploratório, já que demonstrou como ocorreu o processo de formulação da nova Política, suas características, resultados obtidos no primeiro ciclo (2019-2020) e as expectativas futuras.

A análise das características e dos resultados permitiu verificar a existência de elementos que interferiram no processo de formulação e, também, de implementação. Além disso, verificou-se que nem todos os objetivos estabelecidos na Política foram alcançados, ocorrendo o denominado déficit de implementação.

Apesar dos fatores apresentados, o presente estudo apresenta contribuições consideráveis para a discussão sobre a gestão de pessoas no setor público brasileiro, bem como para as políticas de desenvolvimento de pessoas, já que, de acordo com Camões (2013, p. 176), “os estudos sobre essas temáticas, em geral, se restringem a apresentação de modelos teóricos desenvolvidos em outros contextos ou se limitam a apresentar análise a partir dos subsistemas de recursos humanos de forma separada”.

Além disso, esta pesquisa auxilia na compreensão das políticas públicas da área meio (administrativa), já que a maioria dos estudos do campo se voltam para a análise de políticas finalísticas (CAMÕES, 2013).

Por fim, a presente pesquisa traz contribuições para a PNDP, já que demonstrou como ocorreu seu processo de reformulação, bem como a sua implementação, resultando em um breve diagnóstico de problemas em sua implementação, bem como em fatores que interferiram no processo.

Cabe ressaltar que este estudo apresentou algumas limitações durante sua execução. Primeiro, a carência de estudos de políticas públicas de gestão de pessoas, apresentando um grande número de variáveis que foram consideradas, não sendo possível um aprofundamento de cada uma delas, nem a definição de suas causas e efeitos.

Segundo, em razão do tempo exíguo para realização da pesquisa, não foi possível considerar outros atores ou entidades a serem investigadas, o que limita a perspectiva do estudo apenas à visão do órgão central do SIPEC.

Além desses fatores, também não foi possível integrar variáveis da perspectiva *bottom-up* para análise da implementação da Política, o que restringiu a perspectiva de análise apenas aos aspectos *top-down*, não sendo possível classificar, nem compreender de forma mais aprofundada os fatores intervenientes da implementação da nova Política.

Diante dos resultados obtidos com essa pesquisa, a elaboração de estudos adicionais pode ampliar a compreensão sobre a temática, como:

- Estudos a respeito da implementação da nova PNDP, integrando as perspectivas de análise *top-down* e *bottom-up*;
- Estudos acerca de outras políticas de desenvolvimento de pessoas, como a Política de Avaliação de Desempenho (Decreto nº 7.133, de 198 de março de 2010);
- Estudos de avaliação dos resultados da PNDP; e
- Estudos sobre a implementação da PNDP, a partir da perspectiva das organizações.

Assim, espera-se que, a partir deste estudo, outros se desenvolvam para ampliar a compreensão sobre a temática exposta.

7. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente estudo demonstra-se aplicável para toda a Administração Pública, já que é balizado pela gestão de pessoas, elemento que compõe a estrutura de qualquer organização, seja pública ou privada. Além disso, conforme explicitado na própria PNDP, a gestão de pessoas é um elemento considerado estratégico para as instituições, principalmente, para o funcionamento da máquina pública.

Diante disso, os resultados obtidos com essa pesquisa permitem compreender melhor como se deu o processo de reformulação da PNDP, bem como ocorreu a sua implementação, apresentando suas características, atores, resultados obtidos e fatores intervenientes, o que permite uma melhor compreensão do tema pelos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal

Civil (SIPEC) e, também, subsidia a realização de ações corretivas ou preventivas em relação à implementação da Política.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luiza; RODRIGUES, Maria de Lurdes. Modelos de análise das políticas públicas. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 83, p. 11-35, 2017.

AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 46-61, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARZELAY, M. *et al.* Research on Public Management Policy Change in the Latin America Region : A Conceptual Framework And Methodological Guide. **International Public Management Review**, v. 1, n. 4, p. 20-42, 2003.

BIRKLAND, T. A. **An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making**. New York: M.E. Sharpe, 2001.

BRASIL. Lei nº. 6.871, de 3 de dezembro de 1980. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 04 dez. 1980.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 19 abr. 1991. Republicado em 18 mar. 1998.

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. Ministério da Economia. **Relatório das análises e da consolidação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 dos Órgãos e Entidades do SIPEC**. Brasília, 2019, p. 54.

BRASIL. Ministério da Economia. **Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 4/2019/CGDES/DESEN/SGP/SEDGG-ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 15 jul., 2019. Assunto: Proposta de Decreto que altera a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e revoga o Decreto nº 5.707 de 24 de fevereiro de 2006.

BRASIL. Ministério da Economia. **Exposição de Motivos nº 00211/2019 ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 17 jul., 2019. Assunto: ME 00211 2019 DEC que institui a Política

Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (org.). **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. Brasília: Enap, 2014, 142 p. (Cadernos ENAP, v. 37) ISSN 0104-7078.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. Brasília: Enap, 2016, 104 p. (Cadernos ENAP, v. 45) ISSN 0104-7078.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed., Barueri, SP: Manoele, 2014, p. 494.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, 2008, p. 271-288.

DELEON, P. The Missing Link Revisited: Contemporary Implementation Research. *In: Policy studies review*, v. 16, n. 3, p. 311-338, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DYE, T.R. **Understanding Public Policy**. New Jersey: Pearson, 13. ed. 2010, p. 368.

ESTEVÃO, R. B.; FERREIRA, M. D. M. Análise de políticas públicas: uma breve revisão de aspectos metodológicos para formulação de políticas. **Holos**. Rio Grande do Norte, ano 34, v. 03, 2018, p. 168-185.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FLEXOR, G.; LEITE, S. P. Análise De Políticas Públicas: Breves Considerações Teórico-Metodológicas. **Mundo Rural IV configurações rurais urbanas: poderes e políticas**. v. 1, p. 1-22, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTELLES, Mauro José *et al.* Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Rev. para. med**, v. 23, n. 3, 2009.

GAETANI, F. **Entrevista SP. Gov09**, 2007.

GOTTEMS, Leila Bernarda Donato *et al.* O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon na análise de políticas de saúde: aplicabilidades, contribuições e limites. **Saúde Soc.** São Paulo, v. 22, n. 2, p. 511-520, 2013.

HAM, Christopher; HILL, M. **O processo de elaboração de políticas no estado capitalista moderno.** Tradução: Renato Amorim e Renato Dagnino. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1993, p. 268.

HILL, M. **The Public Policy Process.** 5th. ed. Longman: Harlow. 2009.

HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy: governance in theory and in practice.** London: Sage Publications, 2005.

HOGWOOD, B. W.; GUNN, L. A. Policy analysis for the real world. **Oxford University Press**, 1984.

HOOD, C. A Public Management for All Season?. **Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991.

HOWLETT, M.; RAMESH, M. Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems. Toronto: **Oxford University Press**, 1995.

HOWLLET, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política pública: seus ciclos e subsistemas.** Tradução: Francisco G. Heidmann. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 305. Título original: Studying public policy.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives and Public Policies.** 2nd. ed. New York: Longman, 1995.

KLERING, L. R.; PORSE, M. de C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

LASCOUMES, P.; GALÈS, P.L. **Introduction: understanding public policy through its instruments—from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation.** Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Malden: Wiley-Blackwell, v. 20, n. 1, p. 1-22, 2007.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy.** New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney; CALDAS, Ricardo Wahrendorff (coord.). **Políticas públicas: conceitos e práticas.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008, p. 48. (Políticas públicas, v. 7).

MATLAND, R. E. Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration**, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.

NAJBERG, E.; BARBOSA, N. B. Abordagens sobre o Processo de Implementação de Políticas Públicas. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 2, p. 31-45, 2006.

OLLAIK, Leila Giandoni; MEDEIROS, Janann Joslin. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 6, p.1943-1967, 2011.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, n. 1, p. 267-292, 1990.

SANTOS, Caroline Souza dos. Implementação de políticas públicas, um processo contínuo de formulação da agenda? *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional, 17., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2017, p. 11.

SOUZA, Celina. “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 16-20, 2003.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p.20-45, 2006.

SERAFIM, Milena Pavan; DIAS, Rafael de Brito. Análise de política: uma revisão da literatura. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 121-134, 2012.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987. (Edição original em inglês de 1911)

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. *In*: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIROS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para realização deste estudo foram utilizados dois protocolos de entrevistas semiestruturados para as entrevistas com: (i) os servidores que participaram do processo de reformulação (formuladores) e os servidores que participaram do processo de reformulação e implementação, concomitantemente (formuladores implementadores) e (ii) os servidores que participaram apenas do processo de implementação (implementadores).

As questões contidas em ambos os formulários se assemelham, de modo a buscar diferentes percepções sobre um mesmo fenômeno, possibilitando a categorização dos resultados.

Os roteiros foram elaborados de modo a caracterizar as arenas decisórias, os atores, instrumentos utilizados, objetivos implícitos, bem como o possível déficit de implementação da nova política (CAMÕES, 2013).

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO 1: FORMULADORES e FORMULADORES IMPLEMENTADORES

INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS:

- A. Você possui quanto tempo de serviço na administração pública?
- B. Você possui quanto tempo de experiência em relação ao desenvolvimento de pessoas (treinamento, capacitação, etc)?

PERGUNTAS:

1. Você participou do processo de reformulação da PNDP? E do processo de implementação da Política?
2. Como ocorreu o processo de reformulação da PNDP? Quais atores participaram desse processo? Quais foram os principais motivos?
3. Quando se pensou na reformulação da Política, de que maneira ela deveria ser implementada? A partir de quais instrumentos?
4. Quais eram as expectativas quanto aos resultados da Política no momento de sua reformulação?
5. A política foi reformulada em 2019. Qual a sua percepção em relação à implementação nesse primeiro ano?
6. Quais fatores você acredita que interferiram no processo de implementação da reformulação? Por quê?

7. Você acredita que os instrumentos, técnicas e ferramentas disponíveis atualmente são suficientes para garantir a implementação da política?
8. Como você enxerga a gestão por competências nesse processo? E a gestão de riscos?
9. Você acredita que a relação entre o órgão central e os demais órgãos influenciou/interviu no processo? Como?
10. Quais são suas expectativas em relação à implementação da Política para os próximos anos?
11. Você indicaria outros atores para serem entrevistados nessa pesquisa? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO 2: IMPLEMENTADORES

INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS:

- A. Você possui quanto tempo de serviço na administração pública?
- B. Você possui quanto tempo de experiência em relação ao desenvolvimento de pessoas (treinamento, capacitação, etc)?

PERGUNTAS:

1. Você participou do processo de reformulação da PNDP? E do processo de implementação da Política?
2. Como você tomou conhecimento da reformulação da PNDP? Houve algum tipo de consulta prévia sobre a publicação a você ou sua unidade?
3. Ao tomar conhecimento da reformulação, quais eram suas expectativas em relação aos resultados da Política?
4. A política foi reformulada em 2019. Qual a sua percepção em relação à implementação nesse primeiro ano?
5. Quais fatores você acredita que interferiram no processo de implementação da reformulação? Por quê?
6. Você acredita que os instrumentos disponíveis atualmente são suficientes para garantir a implementação da política?
7. Como você enxerga a gestão por competências nesse processo? E a gestão de riscos?
8. Você acredita que a relação entre o órgão central e os demais órgãos influenciou/interviu no processo? Como?
9. Quais são suas expectativas em relação à implementação da Política para os próximos anos?
10. Você indicaria outros atores para serem entrevistados nessa pesquisa? Quais?

APÊNDICE B - CATEGORIZAÇÃO COM AGRUPAMENTO DE FALAS

Categoria	Subcategoria	Falas representativas	Fonte
Formulação da PNDP	Transformar as unidades da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)	Quando eu fui chamado para ser (cargo de gestão) nessa área, era uma unidade... a proposta do Secretário na época... O Secretário mais o Secretário adjunto disseram "A gente tem que virar um pouquinho essa unidade, por que as unidades da SGP elas estão muito direcionadas para processos".	Servidor "A"
		Nós éramos os responsáveis como órgão central de gestão de pessoas, então a gente tinha que fazer alguma coisa.	Servidor "A"
		Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) chegou, ele trouxe junto com ele, aí eu não sei dizer se era ele, mas acho que tinha também por trás o Secretário novo que chegou, exigindo que a área tivesse projetos e que a área desenvolvesse projetos e não ficasse só respondendo processos sobre temas de gestão de pessoas, dúvidas dos órgãos do SIPEC, que era muito mais isso que a gente fazia.	Servidor "D"
		Então, esse outro projeto da PNDP, vamos dizer que ele era secundário, mas aí depois... eu não sei se foi depois que o (ex-Secretário de Gestão de Pessoas) caiu... eu já não me lembro muito bem se foi quando teve a transição dele para o outro Secretário, que esse projeto da PNDP tomou uma importância muito grande, e aí o da avaliação de desempenho já meio que ficou de escanteio.	Servidor "D"
	Tentativas anteriores	E a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas já vinha sendo desenvolvida. Ela vinha sendo desenvolvida, acho que... se eu não me engano, há duas gestões e, na verdade, a gente conseguiu tirar do papel e tornar algo real, através do Decreto nº 9.991, que saiu... foi publicado em agosto de 2019, com validade a partir de 6 de setembro de 2019.	Servidor "B"
		Antes de ele entrar, a gente ouvia sim discursos de que a Política precisava sim ser reformulada, mas acho que depende muito também da parte política, de ter interesse político.	Servidor "D"
		Então, ficava sempre no discurso, até.... Eu não participei disso, mas eu ouvia a minha chefe anterior falar que tinha que reformular a PNDP, que estava trabalhando num projeto de reformulação da PNDP, mas tudo isso de forma muito morna, muito devagar, como uma ideia ainda, e não execução mesmo na prática.	Servidor "D"
		Nós trabalhamos numas oito minutos para te falar a verdade.	Servidor "E"
		Na realidade, isso já vem sendo estudado desde quando o coordenador-geral era o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas).	Servidor "E"
		Em 2012. Porque quando o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas) foi coordenador-geral, nós iniciamos a revisão do Decreto e começamos a trabalhar na finalização do sistema de avaliação de desempenho.	Servidor "E"
Daí nós focamos na avaliação de desempenho e na revisão do Decreto nº 5.707.	Servidor "E"		

		Foram amostradas várias versões. Teve versões, inclusive, que foram até para a Casa Civil e voltaram. Acredito que nós não tivermos oportunidade. O momento político foi... entraram outras prioridades.	Servidor "E"
		Então, nós não tínhamos quase tratativas e, também, a revisão acabou que não avançou. Nós fizemos reuniões com a ENAP, quatro ou cinco reuniões, não lembro assim pra te falar, precisamente, mas não conseguimos avançar.	Servidor "E"
Problemas	Ausência de comunicação	Mas, a gente não tinha relacionamento com órgão central. Era um relacionamento muito de mão única. O órgão central despejava aquilo para a gente, e o setorial que cumpra.	Servidor "C"
		E isso não era um papel que o órgão central costumava ter, ele costumava tomar as decisões de forma muito centralizada. E, minha visão, sobre como as coisas funcionavam nesses anos que eu trabalhei lá era... muito centralizado e não tinha essa participação dos outros atores envolvidos.	Servidor "D"
		Porque sempre foi uma queixa de que o Ministério era muito distante, que o órgão central era muito distante, e que só vinha com imposições, só vinha com normas que para eles não faziam sentido, para eles tinham erros e problemas. Causavam problemas e tudo mais.	Servidor "D"
		Eu lembro quando eu trabalhava no... como setorial, a gente, às vezes, tinha que esclarecer alguma dúvida junto ao órgão central e era aquela coisa: "Manda e torce para um dia eles responderem". Chegava a ficar anos um questionamento nosso sem resposta.	Servidor "C"
	Incompatibilidade com os interesses da Administração	Porque a gente percebia que tinham muitos servidores que, também... usavam as brechas, ou algumas brechas na legislação para... vamos dizer assim, se aproveitar da situação. Para ficar muito tempo afastado, e sem real necessidade. A gente percebia isso. Uma falta de contrapartida do servidor. Ele ia fazer o curso por interesse próprio mesmo, não tinha nada a ver com o interesse da administração. Depois, quando ele voltava, a gente não percebia nenhuma contrapartida desse servidor.	Servidor "C"
		E ir desconstruindo, aos poucos, essa questão que a gente sabe que ocorre, que o servidor utiliza de algumas benesses da sua vida funcional, da sua situação enquanto servidor, para desenvolver, pessoalmente, no sentido de aproveitar... "Eu tenho direito a uma licença-capacitação e eu vou tirar essa licença para poder fazer um curso, para poder..." É o que a gente sabe. "Eu vou dizer que eu vou fazer um curso de inglês, mas, na verdade, eu vou fazer um intensivão para o próximo concurso que vai ter do Senado".	Servidor "F"
	Capacitações limitadas a pequenos grupos	E, também, de forma que essas ações pudessem atingir a todo o corpo de funcionários, de servidores dos órgãos e entidades, não ficasse restrito a pequenos grupos.	Servidor "B"
		Minha maior expectativa era em relação às injustiças que tinham dentro do... porque eu trabalhei diretamente com isso, eu era chefe de serviço de desenvolvimento de pessoas do (Ministério "X"), e a gente percebia muita coisa errada. Que existia uma casta de servidores que eram privilegiados e essa era minha maior expectativa.	Servidor "C"

		[...] mas também objetiva a disrupção de antigas práticas na administração pública federal (APF) nas quais as ações de capacitação eram, muitas vezes, desordenadas, sem planejamento, sem aderência com os objetivos estratégicos dos órgãos e entidades, sem aferição de resultados, sem regras claras e objetivas, o que tornava a participação dos servidores pouco acessível e democrática, por vezes, privilegiando apenas alguns servidores ou carreiras específicas.	Nota Técnica ME nº 158/2020
	Ausência de planejamento ou planejamento ineficaz	Primeiro, o que estava no plano não convergia com o que estava descrito no planejamento estratégico. Não existia correlação. Era um estudo de plano de capacitação divergente, não tinha como base. Aqueles que tinham alinhamento no plano... uma coisa era o que estava planejado, outra coisa é o que era realizado. Então, a gente tinha só aí alinhamento entre o que era realizado que estava no planejamento estratégico, zero.	Servidor "A"
		Quando a gente analisou os planos anuais de capacitação dos diversos órgãos, a gente verificou o seguinte... eu olhava para os planos, às vezes, os mais curtos de 30 páginas, eu via um texto, média 50 páginas, e eu imaginava: "Meu Deus do céu! Esse órgão gastou esse tempo inteiro. Quantas horas de trabalho... O texto está lindo, só que não serve para nada". E, eu até lembro que eu conversava com alguns, conversei, por exemplo, com FIOCRUZ, com alguns que tinham instrumentos espetaculares e eu perguntava lá para o coordenador-geral, por exemplo, da FIOCRUZ, da ANEEL: "Quanto tempo vocês perderam com esse plano aqui? Quanto tempo vocês gastaram? Quem é que fez? Eu quero conversar com a pessoa que fez". Aí, me colocavam na linha com a pessoa que elaborou, que redigiu texto. "Aqui foi uma equipe. Eu quero conversar com quem fez mesmo. Não quero conversar com o chefe de quem fez, eu quero conversar com a pessoa que fez". Aí eu conversava, e via que o gasto de tempo era muito grande. Aí, eu voltava: "E disso daqui, o que foi implementado? Teve esse ponto aqui na página 7 que foi implementado, depois na página 35". Ou seja, zero.	Servidor "A"
		Era isso que a gente sentia. Os órgãos planejavam coisas muito bonitas e aquilo não era implementado, ou seja, não era uma coisa real.	Servidor "A"
		Porque o que a gente tinha de conhecimento, de experiência, era que os órgãos "Vai ter uma capacitação. Para a gente não perder esse recurso de capacitação, vem cá fulano, você vai lá fazer essa capacitação" e a pessoa ia meio que de "gaiato no navio", e isso é um desperdício de recurso público.	Servidor "D"
		A gente percebia que os órgãos, na sua maioria, não tinha planejamento do que eles queriam. E eles não faziam esse levantamento, esse mapeamento de competências, o levantamento de quais as competências que a gente precisa desenvolver em determinada equipe.	Servidor "D"
		Informações incorretas	Na verdade, os gastos de capacitação, se a gente for só no elemento de despesa capacitação, quando a gente abre no sistema, a gente vê que tem muita coisa que não é capacitação, que o pessoal joga ali dentro. Então, não dá para confiar muito. O que a gente fez? Uma peneira, também. Fez vários filtros, porque a gente começou a ver, também, que tem muita coisa que é capacitação, que não está cadastrada no orçamento como capacitação.

		<p>Porque, se puxar do sistema, simplesmente, o elemento de despesa, muita coisa era... Tinha lá: “Manutenção de elevadores”, e, depois, tinha a palavra: “Capacitação para verificar... para manutenção mensal”. E colocavam todo o gasto do contrato de manutenção do elevador como capacitação. Estou dando um exemplo. Então, tinham muitas coisas totalmente erradas.</p>	Servidor "A"	
		<p>A minha contribuição... a análise das diretrizes, a análise, por exemplo, daquele plano de execução que todos os órgãos encaminhavam todo ano, que, na realidade, nós vimos que as informações não eram fidedignas, por que... Como eu posso te explicar? Tinha órgãos que não respondiam. Nós não conseguimos consolidar uma visão realmente do todo. Nós consolidávamos só daqueles órgãos que enviavam. Então, na realidade, era uma amostra, e uma amostra que não era fidedigna, porque eu lembro, de quando eu era coordenadora geral no (Ministério "Y"), que muitas capacitações que eram feitas, não entravam naquele relatório, porque entrava como reunião técnica. Então, se isso acontecia no (Ministério "Y"), poderia acontecer nos outros órgãos também.</p>	Servidor "E"	
	Metodologia idealizada	<p>A gente via que a metodologia anterior estava muito idealizada.</p>	Servidor "A"	
		<p>Mas, aconteceu o seguinte: no Decreto 5.707, tinha a obrigatoriedade de fazer uma gestão por competências. Só que era irreal. Era uma coisa que estava no papel, mas não estava na prática para muitos órgãos.</p>	Servidor "B"	
	Unidade processual	<p>O Secretário mais o Secretário adjunto disseram “A gente tem que virar um pouquinho essa unidade, por que as unidades da SGP elas estão muito direcionadas para processos”. Ou seja, a gente atende demandas dos órgãos. Se algum órgão tem alguma dúvida, coloca para a SGP sobre a forma de um processo. Então, a gente reage, a gente atende demandas, a gente não tem nenhuma agenda positiva.</p>	Servidor "A"	
		<p>Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) chegou, ele trouxe junto com ele, aí eu não sei dizer se era ele, mas acho que tinha também por trás o Secretário novo que chegou, exigindo que a área tivesse projetos e que a área desenvolvesse projetos e não ficasse só respondendo processos sobre temas de gestão de pessoas, dúvidas dos órgãos do SIPEC, que era muito mais isso que a gente fazia. A gente agia muito mais é... não agia preventivamente, a gente agia corrigindo os passivos, respondendo os passivos, que eram os processos, e aí vieram esses projetos.</p>	Servidor "D"	
		<p>Isso... A gente não tinha... a gente respondia muito processo, foi por isso que, em 2017, a diretora fez a proposta para eu trabalhar só com processo. Aí, eu sai da coordenação de desenvolvimento e avaliação e fui para uma coordenação só de processo.</p>	Servidor "E"	
	Alternativas	Elaborar um novo normativo	<p>Então a gente sabia: “Isso aqui vai dar um projeto. Eu acho que o resultado do projeto tem que ser um novo Decreto. A gente tem que substituir o Decreto anterior. A gente tem que planejar bem como é que faz”.</p>	Servidor "A"
			<p>Desse início de projeto, a gente tinha em mente: “O resultado final tem que ser um Decreto”.</p>	Servidor "A"
		Criar um sistema informatizado	<p>Então, na minha cabeça eu tinha o seguinte: “Tem que ter algum sistema que vai impedir a pessoa de gastar tempo com coisa inútil”.</p>	Servidor "A"
<p>Era a nossa tentativa ter o Decreto, mais uma instrução normativa ou Portaria, e mais um sistema, para ir modelando.</p>			Servidor "A"	

	Tornar a gestão por competências facultativa	Então, a gente optou por (retirar essa) obrigatoriedade (do Decreto), e deixar ali só como um apontamento. Então, a gente hoje tem lá que ela é, preferencialmente, feita. E, a gente veio indicando esse caminho para que os órgãos começassem a buscar esse caminho, e fossem aprimorando.	Servidor "B"
		Estamos trabalhando nesse caminho, mesmo, da construção de tudo através da gestão por competências. Só acho que a gente optou por não ficar obrigando algo que não acontecia, de fato. Então, a gente preferiu o caminho da construção gradativa, coletiva, com a indicação do caminho, e competências na frente. Mas, não mais como uma obrigatoriedade, que não se cumpria de fato.	Servidor "B"
	Mudar o conceito de capacitação para desenvolvimento	Aí, a gente mudou também o termo. Em vez de capacitação, que dá muito a ideia de curso, para desenvolvimento. Quer dizer, pode ser qualquer coisa, se você quiser fazer um curso, até pode. Mas, para se desenvolver, você pode se desenvolver de várias formas. Pode ler um livro, pode ver um vídeo, pode ver uma série de vídeos, pode ter um coaching do lado, pode ter um monte de coisa, e tudo isso é desenvolvimento.	Servidor "A"
Fluxo Político	Consulta aos membros da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal Civil - CCSIPEC	Então, a gente começou a elaborar os princípios que tem que ter um projeto, começou a conversar, ter reuniões no fórum da SGP. O projeto tinha reuniões mensais. A gente começou a convidar pessoas especialistas das diversas áreas, os coordenadores-gerais de gestão de pessoas para conversar sobre como deveria ser esse Decreto. Quando a gente começou a elaborar e já tinha um texto, razoavelmente, pronto, a gente submeteu de novo a uma nova reunião do Fórum da SGP. Ou seja, como órgão central, a gente conversou com os presentes, deve ter sido em torno de uns 30 coordenadores-gerais de gestão de pessoas, para eles darem suas contribuições, também. Aí, a gente já fechou um texto, isso ainda era o governo anterior. Ainda não era o atual governo.	Servidor "A"
		Inclusive, toda a Política foi construída... é claro que você não pode ouvir todo mundo. São 182 órgãos. Mas, para construir o sistema e para construir a Política, (foram criados) grupos, até à minha entrada, em que tinha representatividade de pessoas de outros órgãos e entidades, para poder opinar, trazer a realidade deles, testar o sistema.	Servidor "B"
		O primeiro contato que eu tive com atualização da PNDP foi uma reunião com os órgãos, a gente tinha representante de vários órgãos do SIPEC que expuseram suas... a gente mostrou uma tela com o que já tinha mais ou menos pronto de texto e eles propuseram alterações e comentaram algumas coisas. Então, a gente pegava esse feedback deles, o que era possível a gente implementava no texto, a gente alterava o texto, e o que não era possível a gente deixava como estava e justificava o porquê que tinha que se manter assim.	Servidor "D"

	Consulta à Enap	Quando a gente apresentou para a Enap, eles disseram... O (Diretor de Desenvolvimento Profissional) e a equipe toda da Enap, eles disseram: “Nossa! Isso aí para nós é espetacular”. Eu: “Ufa! Ainda bem”. Eles aprovaram realmente. “Então, a partir de agora essa parte do texto é de vocês. Toda a parte que diz o papel da Enap tem que ficar bom para vocês esse texto. A nossa sugestão inicial é essa daqui. Mas se vocês quiserem...”.	Servidor "A"
		Aí eles corrigiram, fizeram várias anotações, que, basicamente, são as anotações que foram implementadas depois. Então, sim, teve a participação da Enap. Ela não só foi considerada como participante, mas ela mudou o texto. O texto final acabou sendo, basicamente, o texto da Enap. A gente não mudou o texto que veio da Enap. “É isso daqui o que eles querem” e a gente concordou. Porque, realmente, tinham coisas lá que a gente não tinha imaginado que poderiam gerar algum conflito, e eles viram, e eles mudaram com razão. Então, foi muito bom. O relacionamento com a Enap foi espetacular. Teve sim a participação deles.	Servidor "B"
		A Enap construiu o texto junto, e construiu, também, as soluções em conjunto com a SGP.	Servidor "D"
Dificuldades do processo de formulação	Troca de governo	A Enap participou bastante, principalmente, da parte que cabia a eles. Eles tiveram bastante oportunidade de participar dessas decisões acerca do que eles teriam que fazer, quais seriam as responsabilidades deles, como que eles iriam atuar na Política.	Servidor "D"
	Alterações nas diretrizes da Política	Então, no fim de 2018, já tinha um texto minuta base. Já estava pronto. E a gente preferiu não lançar, por decisão do Secretário, na época o (ex-Secretário de Gestão de Pessoas). Ele decidiu: “Não, não vamos agora porque já está em fim de governo, deixa o novo governo dizer. A gente vai entregar para eles o texto e todos os estudos”.	Servidor "A"
		E aí, depois, a gente teve uma revira-volta na equipe, teve um pouco de.. Não é que teve uma quebra, mas teve uma mudança de diretriz muito forte.	Servidor "D"
		Então, a visão dessa diretora nova e do novo Secretário, o (Secretário de Gestão de Pessoas), é que tinha que mudar drasticamente a Política. Então, o que a gente tinha trabalhado até ali, naquele momento, precisava mudar drasticamente. Foi aí que a gente começou a fazer novas alterações.	Servidor "D"
		E aí, a gente criou toda essa sistemática que existe hoje do Plano de Desenvolvimento de Pessoas... que precisava passar pelo órgão central e ter mais diretrizes, e um papel mais ativo do órgão central nessa orientação aos órgãos, em relação às capacitações que eles iam prever, essa questão de planejamento e de execução e tudo mais. Então, a gente criou, a partir dessa alteração da diretriz, foi que a gente criou o PDP e toda essa sistemática do órgão central atuando mais ativamente, mais próximo dos órgãos.	Servidor "D"
		Mas, quando veio essa nova diretoria de a gente estar mais próximo dos órgãos e estar mais ativo, ter um papel muito mais ativo nessa orientação... e aí surgiu a ideia do PDP passar pelo Ministério e tudo mais... Eu confesso, eu, particularmente, fiquei “Meu Deus! Isso não vai dar certo, isso não vai funcionar. Eu não sei como que isso vai dar certo”. Porque a gente não tem a capacidade disso, a gente não tem pessoal para isso, e a gente sabia que também as coisas chegariam para gente de forma muito diferente.	Servidor "D"
Eu fui contra algumas modificações, não vou falar aqui quais, mas teve modificações importantes na licença-capacitação com a nova gestão e outras também. E eu disse: “Tecnicamente eu tenho os dados aqui. Os dados me mostram que isso daqui não vai ser bom como capacitação”.	Servidor "A"		

	Despesas relacionadas à capacitação	A gente foi atrás, pesquisou mais a fundo, e chegou num número, sendo que nesse numero tinha, também, uma coisa que foi pedida pela nova gestão, que era: “Quanto tempo... Qual é a despesa... Quanto tempo as pessoas ficam fora por conta de capacitação? E vamos colocar isso em números. Então, se uma pessoa ganha R\$10.000 e fica um mês fora, vamos colocar esses R\$10.000 na conta de despesas de capacitação”. Não é despesa, mas é um gasto associado a capacitação. Pediram para colocar (assim). Aí se chegou num número de, aproximadamente, 1 bilhão de reais ano. Mas, uma boa parte desse 1 bilhão de reais é, na verdade, não é despesa mesmo, é custeio de salários.	Servidor "A"
	Equipe reduzida	Então, eu passei a fazer parte da equipe, que foi reduzida... bastante reduzida, e o foco foi a PNDP a partir de então.	Servidor "D"
	Vontade política	Aí algumas coisas a gente não conseguiu colocar da forma como a gente achava que seria o ideal, porque tem umas questões políticas sempre envolvidas. Então, quando é assim a gente vai lá e escreve do jeito que vem a ordem de cima.	Servidor "D"
		eu acho que a dificuldade sempre é a questão política, de ter alguém que compre as nossas ideias, que às vezes entenda que precisa ser assim porque a realidade é essa. Às vezes tem essa dificuldade também. E tem coisa que a gente também não pode opinar muito, então acaba sendo do jeito que a ordem vem de cima para ser, e acho que essas são as dificuldades no processo.	Servidor "D"
	Diferentes características dos órgãos	Acho que a maior dificuldade do órgão central do SIPEC é conseguir fazer uma legislação que atenda todos os órgãos, porque a gente tem órgãos com características muito diversas. A gente tem autarquias, fundações, tem órgãos muito pequenos e órgãos extremamente grandes, então conseguir escrever um texto que direcione, oriente, passe a mensagem, e cobre alguma coisa dos órgãos, é um pouco complicado quando você olha para esse universo que você tem. Porque você não tem... não tem só uma forma de você falar aquilo ali no texto da lei, no texto do Decreto. Então, você tem que pensar numa forma que você abarque todo mundo, que você dialogue com todas as realidades. E esse, para mim, sempre que eu trabalhei tanto no projeto de avaliação de desempenho quanto nesse projeto da PNDP, foi um grande desafio, que é trazer todas as realidades, contemplar todas as realidades ali dentro do texto. Isso também é um desafio imenso para o órgão central.	Servidor "D"
Objetivos	Objetivo geral	[...] 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.	Decreto nº 9.991/18

	Objetivos explícitos	<p>I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;</p> <p>III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;</p> <p>IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;</p> <p>V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;</p> <p>VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;</p> <p>VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;</p> <p>VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;</p> <p>IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;</p> <p>X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e</p> <p>XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.</p>	Decreto nº 9.991/19
	Objetivos implícitos - Maior comprometimento com as ações planejadas	<p>Hoje, as pessoas colocam lá curso, só colocam curso e, depois, não se comprometem a... Aquilo que está no PAC, no plano anual de capacitação, depois, não é implementado.</p> <p>Então, a gente queria que tivesse o mínimo de obrigação. Se você planejou, você tem que implementar.</p> <p>A gente queria mudar a forma de concepção do desenvolvimento. Parar de tratar desenvolvimento como algo, simplesmente, para cumprir uma regra que estava no Decreto anterior, ou seja, “Aí que saco, eu tenho que planejar tudo que eu vou fazer de desenvolvimento para o ano que vem. E o que eu vou inventar dessa vez?”.</p>	Servidor "A"
	Objetivos implícitos - Aumentar o papel das Escolas de Governo	<p>Mas, nessa área, a gente tinha a ideia de tornar a Enap mais importante.</p> <p>Eu não estava mais lá quando iniciou esse trabalho aqui, mas, eles continuaram com a nossa ideia de centralizar os planos de desenvolvimento para aqueles cursos que são transversais. Nós acreditávamos que isso daria economicidade para a União. Que, ou a Esaf ou a Enap, conseguiriam centralizar esses cursos que eram transversais e não específicos de cada carreira, de cada órgão. Porque cada órgão tem as suas especificidades e precisam de cursos diferentes.</p>	Servidor "A"
	Objetivos implícitos - Ter informações mais objetivas	<p>A gente queria ter estatísticas relacionadas a: “Quantas pessoas fizeram a... Para quantas pessoas estava planejado e para quantas pessoas, depois, foi realizado? Teve convergência?”. Então, esse tipo de possibilidade de verificação.</p> <p>Mas, eu acho que... resumindo, a expectativa, de fato, é que a gente consiga reorganizar essas informações, ter tudo isso num único lugar, que seja algo mais transparente, para que a gente possa pensar efetivamente numa forma de melhorar a qualidade de vida do servidor inclusive.</p>	Servidor "A"
	Objetivos implícitos - Aumentar a proximidade com as unidades de	<p>Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou, ele... Aí não só ele, aí já entra todos os acima dele, os gestores todos, tinha muito essa visão de ter essa proximidade, de tirar essa toga do órgão central de estar ali como um juiz, como alguém inacessível, e estar mais próximo das unidades.</p>	Servidor "D"

	gestãode pessoas		
Técnicas	PDP	<p>Para o planejamento das ações de desenvolvimento dos seus servidores, atualmente, os órgãos elaboram o Plano Anual de Capacitação - PAC, conforme estabelecido pelo Decreto nº 5.707/2006, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.</p> <p>Considerando a necessidade de uniformizar e de aperfeiçoar este instrumento de planejamento, propõe-se a substituição do atual PAC pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP. Diferentemente do modelo atual, preparado de forma distinta por cada uma das organizações, o PDP será elaborado de forma padronizada, estratégica, com base no levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, e encaminhado anualmente ao órgão central do SIPEC.</p> <p>Este plano apresentará as ações de desenvolvimento necessárias ao atendimento equilibrado das necessidades identificadas pelos órgãos e entidades. As capacitações serão acessíveis a todos, independentemente do cargo ocupado ou órgão de lotação, de forma a padronizar o conhecimento em órgão e entidades distintos.</p>	Nota Técnica ME nº 4/2019
	dificuldades de entendimento e aplicação de alguns conceitos	<p>Necessidades escritas de forma muito genérica, ou os órgãos entenderam que a necessidade era para trazer por servidor, então tinha lá o nome do servidor no público-alvo.</p> <p>Foi um mix de sensações. Eu falei: “Meu Deus do céu, será que um dia a gente vai conseguir ter PDPs um pouco mais enxutos? Ou com necessidades mais elaboradas? Ou com as informações periféricas da necessidade que condizem com o que a pessoa está esperando?”.</p>	Servidor "F"
	dificuldades de operacionalização do sistema SIPEC	<p>É um sistema que ainda é alguma coisa muito artesanal. Se perguntar para mim se é bom, eu vou dizer que não é. Mas, é o que dava para fazer com o dinheiro que a gente tinha.</p> <p>Era algo do tipo: “Pega esse Excel e joga”. A gente entregou para a empresa um Excel e disse: “Coloca isso aqui no sistema, porque isso é o que a gente precisa ter”. Então, era o instrumento apenas para elaborar o plano de capacitação e, depois, a gente conseguia, através do sistema, fazer algumas estatísticas do tipo: “Dentre tudo que foi planejado, o que foi realizado? O que foi planejado e realizado na área por temas? Na área de gestão estratégica; na área finalística de transportes; de políticas públicas de transporte; em políticas públicas, de maneira geral; políticas públicas de saneamento; políticas públicas de qualquer coisa; na área de compras; na área de alguma coisa; na área que você quisesse”.</p>	Servidor "A"
		Ainda não é exatamente um sistema. É um Excel que foi colocado na nuvem, digamos assim, mas é algo...	Servidor "A"

		<p>Acabou que o sistema que existe hoje, é um sistema que, por falta de recursos orçamentários, não pode ser evoluído. Porque a ideia era colocar dentro do SIGEP, ter muito mais automação ali dentro, ser muito mais uma ferramenta para uso das unidades de gestão de pessoas.</p> <p>E acabou que os benefícios... Como foi com muita pressa, não teve tempo de fazer piloto, acabou que os únicos benefícios ficaram vinculados ou foram refletidos para a unidade do órgão central e não tanto, ou quase nada para as unidades de gestão de pessoas. Então acabou que o foco da ferramenta, nas unidades de gestão de pessoas, para gestão dela, ainda está muito fraco. Pelo que eu vejo, pelo que eu conheço, ainda não tem os instrumentos dentro da ferramenta, de automação, de um monte de coisa, de consolidação de informações, de workflow ainda.</p> <p>Era o que a gente imaginava no início, que ela ia evoluindo, mas ainda não evoluiu, até onde eu tenho conhecimento, para fazer esse workflow. Então, em termos de ferramenta, ainda falta muito.</p>	Servidor "A"
		<p>Fizemos alguns estudos para avaliar como é que tinha sido a resposta ao primeiro ano. A gente percebeu que tinha uma baixa aderência ao que era o objetivo estratégico do órgão dentro daquilo que eles estavam pedindo.</p> <p>Pegamos 18 órgãos como uma amostragem e fizemos um estudo personalizado para esses órgãos, que foram feitos através de um sorteio, para mostrar para eles como melhorar. Para que agora, no preenchimento do outro PDP que veio para 2020/2021, o PDP já viesse preenchido de uma forma um pouco mais adequada.</p> <p>Fizemos oficinas com os órgãos. A gente veio investindo esse ano para que o PDP do final de 2020, tivesse um pouco mais... uma informação um pouco mais... de qualidade, para a gente poder avaliar e aprimorar cada vez mais. A gente entende aqui no órgão central que essa é uma Política nova. Então, o exercício é novo.</p>	Servidor "B"
		<p>Nosso sistema depende... não é aquilo que a gente gostaria. A gente gostaria que fosse melhor, mas, a gente tem que trabalhar com o que tem.</p>	Servidor "C"
		<p>Porque eu participei também do primeiro PDP, também da construção do sistema, porque a gente teve que construir um sistema... já existia, mas de forma muito embrionária e ele foi lançado muito rápido. Então, ele ficou nessa forma ainda embrionária e insuficiente, mas a gente conseguiu aprimorar muito, muito, muito, muito rápido isso e lançamos isso.</p>	Servidor "D"
		<p>Então, acho que o sistema ainda não... está longe de ser o ideal, porque, por enquanto, ele é um sistema só de alimentação de informações e elas ficam lá.</p> <p>Pelo o que eu vejo, os órgãos e entidades não utilizam o sistema como ferramenta principal. Eu vejo que existem outras ferramentas periféricas, seja planilha Excel, seja Google Forms, seja qualquer outro tipo de controle interno. E que o sistema não é isso, o sistema acaba que... Por enquanto, ele só é uma forma de você registrar as informações lá para o órgão central.</p>	Servidor "F"

	Rede de Escola de Governo	Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap: (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020) I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações.	Decreto nº 9.991/19
		Além disso, a construção da rede de Escolas de Governo visa proporcionar o atendimento das demandas de desenvolvimento na maior parte possível do território nacional - uma vez que a ENAP está presente apenas em alguns estados - com o objetivo de reduzir ao máximo os custos com diárias e passagens.	Nota Técnica
		"[...] Quem tem a função de execução é a Enap. Só que a Enap só tem braço para conseguir fazer alguma coisa aqui (Brasília). A Enap deveria trabalhar em rede, de forma a aproveitar os institutos federais e outros órgãos também que já tenham os RHs mais desenvolvidos. A Enap seria uma coordenadora de tudo isso".	Servidor "A"
	Gestão de riscos	A gestão de riscos a gente deixou muito aberta, a gente não acompanha. A gente só deixou lá a indicação de que precisa ser feita e a gente colocou lá alguns apontamentos que são... que são pontos de atenção, que tem que estar. Mas, a gente deixou de forma bem aberta para que cada órgão defina a forma como vai fazer. E a gente não traz isso em nenhum dos nossos sistemas, porque a gente entendeu que a gente não tem que acompanhar isso, a gente realmente só indica que se faça.	Servidor "B"
		A gestão de riscos foi um avanço na PNDP, porque isso está explícito lá, está escrito. Eu não sei ainda se... a gente ainda não tem a dimensão se realmente foi implementada. A gente vai saber, eu acho que no final, quando terminar esse ano, esse ciclo desse primeiro PDP, é que a gente vai, de fato, conseguir observar se eles conseguiram implementar isso. Mas, eu acho extremamente importante. Mas tem que ser bem feito. O problema é que as pessoas não estão acostumadas ainda com a gestão de riscos, então elas não sabem nem como implementar isso. Acho que precisaria de mais apoio nesse sentido, de a gente tentar meio que capacitar as pessoas. "É assim que se faz".	Servidor "C"
		Não vejo. Por enquanto, eu acho que a gestão de riscos... A gente tem coisa muito mais... muito menor, coisas mais simples a serem alcançadas, menos complexas. Então, eu, particularmente, eu acho que a gestão de riscos até para o órgão central é algo que a gente ainda não consegue ver. Apesar de estar lá na legislação, a gestão de riscos ainda não acontece. Porque eu acho que a gente precisa ter uma série histórica, precisa de um pouquinho mais de amadurecimento da Política em si, até a gente conseguir enxergar as informações, entender as informações que a gente recebe, para poder vislumbrar como que a gente vai fazer uma gestão de riscos, seja para administração pública como um todo, ou seja para repassar orientações para os órgãos e entidades. Porque a gestão de riscos, por enquanto, eu não enxergo dentro da Política, além do artigo que tem lá no Decreto e na instrução normativa.	Servidor "F"

Arenas decisórias	Órgão central do SIPEC	<p>Art. 8º O órgão central do SIPEC disponibilizará manifestação técnica para orientar a elaboração das ações de desenvolvimento relacionadas ao PDP. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>Art. 9º O órgão central do SIPEC encaminhará à Escola Nacional de Administração Pública - Enap o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP dos órgãos e das entidades, que conterà as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal.</p> <p>Parágrafo único. Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se ações transversais as ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC.</p> <p>Art. 10. Os órgãos e as entidades encaminharão ao órgão central do SIPEC, para análise e consolidação das informações dos diversos órgãos e entidades, os seus relatórios anuais de execução dos PDP. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>Art. 11. Caberá ao órgão central do SIPEC elaborar o relatório consolidado de execução dos PDP, a partir da consolidação das informações constantes dos relatórios anuais de execução dos PDP.</p> <p>Parágrafo único. O órgão central do SIPEC é responsável por avaliar a execução dos PDP e a observância das diretrizes pelos órgãos e pelas entidades. (Revogado pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p>	Decreto nº 9.991/19
-------------------	------------------------	---	---------------------

	Enap	<p>Art. 13. Caberá à Enap:</p> <p>I - articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o sistema de escolas de governo da União; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>II - definir as formas de incentivo para que as instituições de ensino superior sem fins lucrativos atuem como centros de desenvolvimento de servidores, com a utilização parcial da estrutura existente, de forma a contribuir com a PNDP; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>III - propor ao Ministro de Estado da Economia os critérios para o reconhecimento das instituições incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional como escola de governo do Poder Executivo federal;</p> <p>IV - 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. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>V - promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e</p> <p>VI - atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais dos sistemas estruturadores.</p> <p>§ 1º O disposto no inciso IV do caput não afasta atividades de elaboração, de contratação, de oferta, de administração e de coordenação específica de ações de desenvolvimento das competências transversais e finalísticas pelas escolas de governo. (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>§ 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do caput contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades: (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>I - o desenvolvimento continuado de servidores públicos; (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>II - programas de pós-graduação, lato sensu e stricto sensu, inclusive pós-doutorado; (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>III - fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação; (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>IV - prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p> <p>V - desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público. (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).</p>	Decreto nº 9.991/19
	Escolas de Governo	<p>Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap: (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)</p> <p>I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;</p> <p>II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e</p> <p>III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações.</p>	Decreto nº 9.991/19

	Unidades setoriais ou seccionais	<p>Art. 4º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade é a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP perante o órgão central do SIPEC e deverá:</p> <p>I - dar ampla divulgação da PNDP;</p> <p>II - definir e divulgar internamente qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, sendo obrigatória a consulta às unidades dos órgãos e entidades;</p> <p>III - garantir que a oferta das ações de desenvolvimento aconteça de maneira equânime a todos os servidores, privilegiando a alternância;</p> <p>IV - preencher, fazer ajustes e a revisão final, no caso do órgão ou entidade optar pelo preenchimento centralizado na unidade de gestão de pessoas;</p> <p>V - orientar os servidores responsáveis pelo preenchimento do PDP, acompanhar o preenchimento, fazer ajustes, consolidar e fazer a revisão final, no caso do órgão ou entidade optar pelo preenchimento de forma descentralizada pelas unidades;</p> <p>VI - enviar o PDP para aprovação da autoridade máxima do órgão ou entidade;</p> <p>VII - enviar o PDP, devidamente aprovado, ao órgão central do SIPEC até o dia 15 de junho de cada ano civil, ou no dia útil subsequente; e</p> <p>VIII - coordenar e executar os trâmites de revisão do PDP, nos termos do art. 5º do Decreto nº 9.991, de 2019.</p>	Instrução Normativa ME nº 201/2019
	Unidades de Gestão estratégica	<p>Por isso, a gente gostaria de tirar um pouco a conversa da unidade de gestão de pessoas, e levar para a unidade de gestão estratégica, para que essas questões de capacitação, de desenvolvimento de pessoas, sejam tratadas pela unidade de gestão estratégica como gestão estratégica do órgão.</p> <p>Agora, a gente já trata em outros fóruns, também, além desse Fórum da SGP. Um fórum mais integrado com SGP, SEGES e o órgão. Com várias pessoas, incluindo, a unidade de gestão estratégica. Eu estou falando do programa TransformaGov. Nesse TransformaGov, a gente fala não só de desenvolvimento de pessoas, como... “Como a gente fortalece as unidades de gestão do órgão?”.</p> <p>O que a gente quer é que a gestão do órgão seja fortalecida. Então, a gente cobra a implementação pelo órgão e dá ferramenta e pessoas para que ela, pelo menos, tente sair do lugar e cobra: “Você tem que ter...”. Uma das questões é: “Você tem que ter o teu PDP, você tem que entregar o seu plano de desenvolvimento de pessoas. Tem que estar em dia”.</p> <p>A maioria dos órgãos está em dia. A gente tira dúvidas lá. Então, essa comunicação é importante. A comunicação está sendo... está entrando na rotina.</p>	Servidor "A"
Atores	Autoridades máximas dos órgãos	Art. 7º-A As atribuições de que tratam os art. 5º, art. 6º e art. 7º, em relação aos PDP, poderão ser delegadas pela autoridade máxima do órgão ou da entidade a até duas autoridades.	Decreto nº 9.991/18
	Gestores responsáveis pelas áreas de desenvolvimento de	Art. 5º § 3º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.	Decreto nº 9.991/19

	peças		
	Servidores e gerentes de linha	Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD, com o objetivo de 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.	Decreto nº 9.991/20
		Art. 15. Na execução do PDP, compete aos servidores, juntamente com o apoio da chefia imediata: I - participar das ações para as quais se inscreveu; II - compartilhar os conhecimentos obtidos, sempre que possível; III - utilizar os conhecimentos obtidos no desenvolvimento do trabalho, sempre que possível; e IV - fornecer à unidade de gestão de pessoas informações que permitam avaliar se a ação conseguiu suprir a necessidade de desenvolvimento.	Instrução Normativa ME nº 201/2019
Resultados	Consolidação das informações	Então, nesse primeiro ano, acho que o primeiro grande ganho para órgãos e entidades, na verdade, foi esse. De que a Enap e as escolas de governo puderam passar a ter, pela primeira vez, em um único documento todas as principais demandas dos órgãos e entidades, em termos de ação de desenvolvimento.	Servidor "B"
		A gente já consegue reunir toda a informação num só local. A gente já consegue induzir um planejamento prévio.	Servidor "B"
		Esse ano conseguiu fazer essa análise. A ENAP ajudou o Ministério. Então, eu acredito que nisso houve um ganho, porque antes o Comitê não... na realidade, o Comitê não se reunia mais, então não conseguia analisar mais esses planos de capacitação.	Servidor "E"
		Então, hoje, a SGP tem um sistema que faz isso, um painel. Faz isso de maneira perfeita? Não. o sistema precisa melhorar muito para ficar mais ou menos. Mas, já é possível tirar estatísticas, que antes não se sabia.	Servidor "A"
	Maior direcionamento e objetividade	A minha percepção agora como usuário é que direciona mais. Então, quando eu faço o plano de capacitação, o PDP da minha unidade, eu já sei... Eu acabo fazendo e alinhando, também, de toda a Secretaria onde eu trabalho... Pelo meu feedback, meu background da PNPD, eu já vejo que as pessoas da Secretaria, que é uma Secretaria proativa, com 300 servidores, a gente está fazendo de maneira a gastar menos tempo. A gente gasta, realmente, menos tempo, e faz alguma coisa mais direcionada. Não é 100% direcionada. Ainda não está. Mas, pelo menos, gasta-se muito menos tempo do que se gastava no faz de conta anterior. Eu imagino que se tivesse o faz de conta anterior, seria muito menos direcionada. A gente gastaria mais tempo. Então, em parte, eu vejo que conseguiu algum resultado. Conseguiu todo o resultado que a gente gostaria? Não, mas essa é a minha impressão.	Servidor "A"
	Maior direcionamento e objetividade	É mais fácil. Eu considero mais objetivo, hoje, o formulário do PDP. Para o desenvolvimento de pessoas, eu acho mais objetivo.	Servidor "A"
	Proximidade com os órgãos	Eu acho que também esse caminho que a gente está adotando, de tentar estabelecer uma proximidade maior entre o órgão central e quem executa, as unidades de gestão de pessoas, também facilita a compreensão da intenção, do que a gente objetiva, de fato. Realmente, é uma construção, é algo que a gente vai aprimorando.	Servidor "B"

		<p>Hoje em dia, a gente percebe que existe uma preocupação de via dupla. “Espera aí, vamos fazer a Política voltada, de fato, para quem executa a Política”.</p> <p>Então, a gente em todo momento, tudo que a gente desenvolve, todas... os decretos, as portarias, as instruções normativas, a gente procura passar pelo crivo de quem vai desenvolver, ou seja, do setorial. Então, a gente estava o tempo todo chamando eles para ver, para dar opinião, para dar pitaco, para reclamar.</p>	Servidor "C"
		<p>Hoje a dinâmica é outra, a preocupação, a atenção com isso é muito maior. Então, a gente não tem atraso e não tem falha nessa resposta. Perguntou? Em menos de um mês a gente está respondendo. Eu acho que isso nos aproximou mais dos setoriais, e eu acho que isso tem sido um ganho para a gente. Pelo menos, a gente tem tido um feedback bem positivo.</p>	Servidor "C"
		<p>Esse projeto já foi diferente, teve sim participação.</p>	Servidor "D"
		<p>Teve um movimento muito intenso de aproximação com os órgãos de gestão de pessoas, e a gente trouxe muito eles para o nosso lado: “Ah, vamos construir juntos. Vamos ouvir vocês. A gente está trazendo vocês para ouvir vocês, antes de ser publicado”.</p>	Servidor "D"
		<p>Então, foi muito positiva essa aproximação, e essa aproximação realmente aconteceu. E, realmente, eu via os órgãos participando. Vamos dizer assim: não participou quem não quis. Porque todos foram convidados, inclusive, a gente fez reuniões por videoconferência. Então, a gente deu a oportunidade para muitos agentes contribuírem e, para mim, isso foi muito legal de ver, e de participar desse momento de maturidade.</p>	Servidor "D"
		<p>E eu acho que isso começou a mudar essa visão dos órgãos em relação ao órgão central e aproximar mesmo. Trouxe uma proximidade. E muitos estavam empenhados em ajudar mesmo, satisfeitos e felizes.</p>	Servidor "D"
		<p>Eu acho que foi muito rico isso, foi muito... ajudou muito a gente a ter uma visão do impacto que a gente causa.</p>	Servidor "D"
	Papel orientador do órgão central	<p>Mas, no geral, a gente conseguiu criar uma sistemática de acompanhamento, de fazer... para fazer esse papel de orientador mesmo do órgão central, apesar de que a gente sabia que a gente não tinha braço suficiente para dar conta do que ia vir.</p>	Servidor "D"
	critérios mais claros e isonômicos	<p>Eu percebo que do ponto de vista da mudança cultural para o servidor, eu acho que a gente conseguiu avançar bastante, porque você tem o Decreto que mudou muita coisa. Você agora tem um limite do percentual que pode fazer licença-capacitação, você tem a questão do processo seletivo para pós-graduação. Você tem a suspensão das gratificações, que era uma outra coisa, também, que era meio esdrúxula.</p>	Servidor "C"
	Criação do sistema SIPEC	<p>É um sistema que ainda é alguma coisa muito artesanal. Se perguntar para mim se é bom, eu vou dizer que não é. Mas, é o que dava para fazer com o dinheiro que a gente tinha.</p> <p>Era algo do tipo: “Pega esse Excel e joga”. A gente entregou para a empresa um Excel e disse: “Coloca isso aqui no sistema, porque isso é o que a gente precisa ter”. Então, era o instrumento apenas para elaborar o plano de capacitação e, depois, a gente conseguia, através do sistema, fazer algumas estatísticas do tipo: “Dentre tudo que foi planejado, o que foi realizado? O que foi planejado e realizado na área por temas? Na área de gestão estratégica; na área finalística de transportes; de políticas públicas de transporte; em políticas públicas, de maneira geral; políticas públicas de saneamento; políticas públicas de qualquer coisa; na área de compras; na área de alguma coisa; na área que você quisesse”.</p>	Servidor "A"

	Criação do sistema SIPEC	Então, agora, pelo menos já é alguma coisa que é preenchido lá, por que os órgãos já elaboram seus relatórios de execução dentro do próprio sistema.	Servidor "A"
	Criação do sistema SIPEC	Ainda não é exatamente um sistema. É um Excel que foi colocado na nuvem, digamos assim, mas é algo...	Servidor "A"
	Criação do sistema SIPEC	Nosso sistema depende... não é aquilo que a gente gostaria. A gente gostaria que fosse melhor, mas, a gente tem que trabalhar com o que tem.	Servidor "C"
	Criação do sistema SIPEC	Porque eu participei também do primeiro PDP, também da construção do sistema, porque a gente teve que construir um sistema... já existia, mas de forma muito embrionária e ele foi lançado muito rápido. Então, ele ficou nessa forma ainda embrionária e insuficiente, mas a gente conseguiu aprimorar muito, muito, muito, muito rápido isso e lançamos isso.	Servidor "D"
Fatores intervenientes	Relacionamento com a fábrica de software	<p>Problema de gestão de fábrica de software é muito marcante. Então, eu diria que, na minha ótica, o que mais marcou foi o relacionamento com a fábrica de software para conseguir implementar aquilo que se desejava, para tirar todas as falhas, para conseguir implementar aquilo que deveria ser implementado.</p> <p>Eu me lembro que eu ainda estava lá, e eu iniciei piloto com, aproximadamente, 10 órgãos. Esse piloto... A gente fez a reunião inicial, eu ainda fiquei uns 30 dias... Porque a gente imaginava que o piloto já poderia, realmente, começar.</p> <p>A gente fez a reunião: "A gente vai essa semana entregar para vocês um sistema para vocês começarem a testar". O que aconteceu? Passaram-se meses e o sistema não foi entregue. E a gente já esperava que naquela semana, na mesma semana, já poderia entregar e não entregou, porque tinha falhas, que a gente sequer conseguia cadastrar pessoas. Isso foi uma questão de implementação que afetou.</p> <p>Quando o sistema ficou pronto, as notícias que eu tenho recebido, mas isso é para ser checado, é que não conseguiram, exatamente, fazer piloto, porque já estava no limite do prazo para publicar para todo mundo. Então, o sistema foi com um monte de falhas, ou um monte de coisa que não era, exatamente, desejado, por que não teve tempo para fazer piloto.</p> <p>Isso, realmente, afetou o primeiro ciclo, que depois afeta tudo. Afeta não só o planejamento, (afeta) depois todas as estatísticas, como vai ser o relacionamento... Porque a ideia era analisar todos os planos de desenvolvimento de todos os órgãos, ter um pool de pessoas, tanto da SGP, quanto da Enap para analisarem de todos os órgãos para ver se estava coerente. E como o sistema não ficou totalmente terminado, até essa atividade, via sistema, ficou muito dificultada. Então, todo esse primeiro ciclo... Acabou que o primeiro ciclo foi piloto.</p>	Servidor "A"
		<p>E como nós não somos, também, da área de informática, e a gente não entende, a gente depende dos outros para que ele funcione. E, às vezes, existe uma dificuldade de linguagem. A gente pede uma coisa e o pessoal da TI, que desenvolve, entende outra.</p> <p>Então, a gente teve muitas dificuldades, desde o princípio. Eu participei no começo, bem no comecinho. Hoje não participo mais nessa questão da TI, mas a gente teve muita dificuldade de encaixar o que a gente queria, de encaixar o que os órgãos queriam, e que fosse mais fácil para os órgãos manipularem dentro desse sistema. E quando a gente conseguia isso, que demorava muito, e demandava muito tempo, muito esforço. Quando a gente conseguia... quando entrava no ar, ainda dava defeito.</p>	Servidor "C"

		Até o contrato, também, com a empresa não permitia. A gente teve uma mudança de empresa no meio disso tudo, que foi bastante confuso para a equipe. Eu saí um pouco antes dessa mudança, mas a gente já estava sofrendo, porque a gente sabe que tem perdas nesse processo de mudança de contrato. E eu sei que a empresa demorou a atender, demorou a assumir, e teve que ser chamada uma outra empresa para o contrato. Porque era um contrato geral do Ministério. E o Ministério virou um Ministério enorme, gigantesco, e a empresa que ganhou falou: “não, quero mais”. Então, foi caótico mesmo.	Servidor "D"
	Limitações da plataforma	O sistema tem um problema de nascença, porque ele foi um puxadinho. Pegou-se um sistema que já existia e foi feito um puxadinho para poder o sistema acontecer. Então, ele não foi construído para atender a PNDP. Na verdade, foi o contrário, a PNDP é que tinha que atender o que o sistema tinha.	Servidor "C"
		A gente pegou um sistema que já estava... ele tinha sido criado, na verdade, para uma outra proposta, que era totalmente diferente do que a gente criou depois. E ele foi um... a gente alterou ele para fazer caber dentro da nova realidade da PNDP, mas não foi suficiente. As alterações que a gente fez foram totalmente insuficientes, porque a base do sistema não permitia muitas alterações. Não permitia alterações complexas, que era o que a gente precisava ter. Então, a gente trabalhou com que a gente teve. A gente fez o melhor com que a gente teve. E foi bastante cansativa essa parte de desenvolver o sistema, porque tudo isso aconteceu simultâneo com milhares de outras demandas, só que essa era a nossa prioridade.	Servidor "D"
		Então, a gente olhou para cada ponto com muito cuidado, com muita atenção, mas a base do sistema ela impedia melhorias significativas e alterações de alta complexidade.	Servidor "D"
	Maturidade diferente dos órgãos	Os órgãos têm maturidades diferentes de levantamento de necessidades de seus servidores. Então, a gente está entendendo, e a gente está apostando em uma construção conjunta de algo que vai se aprimorar a partir dessa maturidade.	Servidor "B"
		A gente percebe que existem órgãos que estão bem avançados, e que têm uma visão diferenciada sobre a gestão de pessoas. Eles entendem que a gestão de pessoas é algo estratégico, que é algo que deve ser feito por todos, não só pelo RH, por que tem gente que acha que gestão de pessoas só faz o RH. E não é isso. Então, tem órgãos que estão mais à frente, mais evoluídos. Eles, de fato, estão pensando no retorno que isso vai trazer para a instituição. Eles têm uma visão mais progressista. Tem órgãos que têm a visão, mas não conseguem executar. Ou por que a ideia não é comprada pelas instâncias superiores, ou por que eles não têm gente para fazer, ou eles não têm recurso para fazer. Eles não têm equipamento para fazer, e eles têm... Há, também, uma dificuldade muito grande de convencer as chefias e os próprios servidores de que a coisa mudou e que eles têm que ter um novo olhar. E a gente têm aqueles órgãos que nem aí chegaram. Continuam naquele rame-rame de antigamente que era: “Eu quero fazer aquele curso daquela instituição. Toma aí. Eu quero fazer e pronto. Não estou nem aí para instituição”. E, às vezes, a (área de) gestão de pessoas, a área de desenvolvimento está tão preocupada com problemas burocráticos, que ela “Tá bom. Vamos lá, vamos tocar, vamos fazer o que der aqui e pronto”. E isso é... Como é algo estruturante, e a gente... Então, tem que ir avançando aos pouquinhos.	Servidor "C"

		<p>Talvez, para determinado órgão, eu tenha que usar o mapeamento de competências e eu tenha que usar uma outra metodologia. Para outro órgão que já está mais avançado, um mapeamento de competências já não faz mais sentido. Aí eu tenho que usar uma metodologia mais avançada.</p> <p>Para um órgão que está lá no começo, ainda, que tá lá no... que, de repente, cuida de coisas mais burocráticas, que tem... Então, depende muito da composição de cada órgão. Então, a gente percebe hoje que são mesclas de metodologias para se trabalhar.</p>	Servidor "C"
	Escasses de recursos	<p>A gente começou a desenvolver o sistema com o resto de dinheiro que a gente descobriu que tinha, ainda, em dezembro de 2018. A gente descobriu que tinha sobrado, não me lembro quanto dinheiro, cem mil reais, não sei.</p> <p>Era um dinheiro bem pouco, resto mesmo de outra (área).</p>	Servidor "A"
		<p>Acabou que o sistema que existe hoje, é um sistema que, por falta de recursos orçamentários, não pode ser evoluído.</p>	Servidor "A"
		<p>E a equipe que cuida disso é muito pequena. Agora que nós estamos em cinco, mas nós éramos, até pouco tempo, em quatro. E quatro, incluindo o coordenador-geral. Então, a equipe é bem pequenininha. A gente meio que faz tudo.</p>	Servidor "C"
		<p>E a questão, também, de recurso. A gente, como órgão central, tem dificuldade. Como eu falei, nós somos em quatro. Agora que estamos em cinco.</p>	Servidor "C"
		<p>Então, como a equipe é pequena, acaba que a gente tem que se desdobrar para poder cuidar. E a PNDP, cada vez mais, está criando corpo. Ela está criando corpo, ela está crescendo, o sistema está crescendo. E, na prática, a gente tem uma pessoa que trabalha diretamente com a PNDP. Então, a gente ainda pode avançar mais, mas a gente precisaria, realmente, de uma outra estrutura para trabalhar isso.</p>	Servidor "C"
		<p>E a gente contou com equipe do gabinete, equipe da Enap para auxiliar, porque, realmente, nós éramos em quatro pessoas na equipe da Coordenação-Geral. E a gente tocava mais outros três projetos. Então, assim, humanamente impossível a gente dar conta da demanda que chegou para a gente, após a publicação do Decreto.</p>	Servidor "D"
		<p>Enquanto órgão central, talvez, a questão do tempo, talvez, a questão da equipe. Porque a gente tem uma equipe muito reduzida para cuidar de uma política nacional. E a PNDP acaba que tem vários fatores, várias vertentes que a gente não tem uma equipe que possa se dedicar exclusivamente à isso.</p>	Servidor "F"
		<p>A gente não tem os recursos materiais para fazer aquilo que a gente gostaria.</p>	Servidor "C"
	Intempestivo	<p>A minha percepção e a minha opinião, inclusive pessoal, é que a coisa foi feita de forma muito rápida, mas a ponto de prejudicar o bom andamento do ciclo todo, porque os órgãos tiveram muito pouco tempo para fazer esse planejamento. Eles não tiveram o que eles teriam... que seria nossa proposta... que seria para o outro ano. Então, teve que ser tudo para o mesmo ano, e foi muito corrido, foi tudo muito atropelado. Inclusive, a gente recebeu feedbacks bem negativos em relação a isso. Mas, por uma questão política, a gente teve que fazer tudo para o mesmo ano e a gente teve que propor dessa forma corrida mesmo. Mas, a minha opinião pessoal é que foi muito... não precisaria dessa correria. A gente poderia ter deixado para o outro ano, para as coisas virem de forma mais leve e tranquila, porque é uma mudança muito grande de paradigma que se esperava, e as coisas não mudam assim do dia para a noite.</p>	Servidor "D"

		A gente também, enquanto órgão central, a gente teve pouco tempo, também. Porque nos outros anos a proposta era que tivesse mais dias para análise de tudo isso e orientação para os órgãos, então a gente não conseguiu fazer o nosso papel, também, de forma adequada.	Servidor "D"
		Que eu me lembre, acho que foi basicamente isso mesmo. Essa pressa para... até para ter um resultado de uma gestão que acabou de entrar. E aí os 100 dias do governo... Tinha que apresentar uma coisa já concreta, e o nosso projeto acabou entrando nisso. Então, essa parte eu achei que foi atropelada e isso atrapalhou um pouquinho, inclusive atrapalhou a nossa imagem enquanto órgão central, porque ficou uma imagem meio maculada para os órgãos, essa foi a minha percepção dos feedbacks que a gente teve. Os órgãos se chatearam com o órgão central por tantas exigências, por tão pouco prazo. Porque já foi uma mudança que exigiu deles, também, um novo ato normativo em um mês, e isso a gente sabe que para as unidades de gestão de pessoas, que já são unidades com pouca gente trabalhando e com alta demanda, principalmente, mudança de governo, com mudança de órgãos. A gente sabia que tinham órgãos que estavam em situações caóticas por conta da mudança de... transformação de órgãos, órgãos que se uniram, e isso gera um caos, principalmente, na unidade de gestão de pessoas. Então, a gente ficou com a imagem bastante maculada e eu não tiro a razão dos órgãos em relação a isso.	Servidor "D"
		a minha percepção... acho que foi algo bem corrido. Algumas fases e etapas foram muito atropeladas, justamente porque... Eu não participei. Eu não sei, de fato, quais foram os motivadores para essa reformulação. Os motivadores e por que foi da forma que foi, no sentido de que, primeiro, se fez uma legislação, e, depois, é que se pensou em como operacionalizar. Então, acaba que o operacional precisou correr com os prazos que estavam previstos na legislação. E isso foi bem desgastante. Acho que a implementação nesse primeiro ano foi muito desgastante, tanto para o órgão central, quanto para os órgãos e entidades, no sentido de que as coisas assim... do tempo... de você planejar, do tempo de você cadastrar, do tempo da gente, enquanto órgão central, desenvolver o sistema.	Servidor "F"
	Resistência às mudanças	Alguns órgãos não aceitaram a PNDP como ela foi construída. Teve algumas carreiras, também, que não aceitaram, o que prova... o que corrobora para aquela ideia que a gente tinha, e que eu tinha, que eu observava, de que existiam os privilegiados e eles não querem perder esses privilégios. Então, isso atrapalha.	Servidor "C"
		Apesar de a gente não ser um órgão de controle. E a gente faz sempre questão de “bater nessa tecla”, por que os órgãos e entidades, às vezes, eles ficam muito receosos de tomarem uma decisão e serem “penalizados” entre aspas por nós, enquanto órgão central. Não. Nosso papel não é esse. Mas, bem ou mal o nosso papel interfere, obviamente, porque a gente dá as orientações. Mas sempre nesse papel de orientar, de tentar entender a realidade do órgão, e tentar fazer com que o órgão, aos poucos, vá se adaptando as nossas orientações.	Servidor "F"
	ausência de força da agenda temática	Uma coisa que a gente percebeu, constatou, nesse primeiro ano de implementação é que o desenvolvimento de pessoas não tem uma área específica dentro dos órgãos. É algo que você puxa daqui, puxa dali, é algo que (é para quem está muito envolvido) na área de gestão de pessoas. Então, você não tem ninguém que seja, especificamente, destinado a pensar o desenvolvimento de pessoas dentro do órgão. Então, digamos que eu acho que é isso que dificulta, também, é uma falta de... não é interesse, mas uma falta de sensibilidade dos gestores em entender de que é essa é uma área importante.	Servidor "F"

	Pandemia	É importante a gente ressaltar que foi um ano muito atípico para a gente fazer qualquer tipo de comparativo com qualquer outro ano, por conta da pandemia. Então, as estratégias precisaram ser alteradas, ações de desenvolvimento precisaram não acontecer. Muita coisa precisou ser revista. Então, foi um ano muito complicado, e é um ano que vai ser o primeiro ano de análise, mas a gente vai ter que estar sempre com essa... com isso em mente, de que é um ano atípico. É um ano com um comportamento completamente fora da curva.	Servidor "B"
		Não. Acho que nada fora do esperado. Realmente, fora do esperado foi a pandemia, que fez inclusive a gente tem que revisar os prazos de entrega do PDP.	Servidor "B"
		E a gente não conseguiu fazer porque, por conta da pandemia, as pessoas estavam todas em teletrabalho. Ainda estão. E a gente teve que revisar esses prazos e publicar instruções normativas e portarias conjuntas com a redefinição desses prazos ao longo do ano. Realmente a pandemia que impactou bem.	Servidor "B"
Expectativas	Expectativas futuras	Então, na verdade, é um processo que a gente pensa que ele vai se retroalimentando, porque com a análise que a gente vai fazer agora no início do ano que vem do relatório anual de execução, e com essa análise da qualidade do preenchimento do PDP, a gente vai voltar aos órgãos, a gente vai voltar a fazer oficinas, a gente vai voltar a aprimorar o sistema, aprimorar o guia, de forma que o planejamento fique cada vez mais redondo. Cada vez mais bem estruturado, bem pensado. E que possa, realmente, levar o desenvolvimento de servidores... de forma que aprimore a qualidade do serviço que é ofertado no final.	Servidor "B"
		Então, a gente intenciona... a gente já começou a fazer isso. Estamos chamando de sistema 2.0, PDP 2.0. A gente deve estar desenvolvendo ele ao longo desse ano de 2021. Que traga, para o gestor das unidades de gestão de pessoas, clareza do caminho que ele está adotando. Então, ele poder puxar informações de “quantos servidores foram capacitados? Essa ação está alinhada ou não está alinhada ao objetivo estratégico do órgão? Quantas pessoas já foram capacitadas? Quantas ainda precisam ser?”. Informações que deem a ele um norte, porque se passar a ser algo útil para o trabalho dele... que ajude ele nas decisões estratégicas que ele tem que tomar ao longo... no decorrer do ano, o sistema não vai mais ser abandonado, porque ele vai estar ali como algo que ajuda, que é parceiro, não só do órgão central mas, também, das unidades e órgãos.	Servidor "B"
		Diante disso tudo, agora já estamos desenvolvendo um sistema do zero. Que vai ser a versão 2.0 do sistema. “Se Deus quiser, vai sair o ano que vem”. Que é para a gente ver se a gente consegue sanar isso de uma vez. E que o sistema, realmente, funcione. E que seja concebido para atender a PNDP, e não o contrário.	Servidor "C"
		Eu gostaria muito que o projeto fosse à frente. A gente sabe que a interferência política é grande e, o meu maior medo é que mudem-se as cabeças e que isso tudo deixe de existir, não seja mais prioridade. Porque como eu falei, é uma construção de longo prazo, se não tiver continuidade eu acho que vai ser difícil da gente recuperar, começar tudo de novo, do zero. Então, eu espero que não haja grandes mudanças e que, se houver mudanças nas pessoas, que elas tenham discernimento para entender que é algo importante, é algo que precisava ser mudado, e que precisa ser mudado rápido. Porque, cada vez mais, a gente está percebendo que a velocidade que as coisas estão acontecendo está nos engolindo. E, se a gente não mudar mentalidades, não mudar a cultura, não quebrar paradigmas, a gente vai ficar para trás. Então, essa é a minha maior preocupação, preocupação política mesmo.	Servidor "C"

		<p>Eu gostaria muito que ela continuasse, e que tudo aquilo que a gente pensa para o futuro, de fato acontecesse. E a gente tivesse algo mais justo que, de fato, desenvolva as pessoas. E que as pessoas (tenham mais) interesse em trabalhar, e mais satisfação para o trabalho, como eu tenho.</p>	Servidor "C"
		<p>E eu acredito que, quanto mais a gente conseguir se aproximar, passar o conhecimento que a gente tem, passar orientações, e sempre estar disposto a ouvir problemas, a ouvir feedbacks e tentar ajudar. Eu acho que esse é um ponto fundamental para a gente conseguir avançar na Política, no sentido de mostrar boa vontade e mostrar que a gente está junto nessa. No sentido de que não são só eles que podem estar sofrendo com a mudança, mas que está sendo um aprendizado para todo mundo, principalmente, para a gente do órgão central.</p> <p>E a gente tem muito que aprender com eles também. Porque, na verdade, os órgãos e entidades são os nossos clientes. É uma via de mão dupla.</p>	Servidor "F"
		<p>Eu espero que com o tempo... Porque quando se trata de uma política que, bem ou mal, está mudando a cultura do servidor em si, da vida funcional do servidor, principalmente, no que diz respeito às licenças, acredito que isso, aos poucos, vai passar a trazer mais...</p> <p>Eu acho que é a organização, justamente das informações. A gente conseguir ter informações da administração pública, tudo no mesmo sistema, num mesmo local. Até para o órgão central pensar em melhorias, em estratégias para melhorar a vida do servidor.</p> <p>E a outra questão que eu estava falando é, justamente, com o tempo o servidor passar a criar... ter um pouco mais de consciência sobre a sua vida funcional, sobre o aprendizado funcional dele. E ir desconstruindo, aos poucos, essa questão que a gente sabe que ocorre, que o servidor utiliza de algumas benesses da sua vida funcional, da sua situação enquanto servidor, para desenvolver, pessoalmente, no sentido de aproveitar... “Eu tenho direito a uma licença-capacitação e eu vou tirar essa licença para poder fazer um curso, para poder...” É o que a gente sabe. “Eu vou dizer que eu vou fazer um curso de inglês, mas, na verdade, eu vou fazer um intensivão para o próximo concurso que vai ter do Senado”.</p> <p>Então, é tentar desconstruir isso um pouco, e trazer um pouco de consciência mesmo. Até para a gente quebrar um pouco essa percepção externa do cidadão, de que o servidor público é o... Eu não vou usar essa palavra, mas que é usurpador, que é folgado. Eu acho que vai um pouco nisso também.</p>	Servidor "F"

APÊNDICE C - ENTREVISTAS

Entrevista com servidor “A”

Você possui quanto tempo de serviço na administração pública?

Agora 11 anos já. Eu entrei em 2009, 11 anos.

E quanto tempo você tem de experiência nessa área de desenvolvimento de pessoas?

Na administração pública, em torno de uns cinco anos na administração pública. Antes da administração eu tive (pelo menos) uns 10 anos na iniciativa privada.

Na época que aconteceu a reformulação você participou de que maneira?

Eu estava como (cargo de gestão) da unidade responsável pela formulação da PNDP. Então, basicamente, uma boa parte do texto foi eu que elaborei. O texto base. Depois, foi modificado, mas, se pegar o rascunho que eu elaborei e pegar o texto que foi publicado na 9.991, é bastante similar.

E qual era essa unidade?

Era a Coordenação-Geral de Desenvolvimento e Desempenho, na época o nome era esse. Era CGDES, Coordenação-Geral de Desenvolvimento e Desempenho da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Você pode me contar como foi esse processo de reformulação? Quais foram os motivos? Como é que aconteceu tudo isso?

Bom... Eu vou tentar não estender demais, mas a ideia era... Quando eu fui chamado para ser (cargo de gestão) nessa área, era uma unidade... a proposta do Secretário na época... O Secretário mais o Secretário adjunto disseram “A gente tem que virar um pouquinho essa unidade, por que as unidades da SGP elas estão muito direcionadas para processos”. Ou seja, a gente atende às demandas dos órgãos. Se algum órgão tem alguma dúvida, coloca para a SGP sobre a forma de um processo. Então, a gente reage, a gente atende as demandas, a gente não tem nenhuma agenda positiva.

Isso, eu já tinha guardado na minha cabeça, porque eu era, na época, (cargo de assessoramento) da Diretora do Departamento. Então, participando das reuniões, eu já tinha isso na minha cabeça. Eu sou da área de projetos. Então, quando teve uma mudança na área, foi uma reformulação geral do Departamento, me convidaram para (cargo de gestão) a unidade de desenvolvimento.

Eu tinha a missão de identificar projetos que fossem necessários. Então, esse daí, talvez, tenha sido o primeiro grande projeto. Teve projeto, também, na área de avaliação de desempenho, mas teve esse daí como um grande projeto. “A gente precisa de alguma coisa, mudar a área de desenvolvimento da administração pública”.

Nós éramos os responsáveis como órgão central de gestão de pessoas, então a gente tinha que fazer alguma coisa. Uma coisa que a área já tinha em muitos estudos era: “A Política de 2007 gerou resultados?”. Na minha cabeça e na cabeça das pessoas, de maneira geral, não. Não gerou resultados. Então, o que a gente tinha sempre foi capacitações sendo feitas, cada um faz de um jeito, e não gera aquele resultado. A gente não tem eficácia no desenvolvimento das pessoas.

A gente gasta dinheiro demais, era impressão isso. Gasta dinheiro demais, e o resultado é aleatório. Tem gente que se desenvolve, tem gente que não. Então, o que a gente fez foi um estudo um pouco mais consolidado. “Vamos estudar exatamente o que está acontecendo”. E aí, a gente chegou na seguinte conclusão, isso foi dentro da coordenação-geral.

Foram analisados aproximadamente uns 40 planos, 30 com mais profundidade, 30 Planos de Desenvolvimento. Vou dar esse nome, mas cada órgão tem um nome diferente: plano de capacitação, plano anual de capacitação, PAC. Então, a gente analisou, pelo menos, 30 em profundidade, e 50, se considerar os que, também, não foram em grande profundidade.

Tinham algumas inconsistências. Primeiro, o que estava no plano não convergia com o que estava descrito no planejamento estratégico. Não existia correlação. Era um estudo de plano de capacitação divergente, não tinha como base. Aqueles que tinham alinhamento no plano... uma coisa era o que estava planejado, outra coisa é o que era realizado.

Então, a gente tinha só aí alinhamento entre o que era realizado que estava no planejamento estratégico, zero. Depois, daquilo que era realizado, qual foi o público alvo que realizou a capacitação? Também não batia. Depois, ainda, quando se fosse para dinheiro gasto, o dinheiro gasto era com o público alvo que estava planejado no plano de capacitação? Zero também. Não tinha alinhamento nenhum.

Na verdade, a gente analisou, também, as bases da SOF, base de gastos com capacitação. A gente via, também, gastos de capacitação com o que estava no planejamento estratégico, zero, zero, zero. Não tinha alinhamento nenhum. E, alinhamento entre os gastos de capacitação e aqueles que estavam no plano anual de capacitação, totalmente divergentes. Aqueles que tinham um plano de capacitação.

Alinhamento de nada com nada. E isso, eu fiz de maneira sistemática, com dezenas de órgãos, e nenhum tinha alinhamento. Então, “Temos que fazer alguma coisa”. Aí, começaram a surgir também demandas: “E quanto é que a gente está gastando com isso tudo?” E aí a gente foi...

Na verdade, os gastos de capacitação, se a gente for só no elemento de despesa capacitação, quando a gente abre no sistema, a gente vê que tem muita coisa que não é capacitação, que o pessoal joga ali dentro. Então, não dá para confiar muito.

O que a gente fez? Uma peneira, também. Fez vários filtros, porque a gente começou a ver, também, que tem muita coisa que é capacitação, que não está cadastrada no orçamento como capacitação.

Então o que a gente fez? Fez análise oficial, e fez análise paralela. Ou seja, no oficial é isso, extraoficialmente, quer dizer aquilo que a gente realmente acha que gasta está aqui. E nenhum dos casos tinha alinhamento.

Então a gente sabia: “Isso aqui vai dar um projeto. Eu acho que o resultado do projeto tem que ser um novo Decreto. A gente tem que substituir o Decreto anterior. A gente tem que planejar bem como é que faz”.

Isso a gente apresentou para o Secretário aprovar e "Vamos começar o projeto". Desse início de projeto, a gente tinha em mente: “O resultado final tem que ser um Decreto”. Então, a gente começou a elaborar os princípios que tem que ter um projeto, começou a conversar, ter reuniões no fórum da SGP. O projeto tinha reuniões mensais. A gente começou a convidar pessoas especialistas das diversas áreas, os coordenadores-gerais de gestão de pessoas para conversar sobre como deveria ser esse Decreto.

Quando a gente começou a elaborar e já tinha um texto, razoavelmente, pronto, a gente submeteu de novo a uma nova reunião do Fórum da SGP. Ou seja, como órgão central, a gente conversou com os presentes, deve ter sido em torno de uns 30 coordenadores-gerais de gestão de pessoas, para eles darem suas contribuições, também. Aí, a gente já fechou um texto, isso ainda era o governo anterior. Ainda não era o atual governo.

Então, isso foi mais ou menos em 2018?

2018, isso. Então, no fim de 2018, já tinha um texto minuta base. Já estava pronto. E a gente preferiu não lançar, por decisão do Secretário, na época o (ex-Secretário de Gestão de Pessoas). Ele decidiu: “Não, não vamos agora porque já está em fim de governo, deixa o novo governo dizer. A gente vai entregar para eles o texto e todos os estudos”.

E o que que a gente tinha? Basicamente, o texto que foi publicado depois no novo governo. Mudaram algumas coisas, teve mudanças interessantes, mas, basicamente, o texto é o mesmo.

O que é o texto? Quais foram os nossos princípios? Primeiro, tem que ter alinhamento. Então, você pode se alinhar a várias coisas, mas o principal é o planejamento estratégico, a gente determina isso.

Segundo: "Não vai ser o seu texto, não quero que você faça um texto livre". A gente nem precisa de texto. A gente só quer ter um sistema. E, a gente tentou desenvolver um sistema para isso. Para que eles preenchessem aquilo que era absolutamente obrigatório que tivesse um plano de capacitação do órgão.

Aí, a gente mudou também o termo. Em vez de capacitação, que dá muito a ideia de curso, para desenvolvimento. Quer dizer, pode ser qualquer coisa, se você quiser fazer um curso, até pode. Mas, para se desenvolver, você pode se desenvolver de várias formas. Pode ler um livro, pode ver um vídeo, pode ver uma série de vídeos, pode ter um *coaching* do lado, pode ter um monte de coisa, e tudo isso é desenvolvimento.

Um objetivo nosso era tirar esse negócio de que você tem que fazer curso. Outro princípio básico era: "Nós precisamos ter informações objetivas". Hoje, as pessoas colocam lá curso, só colocam curso e, depois, não se comprometem a... Aquilo que está no PAC, no plano anual de capacitação, depois, não é implementado.

Então, a gente queria que tivesse o mínimo de obrigação. Se você planejou, você tem que implementar.

A gente começou a desenvolver o sistema com o resto de dinheiro que a gente descobriu que tinha, ainda, em dezembro de 2018. A gente descobriu que tinha sobrado, não me lembro quanto dinheiro, cem mil reais, não sei.

Era um dinheiro bem pouco, resto mesmo de outra (área). Aí, o Secretário perguntou: "Alguém tem um projeto pronto?". Eu disse: "Eu tenho". Mentira! Não tinha. Mas, a gente disse que tinha para garantir o dinheiro.

Como já tinham todos os princípios básicos, a gente estabeleceu requisitos. A equipe tinha gente que desenvolvia requisitos de sistema. A gente desenvolveu, entregou, garantiu o dinheiro e começou a desenvolver o sistema de maneira bem caseira mesmo, ou seja, uma empresa que a gente tinha contrato, que era com uma empresa... a (empresa contratada), e começamos a desenvolver um sistema muito simples, porque o dinheiro não dava, nem o tempo dava.

A gente quis já começar com o sistema ainda em dezembro. Então, no fim de novembro, a gente ainda sem contrato. Começou a fazer em dezembro. (Assinou o contrato) e continuou a fazer, já para garantir que, no governo seguinte, eles tinham obrigação... podiam até não gostar do sistema, mas iriam continuar o sistema, pelo menos. Porque o sistema era muito simples. Era, basicamente, um Excel. “Coloca um Excel num sistema”, ou seja, ainda sem fluxo, sem workflow, que a gente chama. A gente começou a desenvolver um sistema também...

Entrou o novo governo. A gente entregou tudo para o novo governo, e o novo governo veio com a intenção: “Espera aí. E quanto é que a gente gasta com...”. O esforço do novo governo no início foi: “Legal. As ideias estão boas, aprovo. Porém, eu queria saber o quanto que é gasto. A gente só vai conseguir implementar o novo Decreto, se a gente souber, exatamente, quanto de dinheiro está desperdiçado”.

Aí, a gente foi mais atrás, um pouquinho mais a fundo. A gente analisou em torno de 10.000 linhas de gastos, que era o gasto do ano anterior. A gente comparou, ainda, com 2018 e 2017. Foram algumas dezenas de milhares de linhas de gastos, olhando uma a uma, para ver, exatamente, o que a gente... Porque, se puxar do sistema, simplesmente, o elemento de despesa, muita coisa era... Tinha lá: “Manutenção de elevadores”, e, depois, tinha a palavra: “Capacitação para verificar... para manutenção mensal”. E colocavam todo o gasto do contrato de manutenção do elevador como capacitação. Estou dando um exemplo.

Então, tinham muitas coisas totalmente erradas. A gente foi atrás, pesquisou mais a fundo, e chegou num número, sendo que nesse número tinha, também, uma coisa que foi pedida pela nova gestão, que era: “Quanto tempo... Qual é a despesa... Quanto tempo as pessoas ficam fora por conta de capacitação? E vamos colocar isso em números. Então, se uma pessoa ganha R\$10.000 e fica um mês fora, vamos colocar esses R\$10.000 na conta de despesas de capacitação”. Não é despesa, mas é um gasto associado a capacitação. Pediram para colocar (assim).

Aí se chegou a um número de, aproximadamente, 1 bilhão de reais ano. Mas, uma boa parte desse 1 bilhão de reais é, na verdade, não é despesa mesmo, é custeio de salários.

E aí passou. Eu fui contra algumas modificações, não vou falar aqui quais, mas teve modificações importantes na licença-capacitação com a nova gestão e outras também. E eu disse: “Tecnicamente eu tenho os dados aqui. Os dados me mostram que isso daqui não vai ser bom como capacitação”. Então, se vocês quiserem alguém que faça, não sou eu que vou fazer.

Aí o que fizeram? Já era esperado, me tiraram. Então, eu fiquei até, aproximadamente, março, abril de 2019. Ou seja, um pouco mais de um ano atrás.

A gente fez uma boa transição. Veio um rapaz do (cidade “X”), ele é muito bom também. E a gente fez uma transição assim... Passei tudo para ele e fiquei à disposição. O que eles precisaram, voltaram para mim diversas vezes. A equipe continuou. Importante, a equipe continuou a mesma, ou seja, não teve quebra. A única diferença que teve foi... aquilo que eles quiseram modificar no Decreto, modificaram.

Então, eu não cheguei a participar da implementação. Nem das últimas revisões, nem da implementação. Então, se você me perguntar resultados, aí eu vou ter resultados como cliente, tanto quanto você.

Mas, o texto final é muito próximo, a concepção é a mesma. Mudaram detalhes. Para alguns, esses detalhes podem fazer a diferença, para outros não, mas basicamente o texto e a concepção toda, se alguém falar: “Está tudo errado”, eu assumo a culpa. “Mas eu não estou mais na gestão”, eu assumo porque eu sei que o esqueleto todo fui eu quem contribuí. Passou pela minha mão. Se o texto não é meu... Ou o texto era meu, ou o texto não era meu, eu aprovei. Então, foi... boa parte da concepção, eu tive essa participação.

Em relação aos participantes, aos atores. Você falou que tinha um Fórum da SGP, e nesse fórum tinha os coordenadores dos demais órgãos. Teve alguma participação da Enap nessa formulação também?

Sim, teve. Em especial, a gente tinha que ter um cuidado muito grande, principalmente, até 2018, porque a gente tinha atritos... A relação era boa, mas a gente possuía alguns atritos em algumas áreas. Então, a gente teve que tomar bastante cuidado.

Mas, nessa área, a gente tinha a ideia de tornar a Enap mais importante. A gente não sabia como isso poderia ser visto pela Enap. Eu me lembro que eu conversei bastante com um pesquisador da Enap, o (Pesquisador da UNB), que fez um trabalho muito bom, e a parte do Decreto 9.991 que fala sobre a gestão central da execução das capacitações, das ações de desenvolvimento, a gente se baseou muito em trabalhos anteriores do (pesquisador da UNB).

O que a gente fez? O (pesquisador da UNB) é um pesquisador da UNB e, realmente, tem um trabalho bastante interessante, que ele defendia o seguinte: “A Enap centraliza todas as escolas de governo. Se a gente quiser centralizar a coordenação de execução de capacitação de todas as escolas de governo... Se a gente quiser disseminar alguma coisa, não vai ser a SGP que vai conseguir fazer. A SGP não tem essa função. Quem tem a função de execução é a Enap. Só que a Enap só tem braço para conseguir fazer alguma coisa aqui (Brasília). A Enap

deveria trabalhar em rede, de forma a aproveitar os institutos federais e outros órgãos também que já tenham os RHs mais desenvolvidos. A Enap seria a coordenadora de tudo isso”. Então, essa era a ideia da pesquisa... na própria Enap. Foi uma pesquisa publicada pela própria Enap, e a gente gostou.

A primeira coisa foi apresentar para o (pesquisador da UNB), para esse pessoal que elaborou a pesquisa, as nossas conclusões, ou seja, a nossa interpretação do que seria esse papel da Enap para ver se eles aprovavam. O papel da Enap e de todos os outros... Institutos Federais e até agências reguladoras, e outros que têm RHs bem sólidos. Ele disse: “Você escreveu exatamente o que eu queria”.

Aí, eu entreguei para ele o texto. Estava inteiramente reservado o texto. “Eu quero saber: isso daqui, o que está no Decreto, e o que está numa minuta de portaria depois de regulamentação, o que está aqui representa o seu pensamento? Você concorda com o que está aqui? Não concorda? Coloque a suas observações”. Ele aprovou na íntegra.

Com isso, eu já tinha: “Poxa! É o pesquisador que fez a pesquisa que a Enap já tinha aprovado”. Então, o próximo passo era: “Vamos apresentar para a Enap”, porque a gente estava realmente com bastante receio.

Quando a gente apresentou para a Enap, eles disseram... O (Diretor de Desenvolvimento Profissional) e a equipe toda da Enap disseram: “Nossa! Isso aí para nós é espetacular”. Eu: “Ufa! Ainda bem”. Eles aprovaram realmente. “Então, a partir de agora essa parte do texto é de vocês. Toda a parte que diz o papel da Enap tem que ficar bom para vocês esse texto. A nossa sugestão inicial é essa daqui. Mas se vocês quiserem...”.

Aí eles corrigiram, fizeram várias anotações, que, basicamente, são as anotações que foram implementadas depois. Então, sim, teve a participação da Enap. Ela não só foi considerada como participante, mas ela mudou o texto. O texto final acabou sendo, basicamente, o texto da Enap. A gente não mudou o texto que veio da Enap. “É isso daqui o que eles querem” e a gente concordou. Porque, realmente, tinham coisas lá que a gente não tinha imaginado que poderiam gerar algum conflito, e eles viram, e eles mudaram com razão. Então, foi muito bom. O relacionamento com a Enap foi espetacular. Teve sim a participação deles.

Quando se pensou nessa reformulação da Política, de que maneira vocês idealizaram como ela deveria ser implementada? Que tipos de instrumentos, ferramentas vocês pensaram?

Isso foi uma grande questão, porque a gente sabia o seguinte: “Hoje, não existem ferramentas. Não existe nenhuma ferramenta universal”.

Quando a gente analisou os planos anuais de capacitação dos diversos órgãos, a gente verificou o seguinte... eu olhava para os planos, às vezes, os mais curtos de 30 páginas, eu via um texto, média 50 páginas, e eu imaginava: “Meu Deus do céu! Esse órgão gastou esse tempo inteiro. Quantas horas de trabalho... O texto está lindo, só que não serve para nada”.

Então, eu imaginava o seguinte, “A primeira coisa que a gente tem que fazer é fazer os órgãos pararem de perder tempo em fazer coisa bonita. O Decreto vai ter o seguinte: quem quiser fazer, pode fazer. Porque tem gente que gosta”. E, eu até lembro que eu conversava com alguns, conversei, por exemplo, com FIOCRUZ, com alguns que tinham instrumentos espetaculares e eu perguntava lá para o coordenador-geral, por exemplo, da FIOCRUZ, da ANEEL: “Quanto tempo vocês perderam com esse plano aqui? Quanto tempo vocês gastaram? Quem é que fez? Eu quero conversar com a pessoa que fez”. Aí, me colocavam na linha com a pessoa que elaborou, que redigiu o texto.

“Aqui foi uma equipe. Eu quero conversar com quem fez mesmo. Não quero conversar com o chefe de quem fez, eu quero conversar com a pessoa que fez”. Aí eu conversava, e via que o gasto de tempo era muito grande.

Aí, eu voltava: “E disso daqui, o que foi implementado? Teve esse ponto aqui na página 7 que foi implementado, depois na página 35”. Ou seja, zero.

Então, a gente tinha que ter alguma coisa, primeiro, para impedir as pessoas de gastar tempo com coisas que não iriam ser implementadas. Depois, para direcionar.

Minha tese é a seguinte: “A gente pode ter um instrumento que vai dizer o que a pessoa vai fazer”. Eu tenho absoluta certeza que, se eu só dissesse para todo mundo: “Você tem que fazer dessa forma, e não der um instrumento que limite a forma de fazer, a pessoa vai gastar o dobro do tempo que ela gastava”.

Então, na minha cabeça eu tinha o seguinte: “Tem que ter algum sistema que vai impedir a pessoa de gastar tempo com coisa inútil”. Eu sou engenheiro, eu sou muito prático, (acho que você já percebeu). Eu não queria mais que as pessoas gastassem tempo em escrever frase bonita, para depois ter uma implementação que não converge com o planejamento estratégico. Era essa a minha preocupação. Então, eu queria limitar. Por isso, a ideia.

Primeiro, a gente montou um sisteminha no Excel. Aí tem a (ex-servidora da SGP), que é mestre no Excel. Ela montou pra mim. A (ex-servidora da SGP), hoje, está na área da

(Coordenadora-Geral de Informações), que é a coordenação-geral de informações da SGP. Ela é outra pessoa que você pode pesquisar, se for o caso. Ela fez todas as pesquisas.

Então, a ideia de sistema era: “Quero montar uma ferramenta, um sistema que as pessoas vão ter que preencher. Sem muita liberdade de campo livre. Se tiver campo livre, não vai ter mais do que X caracteres”. A ideia era essa.

“Ou ele marca X, aperta o botão, ou então ele vai colocar... Se é o nome da capacitação, é o nome. Não é para explicar os primórdios de como foi desenvolvida a capacitação, nem o porquê. É o nome da capacitação. Então, esse daqui é um campo que tem que ter no máximo, sei lá, 50 caracteres”.

“Quando você vai justificar por que você quer aquilo, tem que ter, no máximo, X caracteres, se não a pessoa vai escrever uma redação de três páginas para explicar”. A gente vai acabar burocratizando.

Então, a ideia do sistema, a concepção do sistema foi essa. Daí que depois desenvolveu para o sistema. Eu acho que esse ano ainda foi utilizado. É um sistema que ainda é alguma coisa muito artesanal. Se perguntar para mim se é bom, eu vou dizer que não é. Mas, é o que dava para fazer com o dinheiro que a gente tinha.

Era algo do tipo: “Pega esse Excel e joga”. A gente entregou para a empresa um Excel e disse: “Coloca isso aqui no sistema, porque isso é o que a gente precisa ter”. Então, era o instrumento apenas para elaborar o plano de capacitação e, depois, a gente conseguia, através do sistema, fazer algumas estatísticas do tipo: “Dentre tudo que foi planejado, o que foi realizado? O que foi planejado e realizado na área por temas? Na área de gestão estratégica; na área finalística de transportes; de políticas públicas de transporte; em políticas públicas, de maneira geral; políticas públicas de saneamento; políticas públicas de qualquer coisa; na área de compras; na área de alguma coisa; na área que você quisesse”.

A gente queria ter estatísticas relacionadas a: “Quantas pessoas fizeram a... Para quantas pessoas estava planejado e para quantas pessoas, depois, foi realizado? Teve convergência?”. Então, esse tipo de possibilidade de verificação. Tudo isso foi planejado.

Então, hoje, a SGP tem um sistema que faz isso, um painel. Faz isso de maneira perfeita? Não, o sistema precisa melhorar muito para ficar mais ou menos. Mas, já é possível tirar estatísticas, que antes não se sabia.

A única forma de saber o que tinha sido feito, era: “Fulano”, aí ligava para alguém, e perguntava para ele. Porque muitas vezes, na grande maioria das vezes, nem no relatório de execução dos planos de capacitação aquilo era publicado.

Era necessário elaborar um relatório de execução. A gente tinha estatística de que a gente tinha metade dos relatórios. E, a gente só tinha metade dos relatórios, porque a gente pedia um por um. A gente ligava para todos os órgãos e pedia: “Você elaborou o relatório? Me fornece uma cópia?”.

A gente pedia e dali a gente tirava estatísticas olhando. Pegava o arquivo em PDF, olhava, e preenchia uma planilha nossa. Então, agora, pelo menos já é alguma coisa que é preenchido lá, por que os órgãos já elaboram seus relatórios de execução dentro do próprio sistema.

Como isso está sendo implementado, hoje? Não tenho detalhes. Aí conversa com a equipe do (Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Gestão de Desempenho), que é hoje o coordenador-geral, para saber com mais detalhes como é que... O resultado disso. Se é feito, se estão utilizando, se não estão utilizando, quanto estão utilizando. Mas, a ideia, pelo menos na primeira implementação, eu vi que estava sendo isso. E conversei com a pessoa que fazia, que era a (servidor “1” da CGDES).

Isso, depois que eu já tinha saído, eu perguntei: “(servidor “1” da CGDES), como é que está sendo a implementação? A gente está utilizando o sistema, está fazendo isso. Eu que estou colocando lá no sistema. A gente consegue gerar uma estatística”. Então, ok. Já consegue.... Ainda não é exatamente um sistema. É um Excel que foi colocado na nuvem, digamos assim, mas é algo...

Quais eram as suas expectativas em relação aos resultados que essa Política poderia fornecer com a sua reformulação?

Para falar com bastante precisão, eu lembro que eu tinha um slide falando sobre isso nas apresentações... “Quais são as expectativas que a gente tem?”. Mas, eu me lembro que a gente esperava de início ... A gente sabia que qualquer implementação e mudança drástica de cultura, a gente não consegue... Decreto não muda cultura.

A gente tentou. Era a nossa tentativa ter o Decreto, mais uma instrução normativa ou Portaria, e mais um sistema, para ir modelando. “A gente pode até não mudar a cultura, mas vamos mudar o que os órgãos fazem”.

A gente queria mudar a forma de concepção do desenvolvimento. Parar de tratar desenvolvimento como algo, simplesmente, para cumprir uma regra que estava no Decreto anterior, ou seja, “Aí que saco, eu tenho que planejar tudo que eu vou fazer de desenvolvimento para o ano que vem. E o que eu vou inventar dessa vez?”.

Era isso que a gente sentia. Os órgãos planejavam coisas muito bonitas e aquilo não era implementado, ou seja, não era uma coisa real.

Então, a gente imaginava o seguinte: alguns órgãos a gente vai conseguir sensibilizar. Eles vão passar a fazer a coisa mais bem pensada.

A gente imaginava em estatística: 30% vai por esse caminho porque são órgãos proativos, que quando veem que o discurso mudou, e que agora tem que fazer alinhamento... Se está escrito no Decreto que a gente tem que ter alinhamento, eles vão fazer alinhamento, porque eles realmente acreditam.

Tem órgão até que é legalista. Eles acreditam: “Se estiver escrito no Decreto, eu vou fazer, só porque está escrito lá”.

Então, a gente imaginava isso: 30% vão mudar bastante a forma, 50% vai mudar um pouquinho, mas quase nada, e 20% vai continuar fazendo do mesmo jeito. Era a nossa expectativa.

Ou seja, vão só estar fazendo de uma outra forma, mas a gente, pelo menos, imaginava o seguinte: vão estar fazendo de uma outra forma, mas, pelo menos, não vão gastar aquele tempo que eles faziam com um documento de 50 páginas, 70 páginas, que não servia para absolutamente nada. Pelo menos agora, eles vão gastar muito pouco tempo para alguma coisa que não serve pra nada. O tempo que eles vão gastar vai ser menor.

Então, a expectativa nossa foi de direcionamento. É uma diretriz nova. A gente imaginava que, a partir de agora, a gente vai ter diretrizes mais claras do que a gente espera de desenvolvimento. E a gente espera que o desenvolvimento esteja alinhado à gestão estratégica e operacional dos órgãos. Era o que a gente esperava como resultado.

Agora, para verificar se isso foi alcançado, converse com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas) para ver o quanto... qual é a perspectiva dele.

A minha percepção agora como usuário é que direciona mais. Então, quando eu faço o plano de capacitação, o PDP da minha unidade, eu já sei... Eu acabo fazendo e alinhando, também, de toda a Secretaria onde eu trabalho... Pelo meu feedback, meu background da PNDP, eu já vejo que as pessoas da Secretaria, que é uma Secretaria proativa, com 300 servidores, a gente está fazendo de maneira a gastar menos tempo. A gente gasta, realmente, menos tempo, e faz alguma coisa mais direcionada. Não é 100% direcionada. Ainda não está. Mas, pelo menos, gasta-se muito menos tempo do que se gastava no faz de conta anterior. Eu imagino que se tivesse o faz de conta anterior, seria muito menos direcionada. A gente

gastaria mais tempo. Então, em parte, eu vejo que consegui algum resultado. Conseguiu todo o resultado que a gente gostaria? Não, mas essa é a minha impressão.

Você acabou respondendo a outra pergunta que eu ia fazer, que é sobre a percepção em relação à implementação neste ano. Tem alguma coisa que você queira complementar?

Realmente, eu estou muito limitado ao que eu fiz. Eu elaborei um plano de desenvolvimento de pessoas da minha unidade, da coordenação-geral onde eu trabalho, e passou por mim, também, o da Secretaria inteira.

A gente direcionou. Eu falei: “Não é assim que deveria escrever”. Então, a gente corrigiu a redação, o que deveria estar em cada um, e, também, identificou: “Acho que aqui cabe mais. Se vocês querem, realmente, desenvolver...”. É mais fácil. Eu considero mais objetivo, hoje, o formulário do PDP. Para o desenvolvimento de pessoas, eu acho mais objetivo.

É mais fácil a gente pensar: “Para que eu quero essa capacitação? Para que eu quero essa ação de desenvolvimento? Qual é a diferença que eu quero fazer?”.

Porque, antes, ela estava totalmente desatrelada. Não tinha alinhamento nenhum com objetivos. Antes, a pergunta era: “Quais são as capacitações que você quer fazer? Ou o que você acha que precisa fazer?”.

Aí, o pessoal colocava um monte de capacitação. Agora já sai um monte como resultado... já sai um monte de necessidades mesmo. E, agora, com a nova instrução normativa, acredito eu que tenha ficado até um pouco mais objetivo. Ou seja, o que se deseja, realmente...

Eu não preciso saber agora qual é a ação de desenvolvimento que eu vou ter no ano que vem. Eu preciso saber qual a necessidade de desenvolvimento que eu tenho hoje, e qual é a lacuna que eu preciso preencher.

Então, isso daí, com a nova revisão que foi 100% feita pela equipe nova, equipe atual, eu acho que está até mais claro. O pessoal, realmente, encampou essa ideia de: “O que a gente precisa é identificar a necessidade de desenvolvimento, não já saber... Agora, eu não preciso saber qual ação eu vou fazer. Depois, eu vejo. Depois, eu faço uma pesquisa de mercado”.

Pode ser que aquela lacuna, eu preencha conversando com pessoas, lendo livros, vendo vídeos, fazendo reuniões, grupos de foco. Eu não preciso me matricular num curso. O grande desenvolvimento que a gente faz não é, exatamente, com curso.

Até me lembrou uma das reuniões que a gente fez. Acho que foi a última reunião que a gente fez em 2018, antes da aprovação da PNDP, teve a participação do Carbone. E ele falava muito... ele participou das reuniões e ele falava muito: “Gostei da ideia. A gente, realmente, precisa”. E ele reforçava muito essa ideia de que: “Capacitação não é a pessoa só estar num curso ali na sala de aula”. Ele falava muito disso.

Depois que a gente convidou de novo, já com a nova equipe. Já era a (ex-Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas), a diretora, já no novo governo. Eu me lembro que a (ex-Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas) gostou muito do Carbone. Ele teve falas que reforçaram que a gente, realmente, deveria identificar as necessidades de desenvolvimento, em vez de já falar qual é a capacitação. Porque a grande maioria do que a gente precisa, seja na administração pública ou no mundo privado, não é suprido por sala de aula. Isso daí, o Carbone falava de maneira muito objetiva. E foi uma pessoa que marcou para mim, porque ele é muito bom. Ele me apoiava bastante.

Quais fatores você acredita que interferiram no processo de implementação? Como você não participou do processo, mas como usuário, você acredita que teve alguma coisa que impactou ou não?

Como eu já sabia como seria a implementação, eu já estava preparado. Para mim não teve nenhuma surpresa. A única coisa que, realmente, aconteceu, mas foi dentro do previsto... Aconteceu de maneira negativa, mas já estava, razoavelmente, previsto foi o *timing*. A gente esperava que o Decreto saísse um pouquinho antes. A gente sabe como as coisas funcionam, mas... Já existia um consenso, já tinha um sistema, e acabou demorando um pouquinho para sair o Decreto, mais do que se desejava. Isso, eu conversava, ainda, com o pessoal da SGP. Já não estava mais na área, mas ainda conversava com eles.

E depois, o sistema. Eu sabia, eu tinha contato com as pessoas da área, todo mundo colega, e sabia que o sistema era crucial. Se não tivesse sistema, fazer aquilo no Excel ou no papel ia ser muito ruim. A gente precisava, realmente, do sistema, e o sistema ainda estava em desenvolvimento.

Problema de gestão de fábrica de software é muito marcante. Então, eu diria que, na minha ótica, o que mais marcou foi o relacionamento com a fábrica de software para conseguir implementar aquilo que se desejava, para tirar todas as falhas, para conseguir implementar aquilo que deveria ser implementado.

Eu me lembro que eu ainda estava lá, e eu iniciei piloto com, aproximadamente, 10 órgãos. Esse piloto... A gente fez a reunião inicial, eu ainda fiquei uns 30 dias... Porque a gente imaginava que o piloto já poderia, realmente, começar.

A gente fez a reunião: “A gente vai essa semana entregar para vocês um sistema para vocês começarem a testar”. O que aconteceu? Passaram-se meses e o sistema não foi entregue. E a gente já esperava que naquela semana, na mesma semana, já poderia entregar e não entregou, porque tinha falhas, que a gente sequer conseguia cadastrar pessoas. Isso foi uma questão de implementação que afetou.

Quando o sistema ficou pronto, as notícias que eu recebi, mas isso é para ser checado, é que não conseguiram, exatamente, fazer piloto, porque já estava no limite do prazo para publicar para todo mundo. Então, o sistema foi com um monte de falhas, ou um monte de coisa que não era, exatamente, desejado, por que não teve tempo para fazer piloto.

Isso, realmente, afetou o primeiro ciclo, que depois afeta tudo. Afeta não só o planejamento, (afeta) depois todas as estatísticas, como vai ser o relacionamento... Porque a ideia era analisar todos os planos de desenvolvimento de todos os órgãos, ter um *pool* de pessoas, tanto da SGP, quanto da Enap para analisarem de todos os órgãos para ver se estava coerente. E como o sistema não ficou totalmente terminado, até essa atividade, via sistema, ficou muito dificultada. Então, todo esse primeiro ciclo... Acabou que o primeiro ciclo foi piloto.

Em relação aos instrumentos e ferramentas disponíveis hoje, você acredita que elas são suficientes para garantir a implementação da Política?

Eu acho que envolve... Para garantir, só a ferramenta não. Só a ferramenta não dá para assegurar a implementação da Política. É ferramenta e muita comunicação, também.

A gente precisa ter uma ferramenta. A ferramenta precisa ser melhorada, porque ela foi idealizada de maneira... Acabou que o sistema que existe hoje, é um sistema que, por falta de recursos orçamentários, não pode ser evoluído.

Porque a ideia era colocar dentro do SIGEP, ter muito mais automação ali dentro, ser muito mais uma ferramenta para uso das unidades de gestão de pessoas.

E acabou que os benefícios... Como foi com muita pressa, não teve tempo de fazer piloto, acabou que os únicos benefícios ficaram vinculados ou foram refletidos para a unidade do órgão central e não tanto, ou quase nada para as unidades de gestão de pessoas.

Então acabou que o foco da ferramenta, nas unidades de gestão de pessoas, para gestão dela, ainda está muito fraco. Pelo que eu vejo, pelo que eu conheço, ainda não tem os

instrumentos dentro da ferramenta, de automação, de um monte de coisa, de consolidação de informações, de *workflow* ainda.

Era o que a gente imaginava no início, que ela ia evoluindo, mas ainda não evoluiu, até onde eu tenho conhecimento, para fazer esse *workflow*. Então, em termos de ferramentas, ainda falta muito.

E, também, ainda falta muito, até onde eu tenho conhecimento, de comunicação entre os órgãos, ou seja, um trabalho mais próximo da unidade central dizer o que espera das unidades de gestão de pessoas, das unidades setoriais de todos os órgãos de gestão de pessoas, para que, realmente, seja implementado algo que esteja alinhado a gestão estratégica.

E aí, o trabalho, também, é da unidade central de gestão de pessoas, a SGP, junto das unidades de gestão estratégica, para... E esse alinhamento, ainda, está muito frágil hoje. Ele, basicamente, não existe. E, pensando nisso, é que a gente, já na Secretaria de Gestão, nós estamos tentando fazer uma ponte entre essas unidades. Ainda não está o suficiente, é alguma coisa que está sendo evoluída, mas a passos muito lentos.

O que a gente deseja? Que isso seja cuidado, muito mais, pela unidade de gestão estratégica, do que pela própria unidade de gestão de pessoas. A unidade de gestão de pessoas deveria cuidar de metodologia, cuidar de atendimento às pessoas de maneira mais direta, cuidado com as pessoas, e metodologia de como a gestão de pessoas vai ser disseminada como gestão dentro do órgão.

Então, isso ela não consegue fazer, porque ela está muito preocupada ainda, e tem que ficar, com o operacional de cuidar de formulário para cá, formulário para lá, nem que seja formulário eletrônico. Mas é um tempo ainda muito grande gasto com coisas operacionais e não estratégicas da gestão de pessoas. Por isso, a gente gostaria de tirar um pouco a conversa da unidade de gestão de pessoas, e levar para a unidade de gestão estratégica, para que essas questões de capacitação, de desenvolvimento de pessoas, sejam tratadas pela unidade de gestão estratégica como gestão estratégica do órgão.

Por isso o nosso cuidado, e é por isso que, hoje, eu tenho um certo papel também na Secretaria de Gestão, de conversar... Toda semana eu estou conversando com algum órgão, a gente tem reuniões e vai monitorando.

A gente tem planos assinados com diversos órgãos, e nesses planos a gente junta pessoas que são da Secretaria de Gestão, da unidade de gestão de pessoas do órgão, e da unidade de gestão de pessoas do órgão central. SGP, SEGES, mais o órgão. E, eu converso pela SEGES, junto com pessoas da unidade da SGP... para conversar com as unidades de

gestão estratégica, para a gente trabalhar de forma mais integrada. E esse trabalho, eu acho que aí a gente vai começar a incluir...

Como o trabalho está muito no início, começou há uns seis meses atrás com vários órgãos, e agora que está atingindo, talvez, a implementação em uns 30 órgãos. Agora que, junto de ferramentas, essa comunicação, esse trabalho coordenado, vai começar a gerar algum tipo de resultado, mas ainda falta bastante tempo.

Aí é tempo. E a gente vai amadurecendo o próprio sistema. Já teve a nova regulamentação da PNDP, uma revisão do Decreto. Já foi uma evolução. Gostei, basicamente, do que foi melhorado e, realmente, precisava. São questões pontuais, mas acho que agora é tempo, é tempo mesmo. Eu acredito que se marcar daqui a um ano como é que a gente vai ter, já vai ter evoluído, por que esse trabalho de conversa integrada com todos os órgãos vai ter evoluído bastante. Ela está evoluindo nos órgãos onde já iniciou. Em todos os casos evoluiu.

Eu ia perguntar sobre isso, se houve alguma relação entre a relação do órgão central com os demais órgãos... Se isso influenciou no processo?

Está influenciando. O relacionamento antes era feito só assim: aproximadamente, uma reunião por mês. Com reuniões extraordinárias, mas, aproximadamente, uma reunião por mês. Às vezes, uma vez a cada dois meses, também.

Agora, a gente já trata em outros fóruns, também, além desse Fórum da SGP. Um fórum mais integrado com SGP, SEGES e o órgão. Com várias pessoas, incluindo, a unidade de gestão estratégica. Eu estou falando do programa TransformaGov. Nesse TransformaGov, a gente fala não só de desenvolvimento de pessoas, como... “Como a gente fortalece as unidades de gestão do órgão?”.

O que a gente quer é que a gestão do órgão seja fortalecida. Então, a gente cobra a implementação pelo órgão e dá ferramentas e pessoas para que ela, pelo menos, tente sair do lugar e cobra: “Você tem que ter...”. Uma das questões é: “Você tem que ter o teu PDP, você tem que entregar o seu plano de desenvolvimento de pessoas. Tem que estar em dia”.

A maioria dos órgãos está em dia. A gente tira dúvidas lá. Então, essa comunicação é importante. A comunicação está sendo... está entrando na rotina.

Você comentou da (servidor “1” da CGDES), que poderia auxiliar nesse processo. Tem alguma outra pessoa que você poderia indicar?

Algumas pessoas. A (servidor “1” da CGDES), ela participou da equipe e era a pessoa das estatísticas. Uma pessoa óbvia para conversar é o (Coordenador- Geral de Desenvolvimento de Pessoas), que é o coordenador-geral atual.

(servidor “1” da CGDES), ela está na coordenação-geral de gestão da informação da SGP. Ela mudou de área. Não é mais a mesma área, mas como ela gosta de número, ela foi para a coordenação-geral de gestão da informação, que trabalha, basicamente, com estatísticas da SGP.

Uma outra pessoa é o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas). Ele é super acessível, muito bom também. Ele vai falar toda a parte final da elaboração do Decreto e toda a implementação. Ele é o responsável, coordenador-geral atual, que me substituiu.

Tem mais uma pessoa assim que sabe de tudo, de todo o processo desde o início até hoje, que é a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas). A (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) trabalha com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), é da equipe do (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas). (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas), também, mega acessível. Ela vai poder responder também. A (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas).

Essas são as principais pessoas que participaram de toda a elaboração.

E na Enap tem alguma pessoa que você considera importante?

Na Enap, o nosso contato... Teve algumas pessoas operacionais, que eu não me lembro. A autoridade com quem a gente mantinha relacionamento era o (Diretor de Desenvolvimento Profissional). Toda a documentação, a gente conversava com o (Diretor de Desenvolvimento Profissional). Eu não vou lembrar, só se eu recuperar nos e-mails, quem eram as pessoas que a gente mantinha contato. Mas o (Diretor de Desenvolvimento Profissional) vai saber responder. Ele é a pessoa de entrada que a gente pode conversar.

Muito obrigada, (Servidor “A”)! Me ajudou muito. Se eu tiver alguma dúvida, eu posso entrar em contato com você novamente?

Pode.

Ficamos muito felizes em saber que o órgão central está se preocupando com isso.

Considerações finais. A ideia nossa sempre foi: “O que eu posso fazer para que as ações necessárias, que sejam estratégicas, gerenciais ou operacionais do órgão sejam implementadas? E que a habilidade das pessoas, a capacidade de execução das pessoas não sejam um empecilho?”.

Ou seja, se depender da habilidade, do conhecimento das pessoas, da capacidade delas de iniciativa, de execução, pegando o CHA, seja, realmente, um fator que as coisas aconteçam. Se eu quero planejar alguma coisa, as pessoas vão conseguir implementar aquilo,

porque elas tem conhecimento habilidade e atitude. Esse sempre foi o pensamento. A gente via que a metodologia anterior estava muito idealizada. Teve motivo para isso.

Uma pessoa que você pode conversar, também, é a (servidor “E”). Ela participou bastante. É a (servidor “E”). Hoje ela é (cargo de gestão) ainda na SGP. Ela tem todo o histórico anterior. Ela foi a (cargo de gestão) que me antecedeu, mas continuou na minha equipe. Eu fui chefe dela, e ela participou.

Ela tem muito... Eu diria o seguinte: a PNDP foi muito baseada ou 100% baseada nas impressões dela, porque eu não tinha tanta experiência assim como órgão central. Então eu perguntei: “(servidor “E”), me ajuda. Por onde eu começo? O que está errado que a gente precisa mudar? Ou o que a gente tem que está bom, mas precisa melhorar? Me dá uma ideia”. Então, ela passou arquivos inteiros. “Isso daqui tem que melhorar, isso aqui tem que melhorar”.

Isso ela tinha de cabeça, ela dizia: “Não deu certo. A tentativa foi boa, mas não deu certo”. E ela acompanha desde o início. Então, a (servidor “E”) é outra pessoa que você pode conversar, também. Ela participou também, talvez, não com tanta intensidade, mas participou. Ela não foi para a CGDES. Ela não foi para a coordenação-geral, quando foi implementada a Coordenação-Geral de Desenvolvimento e Desempenho. Ela não foi para essa Coordenação, mas antes, no período todo inicial até 2018, ela participou muito ativamente. É outra pessoa que você pode conversar.

Fechando, a gente sabia que teria que mexer com os órgãos de maneira negativa. A maneira negativa que eu falo é: se a gente der total liberdade para os órgãos fazerem o que quiserem, der diretrizes muito abertas, os órgãos irão perder tempo. Então, a gente tem que dar diretrizes fechadas, ou seja, “Faça isso e não mais do que isso. Só faça mais do que isso, se você quiser. Mas, para a gente, você nunca vai precisar enviar nada que não seja somente isso daqui”. A gente tinha essa preocupação de fazer com que os órgãos direcionassem seus esforços. Era um objetivo, e a gente sabia que a gente poderia ser mal interpretado. Assim como eu acho que foi mal interpretado, às vezes, porque a gente queria tirar a liberdade dos órgãos. Na verdade, o que a gente queria não era tirar a liberdade, mas fazer com que não se gastasse tanto tempo em coisas que não gerassem resultado. Então, era essa minha preocupação.

Muito obrigada.

Entrevista com Servidor “B”

Você possui quanto tempo de experiência na administração pública?

Na administração pública, desde 2001. Eu entrei como funcionário estatutário em dezembro de 2001. Não aqui no governo federal. Eu sou funcionário da prefeitura da (cidade “X”) e estou cedido para o governo federal.

Entendi. E quanto tempo você tem de experiência nessa área de gestão de pessoas, de desenvolvimento de pessoas?

Um ano e sete meses. É o tempo que eu estou aqui.

Antes você nunca atuou nessa área?

Não.

Como é que aconteceu... como é que foi esse processo... quando... como você entrou... aparentemente, quando você entrou já estava em processo de reformulação da Política. Me conta um pouco como aconteceu isso.

Eu lá no (cidade “X”), eu não estava (contente) com o cargo que eu estava ocupando naquele momento em uma empresa pública de saúde do (cidade “X”). E eu era Diretor de Operações. Eu cuidava de toda a parte de logística, de material das unidades de saúde que a gente administrava. Então, era aquisição de medicamentos, de material médico-cirúrgico, contratação de serviços, aferição dos indicadores de resultados relacionados à satisfação dos... tanto dos pacientes, quanto dos nossos funcionários em relação ao material que a gente colocava ali, mas eu não estava feliz... Aí eu entreguei o cargo. Eu decidi entregar o cargo e (comecei a buscar) oportunidades. Eu entreguei meu cargo, e comecei a buscar um desafio, algo que tivesse um propósito. E chegou às minhas mãos, por Whatsapp de um dos grupos que eu participo, essa oportunidade de uma vaga aqui na esfera federal, e eu achei interessante, tanto pelo desafio que se propunha, que era criar, principalmente... era estabelecer um projeto que desenvolvesse líderes para a administração pública federal. E eu, como tinha participado de um programa de desenvolvimento de líderes na prefeitura da (cidade “X”), que mudou a minha vida. E, depois, também tinha participado de outra formação de lideranças, que o master em liderança pública, lá em São Paulo, eu tinha muito essa vontade de proporcionar o que esses programas fizeram comigo para outras pessoas.

E, na entrevista, eu falei isso com a (ex-Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas), que era a diretora do DESEN, que é o departamento ao qual eu pertencço. Na ocasião, ela me entrevistou, não a conhecia, mas eu falei dessas minhas aspirações e tudo, e acho que deu... como no Tinder, deu “match”. E ela entendeu que eu era a

pessoa que ela precisava com... acho que com gás e a experiência que ela queria para implementar o projeto.

E está aí o programa LideraGov, com as suas duas primeiras turmas. São turmas piloto, ainda. A nível Ministério da Economia, porque é piloto para a gente testar o formato, testar o conceito, antes de poder levar isso para a administração pública federal como um todo. Mas, o objetivo do Ministério da Economia e da SGP, é esse. Tendo bons resultados, comprovando a efetividade, a gente poder levar isso para mais servidores.

E aí eu vim. Me mudei em maio de 2019, e desde então estou aqui trabalhando com desenvolvimento de pessoas. E a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas já vinha sendo desenvolvida. Ela vinha sendo desenvolvida, acho que... se eu não me engano, há duas gestões e, na verdade, a gente conseguiu tirar do papel e tornar algo real, através do Decreto nº 9.991, que saiu... foi publicado em agosto de 2019, com validade a partir de 6 de setembro de 2019.

Em relação à parte da reformulação, das diretrizes da Política... Qual foi a sua participação em relação a isso?

Eu já peguei o texto da PNPD bem construído, bem estruturado, e a gente fez mesmo só alguns ajustes, a partir de algumas considerações de alguns outros órgãos... alguns questionamentos que foram abrindo nossos olhos para outras perspectivas. Então, a gente foi só mesmo ajustando. Mas ela já estava, praticamente, toda construída. O grande desafio era como operacionalizar o principal instrumento da Política, que é o planejamento anual de ações de desenvolvimento, que é o PDP. Porque a gente precisava reunir todas as informações de todo o governo federal, ou seja, de 182 órgãos e entidades em um único local, para que a gente pudesse depois fazer a análise desses dados e dar encaminhamento às escolas de governo, à Enap, para que a gente pudesse aproveitar melhor esse recurso que são as escolas de governo, de forma mais alinhada ao que os órgãos e entidades estavam demandando em termos de oferta de ações de desenvolvimento.

Entendi. Quem você considera que foram os principais atores nesse processo de reformulação?

Eu acho que o antigo Coordenador-Geral, o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho). A (ex-Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas), que era a diretora do DESEN. O (Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal), o Secretário. E a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas), que é a substituta do Coordenador. Ela já era substituta do

Coordenador anterior e continua sendo a minha substituta. Foram as pessoas que eu enxergo que mais participaram no decorrer de toda a construção da Política.

Em relação à Enap, eles tiveram alguma participação nesse processo?

Sim, claro. A Enap sempre parceiríssima. A Enap construiu o texto junto, e construiu, também, as soluções em conjunto com a SGP. A Enap é a grande parceira da SGP nessa construção, eu acho. Com certeza. Lá, quem acompanhou tudo isso foi o (Diretor de Desenvolvimento Profissional).

Quando começou a surgir essa reformulação da Política, como vocês idealizavam que isso deveria... Como isso deveria ser implementado? A partir de quais instrumentos? Como é que seria implementada, de fato, essa Política?

A partir do planejamento prévio das ações. “O que acontecia?” O governo federal, anualmente, investe um valor considerável em ação de desenvolvimento, seja contratando diretamente a ação, ou seja, liberando seus servidores com... que continuam recebendo seus salários para participar de uma ação de desenvolvimento, através de um afastamento.

Então, precisava haver um uso desse recurso de uma forma mais racional. E qual foi o principal instrumento pensado para dar essa racionalidade? O planejamento prévio, um planejamento que deveria estar alinhado ao objetivo estratégico do órgão. E não mais algo solto, que... “Surgiu essa ação de desenvolvimento aqui. Vamos fazer porque é bacana”. Não é porque é bacana. É por que faz sentido. Vai ajudar o órgão a atingir o seu objetivo. Então, era esse pensamento que a gente queria trazer para dentro desse planejamento. “Faz sentido? É realmente isso que você quer? Que resultado você espera colher com esse investimento? Que problema você tá pensando resolver com esse investimento?”. E, também, de forma que essas ações pudessem atingir a todo o corpo de funcionários, de servidores dos órgãos e entidades, não ficasse restrito a pequenos grupos. Porque no final das contas para o órgão atingir o seu objetivo, cada um no seu espaço, mas cada um tem a sua contribuição a dar. Então, todos precisam estar em constante desenvolvimento. Esse é o pensamento.

Quais eram as expectativas que vocês tinham em relação aos resultados? Quais objetivos que vocês tinham à época com essa Política?

Um alinhamento maior entre ação de desenvolvimento contratada e desenvolvida ao objetivo organizacional do órgão. E o principal resultado que a gente espera colher é a melhoria de serviço, que no final é ofertada a população.

No início, eu me lembro que as pessoas estavam muito preocupadas, por exemplo: “vocês vão diminuir o valor do investimento em ação de desenvolvimento”. Não. Essa não é a

intenção da Política. A intenção da Política sempre foi usar o recurso de forma mais racional, só isso. Não diminuir valor, mas usar melhor.

Entendi. Em relação à implementação nesse primeiro ano, nesse primeiro ciclo que aconteceu. Qual é a sua percepção em relação ao que aconteceu nesse primeiro ciclo?

A gente está finalizando agora o primeiro ciclo. Ele ainda não se encerrou. Porque, na verdade, ele começa com o planejamento, depois ele passa o ano em execução, e no início do ano seguinte ao da execução, é que a gente vai estar fazendo o relatório anual de execução. Então, é nesse momento que a gente vai estar olhando que resultados ele trouxe.

É importante a gente ressaltar que foi um ano muito atípico para a gente fazer qualquer tipo de comparativo com qualquer outro ano, por conta da pandemia. Então, as estratégias precisaram ser alteradas, ações de desenvolvimento precisaram não acontecer. Muita coisa precisou ser revista. Então, foi um ano muito complicado, e é um ano que vai ser o primeiro ano de análise, mas a gente vai ter que estar sempre com essa... com isso em mente, de que é um ano atípico. É um ano com um comportamento completamente fora da curva.

O que a gente fez esse ano, só para você ter ciência... O que aconteceu... No final de 2019, os órgãos, pela primeira vez, preencheram no sistema todas as necessidades de desenvolvimento que eles tinham. Aí, a gente fez um relatório, a partir de uma análise que a gente tentou concentrar tudo que era ação de desenvolvimento transversal.

E o que é ação de desenvolvimento transversal? É aquela que se repete em mais de um órgão. Então, a gente tentou identificar e reunir todas essas ações, porque a gente entende que são essas ações que são transversais, que as escolas de governo podem estar suprimindo.

As que são muito específicas, o órgão pode priorizar a contratação por fora, por outro terceirizado, alguma outra empresa que forneça aquela qualificação específica.

Então, a gente reuniu tudo isso. A gente mandou para a Enap. E a Enap retornou, dizendo aos órgãos: “Isso a gente já oferta. Isso aqui a gente ainda... a gente está planejando ofertar esse ano. E isso aqui a gente ainda não oferta, mas já está na nossa... já está aqui no nosso caminho. A gente já está pensando em como ofertar. E tem coisas que não são do nosso interesse”.

Então, nesse primeiro ano, acho que o primeiro grande ganho para órgãos e entidades, na verdade, foi esse. De que a Enap e as escolas de governo puderam passar a ter, pela primeira vez, em um único documento todas as principais demandas dos órgãos e entidades,

em termos de ação de desenvolvimento. Uma coisa que antes, talvez, fosse feito de uma forma um pouco aleatória. Não tinha nada ali que te mostrasse que esse era o caminho.

Então, talvez, por tendências, ou, talvez, por alguma mudança em algum normativo. Então, talvez... estou falando talvez, porque eu não sou da Enap para dizer isso com propriedade. Mas, talvez, fosse feito de uma forma um pouco mais aleatória do que agora é feito. Porque agora eles têm esse material para poder usar.

Em 2020, os órgãos passaram executando essas ações de desenvolvimento que eles colocaram no planejamento. E, a gente, pelo lado da SGP, aprimorou um pouquinho o sistema. A gente criou mais alguns campos, mudou um pouquinho a estrutura de preenchimento da necessidade, para que fosse mais aderente.

Fizemos alguns estudos para avaliar como é que tinha sido a resposta ao primeiro ano. A gente percebeu que tinha uma baixa aderência ao que era o objetivo estratégico do órgão dentro daquilo que eles estavam pedindo.

Pegamos 18 órgãos como uma amostragem e fizemos um estudo personalizado para esses órgãos, que foram feitos através de um sorteio, para mostrar para eles como melhorar. Para que agora, no preenchimento do outro PDP que veio para 2020/2021, o PDP já viesse preenchido de uma forma um pouco mais adequada.

Fizemos oficinas com os órgãos. A gente veio investindo esse ano para que o PDP do final de 2020, tivesse um pouco mais... uma informação um pouco mais... de qualidade, para a gente poder avaliar e aprimorar cada vez mais. A gente entende aqui no órgão central que essa é uma Política nova. Então, o exercício é novo. Os órgãos têm maturidades diferentes de levantamento de necessidades de seus servidores. Então, a gente está entendendo, e a gente está apostando em uma construção conjunta de algo que vai se aprimorar a partir dessa maturidade.

Então, na verdade, é um processo que a gente pensa que ele vai se retroalimentando, porque com a análise que a gente vai fazer agora no início do ano que vem do relatório anual de execução, e com essa análise da qualidade do preenchimento do PDP, a gente vai voltar aos órgãos, a gente vai voltar a fazer oficinas, a gente vai voltar a aprimorar o sistema, aprimorar o guia, de forma que o planejamento fique cada vez mais redondo. Cada vez mais bem estruturado, bem pensado. E que possa, realmente, levar o desenvolvimento de servidores... de forma que aprimore a qualidade do serviço que é ofertado no final.

Quais os fatores que você acha que interferiram nesse processo nesse primeiro ano?

Os órgãos tinham uma preocupação muito grande com a questão do afastamento, porque dentro da PNDP a gente diz que para que o servidor seja afastado, um dos requisitos é que aquela ação de desenvolvimento para a qual o servidor será afastado esteja prevista no planejamento. E a gente percebeu que muitos órgãos tinham muito essa preocupação de que a gente estava fazendo um controle, coisa que não é a nossa intenção. Nossa intenção é, realmente, uma intenção orientativa. Então, eles tinham muita preocupação de atender esse ponto: “coloquei no PDP, já posso liberar o servidor”. Então, por exemplo, muitos PDPs vinham preenchidos com o nome da pessoa: "Fulano de tal, curso tal". Quando não é esse o objetivo do PDP. Porque, inclusive o campo diz lá: “Quantos servidores serão capacitados nessa ação? Onde eles estão distribuídos? Em que unidades federativas?”. Por que a gente está olhando o todo. A gente está olhando o grupo, e não olhando um servidor, especificamente. Esse foi um ponto que atrapalhou muito, eu acho. Mas, eu acho que já perceberam que não é esse o nosso objetivo controlar ou punir ninguém.

Caiu a ligação aqui, não sei por quê.

Eu estava falando que o nosso objetivo é realmente orientativo, e eu acho que os órgãos começaram já a perceber isso. Esse ano o número desse tipo de ocorrência já foi menor. Eu acho que também esse caminho que a gente está adotando, de tentar estabelecer uma proximidade maior entre o órgão central e quem executa, as unidades de gestão de pessoas, também facilita a compreensão da intenção, do que a gente objetiva, de fato. Realmente, é uma construção, é algo que a gente vai aprimorando.

Além disso, você acha que tem algum outro fator que você acha que comprometeu essa implementação?

Não. Acho que nada fora do esperado. Realmente, fora do esperado foi a pandemia, que fez inclusive a gente tem que revisar os prazos de entrega do PDP. Porque a gente tentou alinhar nesse segundo ano os prazos de entrega, de uma forma que desse para combinar com o calendário orçamentário. E a gente não conseguiu fazer porque, por conta da pandemia, as pessoas estavam todas em teletrabalho. Ainda estão. E a gente teve que revisar esses prazos e publicar instruções normativas e portarias conjuntas com a redefinição desses prazos ao longo do ano. Realmente a pandemia que impactou bem.

Você acredita que os instrumentos, as ferramentas que vocês têm hoje, elas são suficientes para garantir a implementação da Política?

Elas são suficientes para garantir a implementação da Política, no entanto, a gente precisa aprimorar esses instrumentos. Por quê? A gente já consegue reunir toda a informação

num só local. A gente já consegue induzir um planejamento prévio. Mas, a gente quer que o sistema seja mais do que isso, a gente quer que o sistema não seja para o órgão só uma obrigação de preencher um formulário para poder executar suas ações de desenvolvimento. Não só mais um trabalho a fazer. A gente quer que o sistema... e aí, é o que eu acho que vai, de fato, institucionalizar essa Política... a gente quer que o sistema seja, para os órgãos e entidades, um instrumento gerencial.

Então, a gente intenciona... a gente já começou a fazer isso. Estamos chamando de sistema 2.0, PDP 2.0. A gente deve estar desenvolvendo ele ao longo desse ano de 2021. Que traga, para o gestor das unidades de gestão de pessoas, clareza do caminho que ele está adotando. Então, ele poder puxar informações de “quantos servidores foram capacitados? Essa ação está alinhada ou não está alinhada ao objetivo estratégico do órgão? Quantas pessoas já foram capacitadas? Quantas ainda precisam ser?”. Informações que deem a ele um norte, porque se passar a ser algo útil para o trabalho dele... que ajude ele nas decisões estratégicas que ele tem que tomar ao longo... no decorrer do ano, o sistema não vai mais ser abandonado, porque ele vai estar ali como algo que ajuda, que é parceiro, não só do órgão central mas, também, das unidades e órgãos.

Em relação à gestão por competências, você acha que ela vai ajudar nesse processo? Qual é a percepção em relação à gestão por competência nesse processo?

A gente acredita que a gestão de competência é um modelo que ajuda muito na organização, na estruturação, porque você levanta todos os *gaps* que você precisa estar, realmente, solucionando. Mas, aconteceu o seguinte: no Decreto 5.707, tinha a obrigatoriedade de fazer uma gestão por competências. Só que era irreal. Era uma coisa que estava no papel, mas não estava na prática para muitos órgãos. Então, a gente optou por (retirar essa) obrigatoriedade (do Decreto), e deixar ali só como um apontamento. Então, a gente hoje tem lá que ela é, preferencialmente, feita. E, a gente veio indicando esse caminho para que os órgãos começassem a buscar esse caminho, e fossem aprimorando.

O primeiro ponto foi deixar esse “preferencialmente” no Decreto. Depois, dentro do sistema, a gente tem uma coluna em que ele coloca a ação de desenvolvimento, depois ele alinha essa ação de desenvolvimento à competência que ele quer desenvolver. Então, a gente já deixou ali esse apontamento, de que ele precisa estar ligando isso a uma competência. Ou seja, esse raciocínio está lá.

E agora na Semana de Inovação da Enap, a gente lançou em conjunto com a Enap, as competências transversais, que são aquelas competências desejáveis a todo servidor público, e as competências de liderança, que já são, também, um norte.

Também não é uma obrigatoriedade. Isso vai vir na nossa revisão da IN, que a gente está trabalhando, como um anexo. São dois anexos. Mas, a gente vai estar indicando que é um material norteador, mas que é facultativo o uso.

Estamos trabalhando nesse caminho, mesmo, da construção de tudo através da gestão por competências. Só acho que a gente optou por não ficar obrigando algo que não acontecia, de fato. Então, a gente preferiu o caminho da construção gradativa, coletiva, com a indicação do caminho, e competências na frente. Mas, não mais como uma obrigatoriedade, que não se cumpria de fato.

Em relação à gestão de riscos, vocês trouxeram essa inovação. Qual é a perspectiva do uso da gestão de riscos?

A gestão de riscos a gente deixou muito aberta, a gente não acompanha. A gente só deixou lá a indicação de que precisa ser feita e a gente colocou lá alguns apontamentos que são... que são pontos de atenção, que tem que estar. Mas, a gente deixou de forma bem aberta para que cada órgão defina a forma como vai fazer. E a gente não traz isso em nenhum dos nossos sistemas, porque a gente entendeu que a gente não tem que acompanhar isso, a gente realmente só indica que se faça.

Como você enxerga a relação entre o órgão central e os demais órgãos? Você acredita que essa relação influencia? Ela influenciou nesse processo? Como é essa relação?

Claro, acredito que sim. Inclusive, toda a Política foi construída... é claro que você não pode ouvir todo mundo. São 182 órgãos. Mas, para construir o sistema e para construir a Política, (foram criados) grupos, até à minha entrada, em que tinha representatividade de pessoas de outros órgãos e entidades, para poder opinar, trazer a realidade deles, testar o sistema. Eu acredito muito nisso. E a diretriz da SGP, hoje, é de que a gente, cada vez mais, estreite esses laços.

Tem outras pessoas que você indicaria que poderiam ser entrevistadas para contribuir com essa pesquisa?

Você já vai entrevistar a (servidor "F"). Acho que você pode entrevistar o (Diretor de Desenvolvimento Profissional), da Enap, que foi parceiro nosso. Pode estar, de repente, tentando entrevistar o (Presidente da Enap), que é o presidente da Enap. Não sei se você vai

conseguir acesso a ele, mas pode. E, talvez, vocês possam escutar até os órgãos para entender (a visão) deles.

A (servidor “F”) depois pode te passar a relação de quem participou das nossas oficinas nesse ano para você poder escutar eles. Depois, se você puder dar essa devolutiva para a gente, é muito bom. A gente fez aquela pesquisa no final da oficina para eles colocarem, mas é sempre bom escutar.

A ideia inicial era essa. Fazer o comparativo entre vocês, órgão central, e a devolutiva dos órgãos. Mas, por questão de tempo, não vai ser possível. Então, o recorte vai ficar somente com vocês.

Muito obrigada pela sua participação, colaborou muito. Eu agradeço muito seu tempo, disponibilidade de me ajudar.

Obrigado!

Obrigada você!

Boa tarde!

Entrevista com Servidor “C”

Você está há quanto tempo no serviço público?

24 anos.

Quanto tempo você tem experiência nessa área de desenvolvimento de pessoas?

Tenho só três anos.

Sempre na SGP?

Não, primeiro eu trabalhei na área de desenvolvimento de pessoas do (Ministério “X”), que juntou com o Ministério da Economia. Depois, quando fez a fusão, eu fui para a área de desenvolvimento de pessoas do Ministério da Economia. E, depois, que eu fui no ano passado... eu fui para a SGP, como órgão central.

Entendi. Então, você não chegou a participar do processo de reformulação da PNDP? Você chegou já estava implementada?

Estava caminhando, mas o Decreto ainda não tinha saído. Um pouco antes de sair o Decreto, de sair a IN, foi nesse período que eu entrei. Foi em julho, o Decreto é de agosto.

E você teve alguma participação nessa reformulação? Como é que foi?

Eu trabalhei de tudo um pouco, porque apesar de o meu cargo ser (cargo de nível superior), eu também sou formada em Comunicação. Eu sou jornalista, então, toda a parte de comunicação dos projetos do nosso departamento sou eu que cuido.

Então, a questão da live, as duas lives que teve, o vídeo de instrução, os guias, eu também participei nessa parte, tanto de elaborar... quando tem matéria, redação para fazer, sou eu que faço.

E a equipe que cuida disso é muito pequena. Agora que nós estamos em cinco, mas nós éramos, até pouco tempo, em quatro. E quatro, incluindo o coordenador-geral. Então, a equipe é bem pequenininha. A gente meio que faz tudo.

Eu participei de todas as etapas do processo de implementação. Depois, esse ano, tocando... eu já não participei tão ativamente, mais por fora mesmo, só acompanhando.

Entendi. Como você tomou conhecimento de que essa Política seria reformulada? Você já tinha contato com ela antes ou não? Como é que foi esse processo?

Eu soube no começo do ano passado. Eu ainda estava na DGP do Ministério da Economia, aí a gente chegou a ter uma reunião com... na época era o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho), e eles já estavam pensando nessa formulação.

A (ex-Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas) já era diretora lá do Departamento. Eles já estavam pensando nisso, aí eu cheguei a participar de uma reunião, mas como órgão setorial e não como órgão central. Então, eu sabia que tinha um movimento nesse sentido.

Quais eram suas expectativas em relação a essa reformulação da Política?

Minha maior expectativa era em relação às injustiças que tinham dentro do... porque eu trabalhei diretamente com isso, eu era chefe de serviço de desenvolvimento de pessoas do (Ministério “X”), e a gente percebia muita coisa errada.

Que existia uma casta de servidores que eram privilegiados e essa era minha maior expectativa. Que isso parasse de acontecer. Que esses privilégios terminassem. E, ao mesmo tempo, que desse uma moralizada. Porque a gente percebia que tinham muitos servidores que, também... usavam as brechas, ou algumas brechas na legislação para... vamos dizer assim, se aproveitar da situação. Para ficar muito tempo afastado, e sem real necessidade. A gente percebia isso. Uma falta de contrapartida do servidor. Ele ia fazer o curso por interesse próprio mesmo, não tinha nada a ver com o interesse da administração.

Depois, quando ele voltava, a gente não percebia nenhuma contrapartida desse servidor. Então, (eram esses) os pontos que eu mais queria que tivesse uma mudança. Quer dizer, democratizar um pouco mais essa questão de quem faz, quem se capacitava. E a questão de podar um pouquinho algumas distorções que tinham.

Depois disso, você foi para a SGP, e você trabalhou na parte final mesmo da implementação, quando foi publicado o Decreto. Aí, você ajudou fazendo as lives, o guia... Em relação a esse trabalho que você fez à época, qual foi a sua percepção?

A sensação que a gente tinha é que a gente ia gerar um descontentamento, que o pessoal... Até para o servidor... Existia uma mentalidade, e a gente ia estar mexendo com isso. Então, é uma questão de mudança até cultural, dos servidores passarem a ter um novo entendimento sobre o desenvolvimento de pessoas, e da própria gestão, de eles terem um outro entendimento, de deles terem mais cuidado no planejamento disso, de eles terem um outro olhar de que o desenvolvimento de pessoas é uma coisa estratégica, não é... Precisa dar mais atenção. Então, isso foi o que mais... eu percebi na época que a gente começou a implementar mesmo a Política.

Entendi. Em relação à implementação nesse primeiro ciclo, qual é a sua percepção?

Eu percebo que do ponto de vista da mudança cultural para o servidor, eu acho que a gente conseguiu avançar bastante, porque você tem o Decreto que mudou muita coisa. Você agora tem um limite do percentual que pode fazer licença-capacitação, você tem a questão do processo seletivo para pós-graduação. Você tem a suspensão das gratificações, que era uma outra coisa, também, que era meio esdrúxula.

Então, isso daí está no Decreto. Então, meio que na imposição, a gente teve que mudar a cultura, e com o tempo o pessoal vai se acostumando. Acho que já está se acostumando.

Agora, tem a questão do planejamento, da estratégia, de montar o PDP, de montar os planos de capacitação. Isso, ainda, a gente não está no nível que a gente gostaria.

A gente percebe que existem órgãos que estão bem avançados, e que têm uma visão diferenciada sobre a gestão de pessoas. Eles entendem que a gestão de pessoas é algo estratégico, que é algo que deve ser feito por todos, não só pelo RH, por que tem gente que acha que gestão de pessoas só faz o RH. E não é isso.

Então, tem órgãos que estão mais à frente, mais evoluídos. Eles, de fato, estão pensando no retorno que isso vai trazer para a instituição. Eles têm uma visão mais progressista.

Tem órgãos que têm a visão, mas não conseguem executar. Ou por que a ideia não é comprada pelas instâncias superiores, ou por que eles não têm gente para fazer, ou eles não têm recurso para fazer. Eles não têm equipamento para fazer, e eles têm... Há, também, uma dificuldade muito grande de convencer as chefias e os próprios servidores de que a coisa mudou e que eles têm que ter um novo olhar.

E a gente tem aqueles órgãos que nem aí chegaram. Continuam naquele rame-rame de antigamente que era: “Eu quero fazer aquele curso daquela instituição. Toma aí. Eu quero fazer e pronto. Não estou nem aí para instituição”.

E, às vezes, a (área de) gestão de pessoas, a área de desenvolvimento está tão preocupada com problemas burocráticos, que ela “Tá bom. Vamos lá, vamos tocar, vamos fazer o que der aqui e pronto”. E isso é... Como é algo estruturante, e a gente... Então, tem que ir avançando aos pouquinhos.

A gente vai a cada ano... a nossa ideia é a cada ano tentar ir conscientizando mais, e tentar trazer estratégias que possam ajudá-los. Porque a gente entende que não é culpa da área de gestão de pessoas, às vezes.

Às vezes, é o que eu falei, eles não têm condição de fazer isso. Então, a gente entende que é algo a longo prazo, que a gente tem que ir conquistando aos poucos, mas não podemos desistir.

Quais fatores você acredita que interferiram nessa implementação nesse primeiro ano? Tem algum fator que você acha que interferiu?

A gente tem o fator político.

Alguns órgãos não aceitaram a PNDP como ela foi construída. Teve algumas carreiras, também, que não aceitaram, o que prova... o que corrobora para aquela ideia que a gente tinha, e que eu tinha, que eu observava, de que existiam os privilegiados e eles não querem perder esses privilégios. Então, isso atrapalha. Mas, eu sou muito perseverante nas coisas. Eu acho que a gente não muda o mundo de um dia para o outro, mas você tem que ir tentando. Tem que ir cutucando e tentando, e devagarzinho fazer. Então, isso foi um entrave.

E a questão, também, de recurso. A gente, como órgão central, tem dificuldade. Como eu falei, nós somos em quatro. Agora que estamos em cinco. A gente não tem os recursos materiais para fazer aquilo que a gente gostaria. Nosso sistema depende... não é aquilo que a gente gostaria. A gente gostaria que fosse melhor, mas, a gente tem que trabalhar com o que tem. Então, isso também é um entrave. A questão de recurso e de orçamento para nós. E a questão política, eu acho.

Você acredita que os instrumentos que vocês têm disponíveis hoje são suficientes para garantir a implementação da Política?

Eu acho que a gente tem muito ainda que avançar. A gente pode melhorar. É como eu falei, o sistema pode melhorar e a questão até da gestão da PNDP dentro do órgão central, porque o nosso departamento não cuida só da PNDP, a gente tem outros projetos em desenvolvimento. Então, como a equipe é pequena, acaba que a gente tem que se desdobrar para poder cuidar. E a PNDP, cada vez mais, está criando corpo. Ela está criando corpo, ela está crescendo, o sistema está crescendo. E, na prática, a gente tem uma pessoa que trabalha diretamente com a PNDP. Então, a gente ainda pode avançar mais, mas a gente precisaria, realmente, de uma outra estrutura para trabalhar isso.

Em relação à gestão por competências, como você enxerga ela nesse processo?

Então, a gestão por competências... quando eu fui trabalhar na SGP, eu tinha uma visão. Hoje, eu já tenho outra. Eu já tenho outra visão. Aquele curso que a gente fez, que você falou que fez comigo, eu já vejo que ele superou muita coisa do que a gente tinha visto lá atrás. Não é só gestão por competências, a gente pode... pela diversidade dos órgãos, pela

diversidade das pessoas, pela velocidade que as coisas estão mudando, até a informatização do trabalho que a gente tem, essa questão das competências deu uma avançada.

Então, não é só aquele mapeamento que a gente estava acostumado a pensar dentro daquela caixa. Você hoje tem que unir várias outras metodologias (para) conseguir fazer essa gestão por competências. Ela não fica restrita: “Vamos mapear, vamos ver. Então, vamos mapear por processo, por posto de ocupação. Mapeia. Essas são as competências, vamos desenvolver”.

Não, não é bem assim, porque até que você consiga fazer todo esse processo de mapeamento de competências, vamos dizer que você demora um ano para fazer esse processo todo. No final desse ano, tudo isso que você mapeou já está obsoleto. Então, hoje a gente tem que agregar outras coisas, outras metodologias, que a gente, também, não sabe exatamente quais são.

Talvez, para determinado órgão, eu tenha que usar o mapeamento de competências e eu tenha que usar uma outra metodologia.

Para outro órgão que já está mais avançado, um mapeamento de competências já não faz mais sentido. Aí eu tenho que usar uma metodologia mais avançada.

Para um órgão que está lá no começo, ainda, que tá lá no... que, de repente, cuida de coisas mais burocráticas, que tem... Então, depende muito da composição de cada órgão.

Eu trabalho num órgão que é um caos, que eu não tenho estruturas de posto de trabalho, que eu não tenho trabalhos definidos.

Vamos supor que eu trabalho num órgão que a gente só trabalha com projetos, e a cada ano é um projeto diferente. Então, que habilidades, que competências, que atitudes eu tenho que ter para essa equipe, se a cada ano muda? Porque cada projeto novo é uma nova competência.

Então, a gente percebe hoje que são mesclas de metodologias para se trabalhar. E que, nem sempre, a gente vai ter ação de desenvolvimento para ela. A gente não vai ter aquele curso formatado, aquela instrutoria formatada. Às vezes, o que cabe é outra coisa, é outra metodologia. É chegar para a pessoa e falar assim: “Está aqui o sistema, você tem que produzir isso, se vira”. E é meio isso que vai acontecer, não tem um treinamento. Não está desenvolvido.

A gente está observando agora que... e isso é um outro projeto que a gente também vai estar pensando em desenvolver, que assim... tem muitas coisas que a tecnologia está consumindo, então, por exemplo, análise processual. Tem tribunal que já tem análise

processual feita por computador. Então, a gente entende que, em breve, essa questão de análise processual vai desaparecer. E esse pessoal que só trabalha com processo, o que eles vão fazer a partir de então? E como você encaixa eles no mercado de trabalho?

Porque não adianta... hoje em dia, a gente percebe que o próprio perfil das pessoas, a geração z, não sei como é que se chama, eles não querem trabalhar em um lugar onde eles vão ficar apertando botão. Eles têm que ter uma contrapartida pessoal, de satisfação pessoal.

Aquele servidor público que só apertava botão, ele está deixando de existir, ele está se aposentando. Então, como é que você faz para colocar essa pessoa que o trabalho dela está sendo... está ficando obsoleto num posto de trabalho em que ela se encaixe, onde ela se afine, onde seja... aquilo seja gratificante para ela também?

Será que só o mapeamento de competências é suficiente para isso? São coisas que a gente tem que analisar. E essa questão da pandemia, também, nos trouxe uma outra visão. A gente percebe agora que o serviço público não precisa mais ser medido por horas de trabalho. Não é porque eu estou 8 horas sentada lá no Ministério, naquele local, que eu estou produzindo. Ficou muito claro para todos nós que a gente pode produzir fora, em outros ambientes, e produzir muito mais.

A gente está caminhando para um processo de produção que ele não se dá por horas de trabalho, mas ele se dá por entregas, por tarefas. Isso, também, é mais gratificante para a pessoa que está trabalhando.

Olha a visão que a tem que ter da pessoa, ela tem que ser mais holística. A gente tem que pensar: se o cara não está satisfeito também, ele não vai produzir. Então, tudo isso a gente tem que combinar. Todas essas ações.

Em relação à gestão de riscos na PNDP, qual é a sua opinião?

A gestão de riscos foi um avanço na PNDP, porque isso está explícito lá, está escrito. Eu não sei ainda se... a gente ainda não tem a dimensão se realmente foi implementada.

A gente vai saber, eu acho que no final, quando terminar esse ano, esse ciclo desse primeiro PDP, é que a gente vai, de fato, conseguir observar se eles conseguiram implementar isso. Mas, eu acho extremamente importante. Mas tem que ser bem feito. O problema é que as pessoas não estão acostumadas ainda com a gestão de riscos, então elas não sabem nem como implementar isso. Acho que precisaria de mais apoio nesse sentido, de a gente tentar meio que capacitar as pessoas. “É assim que se faz”. Acho que é isso.

E a relação entre o órgão central e os demais órgãos, você acredita que ela interfere, que ela influencia nesse processo?

Sim, influencia muito. Já mudou muito. No passado, pelo pouco tempo que eu fiquei, porque, afinal de contas, eu fiquei tanto tempo no outro lado. Mas, a gente não tinha relacionamento com órgão central. Era um relacionamento muito de mão única. O órgão central despejava aquilo para a gente, e o setorial que cumpra. Hoje em dia, a gente percebe que existe uma preocupação de via dupla. “Espera aí, vamos fazer a Política voltada, de fato, para quem executa a Política”.

Então, a gente em todo momento, tudo que a gente desenvolve, todas... os decretos, as portarias, as instruções normativas, a gente procura passar pelo crivo de quem vai desenvolver, ou seja, do setorial. Então, a gente estava o tempo todo chamando eles para ver, para dar opinião, para dar pitaco, para reclamar.

Outra coisa, outra percepção que a gente também observou com essa nova gestão da SGP, foi a resposta das dúvidas dos órgãos setoriais. Eu lembro quando eu trabalhava no... como setorial, a gente, às vezes, tinha que esclarecer alguma dúvida junto ao órgão central e era aquela coisa: “Manda e torce para um dia eles responderem”.

Chegava a ficar anos um questionamento nosso sem resposta. Hoje não. Hoje a dinâmica é outra, a preocupação, a atenção com isso é muito maior. Então, a gente não tem atraso e não tem falha nessa resposta. Perguntou? Em menos de um mês a gente está respondendo. Eu acho que isso nos aproximou mais dos setoriais, e eu acho que isso tem sido um ganho para a gente. Pelo menos, a gente tem tido um feedback bem positivo.

Em relação ao sistema, você falou que ele precisa ser melhorado. Quais são os pontos que você acha que são?

O sistema tem um problema de nascença, porque ele foi um puxadinho. Pegou-se um sistema que já existia e foi feito um puxadinho para poder o sistema acontecer. Então, ele não foi construído para atender a PNDP. Na verdade, foi o contrário, a PNDP é que tinha que atender o que o sistema tinha.

E como nós não somos, também, da área de informática, e a gente não entende, a gente depende dos outros para que ele funcione. E, às vezes, existe uma dificuldade de linguagem. A gente pede uma coisa e o pessoal da TI, que desenvolve, entende outra.

Então, a gente teve muitas dificuldades, desde o princípio. Eu participei no começo, bem no comecinho. Hoje não participo mais nessa questão da TI, mas a gente teve muita dificuldade de encaixar o que a gente queria, de encaixar o que os órgãos queriam, e que fosse mais fácil para os órgãos manipularem dentro desse sistema. E quando a gente conseguia isso,

que demorava muito, e demandava muito tempo, muito esforço. Quando a gente conseguia... quando entrava no ar, ainda dava defeito.

Então, a gente meio que... ficava numa situação frágil de sistema. A gente estava querendo construir uma Política nova, estava querendo mudar uma cultura, e aí o sistema não funciona. Então, a gente ia perdendo credibilidade.

Diante disso tudo, agora já estamos desenvolvendo um sistema do zero. Que vai ser a versão 2.0 do sistema. “Se Deus quiser, vai sair o ano que vem”. Que é para a gente ver se a gente consegue sanar isso de uma vez. E que o sistema, realmente, funcione. E que seja concebido para atender a PNDP, e não o contrário.

Em relação às suas expectativas em relação aos resultados da Política, o que você espera que a Política traga?

Eu gostaria muito que o projeto fosse à frente. A gente sabe que a interferência política é grande e, o meu maior medo é que mudem-se as cabeças e que isso tudo deixe de existir, não seja mais prioridade. Porque como eu falei, é uma construção de longo prazo, se não tiver continuidade eu acho que vai ser difícil da gente recuperar, começar tudo de novo, do zero.

Então, eu espero que não haja grandes mudanças e que, se houver mudanças nas pessoas, que elas tenham discernimento para entender que é algo importante, é algo que precisava ser mudado, e que precisa ser mudado rápido.

Porque, cada vez mais, a gente está percebendo que a velocidade que as coisas estão acontecendo está nos engolindo. E, se a gente não mudar mentalidades, não mudar a cultura, não quebrar paradigmas, a gente vai ficar para trás. Então, essa é a minha maior preocupação, preocupação política mesmo.

Por que se você tem pessoas que tem vontade de fazer, a gente meio que vai driblando a questão dos recursos. Você vai fazendo como pode, como dá. Mas, se você não tem vontade nem de fazer, se você considera aquilo uma bobagem, que pode ser que aconteça. A gente nunca sabe. E eu já vivi muitos governos, e já vi muitas políticas sendo jogadas no lixo, então o meu maior receio é esse.

Eu gostaria muito que ela continuasse, e que tudo aquilo que a gente pensa para o futuro, de fato acontecesse. E a gente tivesse algo mais justo que, de fato, desenvolva as pessoas. E que as pessoas (tenham mais) interesse em trabalhar, e mais satisfação para o trabalho, como eu tenho.

Eu já vivi momentos de trabalhar em locais que eu só apertava botão, e o trabalho que eu faço hoje é muito mais gratificante, muito mais prazeroso, e muito mais produtivo, também.

Tem alguma outra pessoa que você indicaria para participar dessa pesquisa?

Lá do pessoal da CGDES, você já falou com todo mundo?

Sim, com a (servidor “F”) e com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas).

Chegou a falar com a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas)?

A (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) está de férias, então ela não pode.

Acho que é isso mesmo. Talvez, com alguém setorial para ver como é que eles estão recebendo lá. Você chegou a falar com o pessoal?

Não, infelizmente... até o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas) falou isso. A ideia inicial dessa pesquisa era consultar os setoriais, mas, por conta do prazo, eu não vou conseguir. Daí vai ficar o recorte só com vocês, mas é uma coisa que eu estou pensando para o futuro.

Tá bom, porque isso era interessante para ver como eles estão recebendo.

Muito obrigada pela sua participação, pela sua contribuição. Eu agradeço.

Obrigada. Agradeço em ajudar.

Eu que agradeço.

Obrigada!

Tchau!

Entrevista com Servidor “D”

Você trabalha atualmente na SGP?

Não, vai fazer um ano que eu saí de lá. Eu estou lá desde que entrei em 2010 no concurso do Ministério do Planejamento, mas quando virou SGP foram quatro anos. Quatro anos lá e quatro anos nessa unidade de gestão de políticas de desenvolvimento de pessoas.

Então você pegou à época a equipe do (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho)?

Isso, ele chegou na equipe acho que já tinha uns dois anos que eu trabalhava nessa unidade que era a Coordenação-Geral de Desempenho de Pessoas. A gente trabalhava muito mais com a parte de avaliação de desempenho, não tinham tantos projetos. Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) chegou, ele trouxe junto com ele, aí eu não sei dizer se era ele, mas acho que tinha também por trás o Secretário novo que chegou, exigindo que a área tivesse projetos e que a área desenvolvesse projetos e não ficasse só respondendo processos sobre temas de gestão de pessoas, dúvidas dos órgãos do SIPEC, que era muito mais isso que a gente fazia.

A gente agia muito mais é... não agia preventivamente, a gente agia corrigindo os passivos, respondendo os passivos, que eram os processos, e aí vieram esses projetos. Principalmente, o projeto de mudar toda a legislação de avaliação de desempenho, que eu fiquei dois anos trabalhando só nesse projeto, focada mesmo nesse projeto. E mais para o final, quando eu já estava muito perto de sair da unidade, que eu fui colocada nesse projeto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Quem estava mais à frente bem no comecinho quando começaram a surgir esses... os diálogos sobre alterar a Política era o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) mesmo. Ele estava bem mais à frente, então quando ele estava próximo de sair da equipe e eu também já estava bem perto de sair, mas ele bem mais do que eu, por que ele saiu bem antes, foi que ele me colocou nesse projeto, porque até então eu ficava o tempo inteiro “*full time*” no projeto de avaliação de desempenho.

Você pode repetir para mim? Você entrou em 2010 no concurso?

Isso, entrei em 2010. Dia 10 de dezembro de 2010, no antigo Ministério do Planejamento.

E nessa área de gestão de pessoas você está desde sempre?

Isso, desde sempre. É porque mudou o nome da secretaria, mas sempre trabalhei com esse tema, macrotema. Mas eu trabalhava com o programa de multiplicadores. Eu não sei se você já ouviu falar desse programa, era uma área que atuava muito no desenvolvimento, nas capacitações, a gente formava uma rede. Nós éramos o órgão central ali que organizávamos uma rede para o desenvolvimento das pessoas nos temas de... era SIAPE folha, SIAPE cadastro, SICAJ, legislação de pessoal, focado na parte de aposentadoria e legislação geral, também, de pessoal.

Então, a gente formava multiplicadores, porque o Ministério do Planejamento ele sempre atuou como órgão central do SIPEC, então essas orientações para os órgãos, a parte de gestão de pessoas quem dá a diretriz é o Ministério... era o Ministério do Planejamento, hoje é o Ministério da Economia.

A gente atuava formando multiplicadores, ou seja, formando servidores dos órgãos que iam multiplicar os conhecimentos sobre o sistema, o SIAPE. Era especialmente o SIAPE, mas também tinha uma parte de legislação, que precisa dessa parte de legislação para saber executar as coisas no sistema. Então, a gente formava essa rede com os órgãos, a gente organizava essas capacitações, a gente formava esses servidores para que eles mesmos pudessem dar os cursos sobre o SIAPE nos seus órgãos ou em outros órgãos das suas regiões. “Por quê?” Porque os servidores do Ministério do Planejamento não davam conta da demanda, porque eles tinham que atuar tanto corrigindo o sistema, fazendo a auditoria do sistema, auxiliando problemas, erros do sistema, e tinha também que auxiliar os órgãos a saber mexer no SIAPE. Porque isso, há 10 anos, mais ou menos, quando eu entrei mais ou menos, oito anos, que foi quando eu comecei nessa área, o SIAPE ainda era muito difícil de mexer. Não tinha tanta evolução e eram poucas pessoas que sabiam. E como tem muita rotatividade, isso pelo menos era a realidade daquela época nas áreas de gestão de pessoas, esse era um treinamento que era recorrente. E como a orientação, o treinamento tem que partir do órgão central, a gente tinha essa equipe que trabalhava com essas capacitações de gestão de pessoas que chamávamos de multiplicadores.

Então foi... a minha grande trajetória foi nessa parte do programa de multiplicadores. A gente tinha a rede de gestão de pessoas, então era essa parte mesmo da prática... de organizar e de ser o órgão central ali para fazer essa ponte entre os órgãos. Mas, quando eu entrei, eu trabalhei por um ano, eu acho, o primeiro lugar que eu trabalhei no Ministério foi na área que cuidava dos anistiados da era Collor. Aquele pessoal que foi, muitas vezes, coagido a pedir demissão e tudo mais. Então, trabalhei por um ano nessa unidade e a gente fazia a

análise dos processos para ver se as pessoas tinham direito ou não ao retorno ao serviço público e tudo isso eram unidades dentro da... vamos chamar o que é hoje a SGP, o órgão central. E depois, trabalhei com a parte da Política de Gestão de Pessoas por 4 anos e 2 meses.

Como é que aconteceu esse processo de reformulação? De onde surgiu? Nasceu antes do (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrar? Já se comentava sobre? Já via se tinha algum problema? Como é que aconteceu todo esse processo?

Antes de ele entrar, a gente ouvia sim discursos de que a Política precisava sim ser reformulada, mas acho que depende muito também da parte política, de ter interesse político. Porque a gente, às vezes, propõe... que foi o caso, também, da própria avaliação de desempenho, o projeto de avaliação de desempenho. Nós fizemos um projeto de lei novo, nós fizemos Decreto, nós alteramos.... fizemos proposta de alteração de todas as legislações sobre as gratificações de desempenho, e nada disso foi para frente. Então, a gente depende muito, enquanto órgão central, do poder político de quem está à frente da Secretaria. E de a pessoa topar encarar esse desafio e levar isso adiante, levar isso para as autoridades acima. Então, ficava sempre no discurso, até.... Eu não participei disso, mas eu ouvia a minha chefe anterior falar que tinha que reformular a PNDP, que estava trabalhando num projeto de reformulação da PNDP, mas tudo isso de forma muito morna, muito devagar, como uma ideia ainda, e não execução mesmo na prática.

Depois, o segundo momento que eu ouvi falar disso... Então, acho que a maior dificuldade é sempre a questão política em todos os projetos que a gente trabalhou lá. Depois disso, quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou, teve um movimento muito intenso de: “A gente tem que atuar preventivamente, a gente tem que melhorar o que a gente tem, os instrumentos que a gente tem, as políticas que a gente tem, vamos aprimorar. Então, a gente vai trabalhar agora com projetos que vão efetivamente alterar a nossa realidade hoje”. Aí eu trabalhei muito mais essa parte de avaliação de desempenho, então esse comecinho da alteração da PNDP eu não peguei. A gente tinha... Como era um projeto muito denso esse da avaliação de desempenho, esses dois anos ou até mais um pouquinho que eu trabalhei só com isso, eu não tinha tempo, nem disponibilidade de estar em outros projetos. Esse era o nosso projeto chefe na época, a avaliação de desempenho, tanto que tinha participação de duas pessoas do gabinete, assessores diretos do Secretário. Então, todo o projeto foi guiado por eles, porque era o projeto mais importante da Secretaria, quando era o Secretário (ex-Secretário de Gestão de Pessoas). Então, esse outro projeto da PNDP,

vamos dizer que ele era secundário, mas aí depois... eu não sei se foi depois que o (ex-Secretário de Gestão de Pessoas) caiu... eu já não me lembro muito bem se foi quando teve a transição dele para o outro Secretário, que esse projeto da PNDP tomou uma importância muito grande, e aí o da avaliação de desempenho já meio que ficou de escanteio.

Então, eu passei a fazer parte da equipe, que foi reduzida... bastante reduzida, e o foco foi a PNDP a partir de então. Como eu cheguei a coisa já estava andando, já tinha um projeto de lei escrito, já tinham havido reuniões com os órgãos, com a Enap, porque foi aberta essa oportunidade de os órgãos conhecerem as intenções e sugerirem aprimoramentos porque é importante a gente olhar para quem está usando na prática a Política. E isso não era um papel que o órgão central costumava ter, ele costumava tomar as decisões de forma muito centralizada. E, minha visão, sobre como as coisas funcionavam nesses anos que eu trabalhei lá era... muito centralizado e não tinha essa participação dos outros atores envolvidos. Esse projeto já foi diferente, teve sim participação.

O primeiro contato que eu tive com atualização da PNDP foi uma reunião com os órgãos, a gente tinha representante de vários órgãos do SIPEC que expuseram suas... a gente mostrou uma tela com o que já tinha mais ou menos pronto de texto e eles propuseram alterações e comentaram algumas coisas. Então, a gente pegava esse feedback deles, o que era possível a gente implementava no texto, a gente alterava o texto, e o que não era possível a gente deixava como estava e justificava o porquê que tinha que se manter assim.

E aí, depois, a gente teve uma revira-volta na equipe, teve um pouco de.. Não é que teve uma quebra, mas teve uma mudança de diretriz muito forte. E aí, foi nessa parte eu entrei bem mais de cabeça na PNDP, que foi quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) saiu e o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas) entrou como nosso Coordenador-Geral, e entrou uma nova diretora. Um pouco antes disso entrou a diretora nova. Então, a visão dessa diretora nova e do novo Secretário, o (Secretário de Gestão de Pessoas), é que tinha que mudar drasticamente a Política. Então, o que a gente tinha trabalhado até ali, naquele momento, precisava mudar drasticamente.

Foi aí que a gente começou a fazer novas alterações. Fizemos acho que uma ou mais duas reuniões com o pessoal dos órgãos do SIPEC e também com a Enap. A Enap participou bastante, principalmente, da parte que cabia a eles. Eles tiveram bastante oportunidade de participar dessas decisões acerca do que eles teriam que fazer, quais seriam as responsabilidades deles, como que eles iriam atuar na Política.

E aí, a gente criou toda essa sistemática que existe hoje do Plano de Desenvolvimento de Pessoas... que precisava passar pelo órgão central e ter mais diretrizes, e um papel mais ativo do órgão central nessa orientação aos órgãos, em relação às capacitações que eles iam prever, essa questão de planejamento e de execução e tudo mais. Então, a gente criou, a partir dessa alteração da diretriz, foi que a gente criou o PDP e toda essa sistemática do órgão central atuando mais ativamente, mais próximo dos órgãos.

Aí algumas coisas a gente não conseguiu colocar da forma como a gente achava que seria o ideal, porque tem umas questões políticas sempre envolvidas. Então, quando é assim a gente vai lá e escreve do jeito que vem a ordem de cima. Mas, no geral, a gente conseguiu criar uma sistemática de acompanhamento, de fazer... para fazer esse papel de orientador mesmo do órgão central, apesar de que a gente sabia que a gente não tinha braço suficiente para dar conta do que ia vir. Mas, a gente tinha muita força de vontade para conseguir colocar em prática tudo isso e a gente ficou pensando: “Não, então se a gente não der conta... se não der tempo, a gente consegue alguém que vai ajudar a gente. A Enap pode ajudar a gente com mão de obra”. Porque eu participei também do primeiro PDP, também da construção do sistema, porque a gente teve que construir um sistema... já existia, mas de forma muito embrionária e ele foi lançado muito rápido. Então, ele ficou nessa forma ainda embrionária e insuficiente, mas a gente conseguiu aprimorar muito, muito, muito, muito rápido isso e lançamos isso. E eu participei do primeiro PDP, fiz parte da comissão que avaliou o primeiro PDP, que fez essa consolidação. E a gente contou com equipe do gabinete, equipe da Enap para auxiliar, porque, realmente, nós éramos em quatro pessoas na equipe da Coordenação-Geral. E a gente tocava mais outros três projetos. Então, assim, humanamente impossível a gente dar conta da demanda que chegou para a gente, após a publicação do Decreto. Foi mais ou menos assim que aconteceu.

E eu acho que a dificuldade sempre é a questão política, de ter alguém que compre as nossas ideias, que às vezes entenda que precisa ser assim porque a realidade é essa. Às vezes tem essa dificuldade também. E tem coisa que a gente também não pode opinar muito, então acaba sendo do jeito que a ordem vem de cima para ser, e acho que essas são as dificuldades no processo.

Quando se pensou nessa questão da reformulação, de que maneira vocês idealizavam que isso seria implementado? Como que seria essa implementação? Como é que iria ocorrer isso?

Nesse primeiro momento, que ainda não era uma alteração tão intensa... que traria uma revira-volta, a gente estava bem tranquilo, porque era uma coisa muito mais simples e que a gente entendia que não ia causar tanta repercussão, não ia ter tanto impacto, principalmente, para a nossa unidade. Mas, quando veio essa nova diretriz de a gente estar mais próximo dos órgãos e estar mais ativo, ter um papel muito mais ativo nessa orientação... e aí surgiu a ideia do PDP passar pelo Ministério e tudo mais... Eu confesso, eu, particularmente, fiquei “Meu Deus! Isso não vai dar certo, isso não vai funcionar. Eu não sei como que isso vai dar certo”. Porque a gente não tem a capacidade disso, a gente não tem pessoal para isso, e a gente sabia que também as coisas chegariam para gente de forma muito diferente. Porque quando a gente deixa campos abertos, e o sistema deixava campos abertos, a gente se preocupou muito com isso: “Como que a gente vai receber esse tanto de coisa? Cada um escreve a coisa de um jeito. E a gente vai ter que analisar tudo isso e classificar”. E, realmente, foi muito difícil, teve gente que... teve órgão que mandou de forma que era impossível para a gente classificar aquilo dentro de um macrotema, aquela necessidade dentro de um macrotema. E a gente ficou bem ansioso com essa proposta nova que veio, mas a gente tocou e falou “Vamos! E seja o que Deus quiser”.

Quais eram os objetivos que vocês tinham, quais eram as expectativas de resultados que vocês tinham com essa com essa nova Política?

A expectativa, especialmente, era fazer os órgãos compreenderem a necessidade de planejamento e de direcionar os gastos de forma a contribuir... De forma que aquele investimento, aquela capacitação, ela contribuía com o planejamento estratégico, com o alcance das estratégias do órgão. Então, a gente ficou muito focado nisso. Nosso foco era que os órgãos direcionassem os recursos, de forma a investir mesmo. Porque o que a gente tinha de conhecimento, de experiência, era que os órgãos “Vai ter uma capacitação. Para a gente não perder esse recurso de capacitação, vem cá fulano, você vai lá fazer essa capacitação” e a pessoa ia meio que de “gaiato no navio”, e isso é um desperdício de recurso público. Então, a nossa maior intenção era essa: de fazer o recurso público ser investido de forma coerente e, realmente, que aquilo seja um investimento, porque se você vai lá e põe a pessoa para fazer uma coisa nada a ver com que ela trabalha só para gastar o recurso, isso não traz... não é um investimento, não traz retorno.

A ideia era essa, de que o investimento com as capacitações trouxesse, de fato, retorno para o alcance das estratégias do órgão. E, por isso, que o planejamento é importante. A gente percebia que os órgãos, na sua maioria, não tinha planejamento do que eles queriam. E eles

não faziam esse levantamento, esse mapeamento de competências, o levantamento de quais as competências que a gente precisa desenvolver em determinada equipe. Então, foi mais no sentido de impulsionar os órgãos a agirem com planejamento, com visão de futuro, com economia... Eram esses, mais ou menos, os princípios, as diretrizes que a gente queria passar.

Em relação ao que foi implementado nesse primeiro ciclo que você participou, qual foi a sua percepção em relação a esse primeiro ciclo?

A minha percepção e a minha opinião, inclusive pessoal, é que a coisa foi feita de forma muito rápida, mas a ponto de prejudicar o bom andamento do ciclo todo, porque os órgãos tiveram muito pouco tempo para fazer esse planejamento. Eles não tiveram o que eles teriam... que seria nossa proposta... que seria para o outro ano. Então, teve que ser tudo para o mesmo ano, e foi muito corrido, foi tudo muito atropelado. Inclusive, a gente recebeu feedbacks bem negativos em relação a isso. Mas, por uma questão política, a gente teve que fazer tudo para o mesmo ano e a gente teve que propor dessa forma corrida mesmo. Mas, a minha opinião pessoal é que foi muito... não precisaria dessa correria. A gente poderia ter deixado para o outro ano, para as coisas virem de forma mais leve e tranquila, porque é uma mudança muito grande de paradigma que se esperava, e as coisas não mudam assim do dia para a noite.

As pessoas precisam de maturação e essa maturação ia depender de um mapeamento de competências, que é uma coisa que nem todos os órgãos têm como prática, e eles não tiveram tempo. Então, a gente percebeu que eles colocaram qualquer coisa só para obedecer o prazo do Decreto. Então, isso foi a minha visão. A gente também, enquanto órgão central, a gente teve pouco tempo, também. Porque nos outros anos a proposta era que tivesse mais dias para análise de tudo isso e orientação para os órgãos, então a gente não conseguiu fazer o nosso papel, também, de forma adequada. Mas, tudo isso serviu de aprendizagem e serviu para o crescimento da equipe também. É tanto que a gente já foi identificando novas alterações para a PNDP, a gente foi identificando erros, erros até de ortografia que saíram errados no Decreto, que, por mais que tenha passado por milhares de instâncias e unidades, ainda saiu com erro de digitação. Então, a gente conseguiu, durante esse processo, perceber o que estava bom e o que não estava bom já de imediato. E recebemos, também, muito feedback dos órgãos em relação à própria PNDP, o que poderia ser ajustado. E já saiu, inclusive, o novo ajuste. Eu não participei da elaboração do texto desses ajustes, mas, sempre que a gente recebia um feedback de algum agente, a gente colocava isso num arquivo. A gente já tinha um arquivo com um monte de feedback e um monte de identificação, que nós mesmos fizemos do

texto do Decreto, depois de publicado. Então a gente já tinha, mais ou menos, um esboço do que seria essa alteração do Decreto. Algumas coisas foram coisas que a gente já tinha dito: “Olha, se fizer assim não vai ser legal”, mas mesmo assim disseram: “Não, tem que ser assim” e passou. E, depois, eles decidiram mudar para a forma como a gente tinha proposto, por conta do feedback que os órgãos deram. Então, isso foi, também, uma coisa positiva. Até para gestão entender como funciona, e eu vi, também, a parte técnica da equipe, porque a gente enquanto técnicos ali, a gente tem experiência no assunto, a gente sabe do que a gente está falando, a gente conhece a realidade do órgão. Especialmente, algumas pessoas na equipe que propuseram... de fora, não de dentro da coordenação, mas de dentro do departamento, avaliaram o Decreto e falaram: “Olha, isso não vai funcionar muito bem, não é assim”. Então, pessoas muito experientes com, sei lá, quase trinta anos de serviço público dizendo: “Isso não vai dar certo assim”, mas a gente teve que fazer por conta de questões políticas, e a gente fez, mas depois foi corrigido na próxima versão. Então, foram muitos aprendizados, apesar de as coisas terem saído um pouco atropeladas, na minha opinião, a gente conseguiu aprender com isso e os órgãos também aprenderam bastante. Eu acho que se a gente olhar por esse ângulo, do que isso trouxe para a gente, a gente cresce muito, porque a gente não pode só ficar só: “Ah, mas eu acho que não devia ser assim”, e pronto. A gente tem que ter esse olhar mais de crescimento, então... “Tá! Não podia ser assim, mas foi, essa é a nossa realidade, e o que a gente pode fazer com isso? O que que a gente pode tirar de bom disso daqui?” Então, vamos rever, vamos aprimorar, vamos anotar e vamos passar para frente esses feedbacks, vamos mostrar para eles: “Olha, isso daqui não vai funcionar, isso daqui não deu certo, não é assim. Existem realidades diversas na administração pública”.

E você falou das dificuldades, e eu me lembrei aqui. Acho que a maior dificuldade do órgão central do SIPEC é conseguir fazer uma legislação que atenda todos os órgãos, porque a gente tem órgãos com características muito diversas. A gente tem autarquias, fundações, tem órgãos muito pequenos e órgãos extremamente grandes, então conseguir escrever um texto que direcione, oriente, passe a mensagem, e cobre alguma coisa dos órgãos, é um pouco complicado quando você olha para esse universo que você tem. Porque você não tem... não tem só uma forma de você falar aquilo ali no texto da lei, no texto do Decreto. Então, você tem que pensar numa forma que você abarque todo mundo, que você dialogue com todas as realidades. E esse, para mim, sempre que eu trabalhei tanto no projeto de avaliação de desempenho quanto nesse projeto da PNDP, foi um grande desafio, que é trazer todas as

realidades, contemplar todas as realidades ali dentro do texto. Isso também é um desafio imenso para o órgão central.

Você já respondeu um pouquinho do que eu ia perguntar sobre quais fatores você acredita que interferiram nesse processo. Tem algum outro fator que você acredita que interferiu ou foi isso?

Que eu me lembre, acho que foi basicamente isso mesmo. Essa pressa para... até para ter um resultado de uma gestão que acabou de entrar. E aí os 100 dias do governo... Tinha que apresentar uma coisa já concreta, e o nosso projeto acabou entrando nisso. Então, essa parte eu achei que foi atropelada e isso atrapalhou um pouquinho, inclusive atrapalhou a nossa imagem enquanto órgão central, porque ficou uma imagem meio maculada para os órgãos, essa foi a minha percepção dos feedbacks que a gente teve. Os órgãos se chatearam com o órgão central por tantas exigências, por tão pouco prazo. Porque já foi uma mudança que exigiu deles, também, um novo ato normativo em um mês, e isso a gente sabe que para as unidades de gestão de pessoas, que já são unidades com pouca gente trabalhando e com alta demanda, principalmente, mudança de governo, com mudança de órgãos. A gente sabia que tinham órgãos que estavam em situações caóticas por conta da mudança de... transformação de órgãos, órgãos que se uniram, e isso gera um caos, principalmente, na unidade de gestão de pessoas. Então, a gente ficou com a imagem bastante maculada e eu não tiro a razão dos órgãos em relação a isso. Mas, nós, enquanto equipe, nós não tínhamos muito o que fazer, porque a gente tinha que seguir as diretrizes que vinham de cima e eram questões políticas mesmo. Então, a política ela atrapalha bastante, principalmente, quando você percebe que não importa. O que importa é entregar, e não fazer isso bem feito, fazer isso com respeito. Isso foi uma coisa que para mim, minha opinião pessoal, atrapalhou bastante.

Em relação aos instrumentos que têm disponíveis hoje, as ferramentas, as técnicas, você acredita que elas são suficientes para garantir a implementação da Política? De todos os objetivos que foram propostos?

Não, eu não acredito, porque eu vejo que a Política ela ficou muito assim... Ela é uma orientação para os órgãos, mas ela não tem garantia nenhuma de que aquilo ali vai ser implementado. E o nosso papel é de órgão orientador. Nós não somos órgão de auditoria, de controle. A gente não tem esse papel de garantir que seja implementado como, por exemplo, um tribunal de contas chega, vira e fala: “Olha, você tem que fazer assim, assim, assim. Isso aqui está errado assim, assim, assim”. Nós não temos esse papel. Mas, também, não acredito que o caminho seja por aí, de imposição... de ações.

Eu acredito muito num projeto que estava sendo implementado na própria diretoria, no nosso departamento, que é colocar agentes públicos formados por nós, como se fossem consultores de gestão de pessoas. Colocar esses agentes nos órgãos que tenham interesse em ter esses agentes dentro. Uma coisa bem democrática. Colocar esses agentes para que eles auxiliem na implementação da PNDP. Isso eu acho que é uma coisa que vai... é um projeto, é uma ação da SGP, que eu não sei se vai ser implementada, porque eu não estou mais na secretaria, não tenho mais conhecimento. Mas, é um projeto que eu acho que vai agregar muito mais valor e que, realmente, vai ter um impacto muito maior do que a própria Política. Que, na verdade, é um documento que orienta, mas, na prática, ele não auxilia aquele órgão que tem uma maturidade muito baixa em gestão de pessoas, que não conhece as ferramentas, que não sabe usar as ferramentas. Então, acho que esse outro projeto que colocaria esses consultores nas unidades, ele é um projeto que poderia sim fazer uma diferença muito maior do que a Política.

Em relação à gestão por competências, você acredita que é uma técnica importante de os órgãos terem? Como é que você vê isso?

Sim, eu acredito muito nisso. Até trabalhar com a PNDP, eu não conhecia muito da Política de gestão por competências. Acabei de fazer um curso de atuação estratégica de equipes de gestão de pessoas, e a gente fala muito sobre isso. Sobre mapear as competências, sobre levantar quais são as competências que os servidores já têm, aquelas que eles têm interesse em desenvolver, e aquelas, também, que eles têm potencial para desenvolver. Porque parte daí. Como é que eu vou mandar uma pessoa para uma capacitação em... sei lá... em *data science*, se ela não tem a menor habilidade com computadores, tecnologia, ou se ela não tem vontade daquilo ali. Então, a gente tem que aprender a conhecer o perfil dos servidores. O que a gente já tem hoje, o que a gente precisa para realizar um trabalho de qualidade. Que a gente realmente faça entregas para sociedade, porque o nosso papel enquanto servidor público, no final de tudo, ainda que a nossa entrega seja, no caso hoje na minha unidade, a nossa entrega é para o servidor, não é para o cidadão diretamente, mas quando a gente faz entrega para o servidor, a gente está auxiliando o servidor a fazer entrega para o cidadão. Então, aquele servidor que está na ponta. Então, a gente também tem impacto sobre isso. E eu acredito sim, que é uma ferramenta que precisa ser utilizada, e eu não vejo tanta utilização dessa ferramenta, inclusive, no órgão central do SIPEC. A gente fala tanto, mas a gente peca um pouquinho, também, por não implementar tudo que a gente propõe.

Você já até comentou também um pouquinho sobre isso. Essa relação entre o órgão central e os demais órgãos, você acredita que influenciou nesse processo? De que maneira que essa relação influenciou ou influencia até hoje?

Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou, ele... Aí não só ele, aí já entra todos os acima dele, os gestores todos, tinha muito essa visão de ter essa proximidade, de tirar essa toga do órgão central de estar ali como um juiz, como alguém inacessível, e estar mais próximo das unidades. Teve um movimento muito intenso de aproximação com os órgãos de gestão de pessoas, e a gente trouxe muito eles para o nosso lado: “Ah, vamos construir juntos. Vamos ouvir vocês. A gente está trazendo vocês para ouvir vocês, antes de ser publicado”.

Porque sempre foi uma queixa de que o Ministério era muito distante, que o órgão central era muito distante, e que só vinha com imposições, só vinha com normas que para eles não faziam sentido, para eles tinham erros e problemas. Causavam problemas e tudo mais. Então, foi muito positiva essa aproximação, e essa aproximação realmente aconteceu. E, realmente, eu via os órgãos participando. Vamos dizer assim: não participou quem não quis. Porque todos foram convidados, inclusive, a gente fez reuniões por videoconferência. Então, a gente deu a oportunidade para muitos agentes contribuírem e, para mim, isso foi muito legal de ver, e de participar desse momento de maturidade.

Porque a gente veio de uma filosofia. E a gente implementou outra filosofia, de proximidade. E a gente conseguiu melhorar um pouco a imagem do órgão central e aproximar mais. Porque quando a gente tem... a gente ouve todos os interessados, a gente tem mais força, a gente faz as coisas de forma mais assertiva. Então, foi muito positivo isso, e isso permaneceu depois da saída do (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) e da entrada dessa nova gestão, mas de forma... não diria que foi menos constante, mas talvez com menos espaço, mas ainda permaneceu. E isso é muito bom, de qualquer forma. E eu acho que isso começou a mudar essa visão dos órgãos em relação ao órgão central e aproximar mesmo. Trouxe uma proximidade. E muitos estavam empenhados em ajudar mesmo, satisfeitos e felizes. A gente teve órgão piloto no sistema antes, inclusive, de ser publicado o Decreto. A gente teve órgãos pilotos que entraram no sistema, cadastravam as necessidades, e diziam: “Olha, isso aqui está legal, isso aqui não está legal”. Apesar de a gente não ter conseguido implementar as melhorias que eles disseram para gente, e que o sistema teria que ser uma coisa muito mais dinâmica, muito mais fácil de mexer. Ainda assim, a gente conseguiu fazer um bom trabalho de parceria. Eu acho que foi muito rico isso, foi muito...

ajudou muito a gente a ter uma visão do impacto que a gente causa. Porque quando a gente está só ali no nosso mundinho fechado, a gente fica pensando em políticas, a gente não tem a menor noção do quanto aquilo ali vai impactar. Então, ouvir esses agentes que são impactados com as mudanças que a gente propõe, é muito importante para a nossa maturação das ideias e para nossa escrita do texto e para o nosso crescimento, também, enquanto participantes da Política, porque é uma unidade muito importante. E se a gente não conhece essa (unidade), se a gente não tem a noção do impacto que a gente vai causar, a gente pode criar muitos problemas.

Em relação ao sistema, qual é a sua percepção? Ele é suficiente? Ele precisa ser melhorado?

A gente pegou um sistema que já estava... ele tinha sido criado, na verdade, para uma outra proposta, que era totalmente diferente do que a gente criou depois. E ele foi um... a gente alterou ele para fazer caber dentro da nova realidade da PNDP, mas não foi suficiente. As alterações que a gente fez foram totalmente insuficientes, porque a base do sistema não permitia muitas alterações. Não permitia alterações complexas, que era o que a gente precisava ter. Então, a gente trabalhou com o que a gente teve. A gente fez o melhor com o que a gente teve. E foi bastante cansativa essa parte de desenvolver o sistema, porque tudo isso aconteceu simultâneo com milhares de outras demandas, só que essa era a nossa prioridade. Então, a gente tinha que dar conta. E a gente sabia do impacto que isso ia causar, e dos problemas que isso ia causar. Então, a gente olhou para cada ponto com muito cuidado, com muita atenção, mas a base do sistema ela impedia melhoras significativas e alterações de alta complexidade.

Até o contrato, também, com a empresa não permitia. A gente teve uma mudança de empresa no meio disso tudo, que foi bastante confuso para a equipe. Eu saí um pouco antes dessa mudança, mas a gente já estava sofrendo, porque a gente sabe que tem perdas nesse processo de mudança de contrato. E eu sei que a empresa demorou a atender, demorou a assumir, e teve que ser chamada uma outra empresa para o contrato. Porque era um contrato geral do Ministério. E o Ministério virou um Ministério enorme, gigantesco, e a empresa que ganhou falou: “não, quero mais”. Então, foi caótico mesmo. E a gente sabe que ele é totalmente insuficiente, mas era o que a gente tinha, e era que a gente tinha que colocar em jogo. Então, foi o que a gente implementou. Foi esse sistema, mas eu não... eu fiquei bastante “coração na mão” de sair esse sistema dessa forma, porque eu sabia que a gente ia receber muita crítica, que ele ia meio que dar um trabalho para as pessoas. Que, talvez, se fosse um

outro tipo de... e além de ele não ser nada... Porque hoje em dia as coisas estão muito mais agradáveis. Tem aquela área que cuida da experiência do usuário, se é fácil acessar, se é fácil de entender, se é interativo, se é agradável. Então, a gente sabe que não teve nada disso. É uma coisa bem burocrática, e essa foi a nossa tristeza. Acho que não foi só a minha, acho que a gente compartilha todo mundo desse sentimento de saber que é uma coisa insuficiente, mas era o que a gente podia fazer.

Na época que você estava lá, você tinha algum cargo?

Não. Eu sou (cargo de nível médio) do antigo Ministério do planejamento, agora Economia. E eu não tinha nenhum cargo. A gente tinha uma gratificação que é a GSIST, por trabalhar com políticas de desenvolvimento de pessoas do órgão central do SIPEC, mas cargo eu não tinha não.

Tem alguma outra pessoa que você indique que pode ser entrevistado sobre isso?

Como eu te falei, aquela parte de que... Quando se pensava na Política de forma bem embrionária, a (servidor “E”) – não sei se você conhece ela – ela é uma pessoa que trabalhou nessa parte. Então ela é a pessoa que poderia falar dessa parte bem primária desse projeto. O (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) que também foi assim... esteve à frente, principalmente, especialmente, o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho). O (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), que veio nessa parte de novas diretrizes. A (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) também. (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) participou tanto na época do (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho), quanto na época do (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas) bastante, também. Ela era substituta do coordenador, então ela estava sempre à frente dos projetos. Tinha bastante conhecimento. A (servidor “C”)i, que hoje ainda é daqui da equipe da CGDES, trabalha ainda com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas) e com a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas), ela também participou principalmente da parte do sistema. Ela foi assim... teve grande papel nessa parte do sistema, mas também da... porque na parte da legislação ela já chegou um pouquinho depois. Mas, eu tenho certeza que ela participou também da reformulação, dos ajustes que saíram no Decreto, das alterações.

E, talvez, a (Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas). Não sei se já te indicaram, também, a (Diretora do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas), que hoje é a diretora. Não sei se ela teria disponibilidade, mas ela é uma pessoa que tem muita experiência na área. Ela trabalha nessa área, eu acho que já

deve ter, sei lá, uns dez anos que ela trabalha com essa temática. E ela era vice-diretora do nosso departamento durante boa parte do desenvolvimento do projeto. Ela já foi diretora do departamento, ela já foi vice-diretora, e hoje ela é diretora de novo. Então, ela é uma pessoa que pode ter respostas mais profundas sobre essa parte mais da Política, dessa parte dos outros gestores acima como o Secretário, o Ministro e tudo mais. Ela deve ter mais conhecimento dessas demandas, de como que elas vinham. E ela, também, sempre foi um agente que auxilia, quando a gente propõe algum texto, alguma norma. Ela sempre faz uma revisão crítica, e a gente senta em reuniões com ela. Tínhamos reuniões com ela, para ouvir a crítica dela sobre os textos. Ela tem esse papel importante lá no departamento, sempre teve, muito por conta da experiência dela. Eu acho que ela tem uns 30 anos de serviço público, e ela tem muita experiência, muito conhecimento de legislação, muita conhecimento. A gente brinca que é ela é o nosso oráculo. A gente consulta ela para tudo. Então, ela é uma pessoa que eu indico, também.

Você teria o e-mail dela, por um acaso?

Eu tenho, deixa eu pegar aqui.

(Servidor “D”), muito obrigada pela sua colaboração. Foi muito importante. É muito legal conhecer a perspectiva de vocês como órgão central.

Eu agradeço, também, por contribuir com você, e espero que essa pesquisa tenha um impacto positivo. E é bom também a gente saber que outras pessoas vão conhecer a nossa realidade. Porque, às vezes, quando a gente faz uma coisa, a gente é muito criticado por isso e a gente fica “Nossa! Mas eu dei meu sangue, eu fiz o meu melhor, e eu não podia fazer diferente”. Então, a gente tem um pouco dessa angústia enquanto servidores, de saber que a gente está impactando e que a gente não conseguiu fazer melhor. Eu tenho essa responsabilidade, essa preocupação, e é bom saber que tem órgãos que estão interessados em ouvir também o nosso lado da história, e eu acho que todo mundo cresce muito quando a gente se propõe a ouvir todo mundo, todos os responsáveis. E te agradeço pela oportunidade de contribuir com você.

Obrigada! Eu que agradeço.

Entrevista com Servidor “E”

Obrigada pela sua participação. Sei que seu tempo é corrido aí, mas o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) me recomendou bastante você. Disse que você foi uma pessoa muito importante no processo, na primeira etapa... a parte de... Daquelas minutadas mesmo. E que você era a (cargo de gestão) da época, então você tem o histórico de como aconteceu.

Nós trabalhamos numas oito minutadas para te falar a verdade. Só que essa última minutada, eu não participei, tanto que eles tiraram a gestão por competências. Eles introduziram alguma coisa sobre riscos, que eu achei bacana. E isso a gente não tinha trabalhado nenhuma outra versão.

Vamos começar.

Quanto tempo você tem de experiência de serviço na administração pública?

- Desde 2008.

E quanto tempo, mais ou menos, em relação ao desenvolvimento de pessoas?

- Desenvolvimento... eu trabalhei, um ano no (Ministério “Y”), e trabalhei 4 anos aqui no planejamento.

Mas, na época que você atuava lá como (cargo de gestão), você já iniciou essas minutadas ou isso foi quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou?

- Não, já tinha trabalhos anteriores quando eu trabalhava com avaliação de... Na realidade, isso já vem sendo estudado desde quando o coordenador-geral era o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas).

Isso foi mais ou menos quando?

- Em 2012. Porque quando o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas) foi coordenador-geral, nós iniciamos a revisão do Decreto e começamos a trabalhar na finalização do sistema de avaliação de desempenho.

Como é que foi todo esse processo?

- Muito gratificante e um aprendizado em tanto, porque... com isso a gente viu que, também, aquele sistema de capacitação, o SERPRO disse que não dava para integrar ele com a avaliação de desempenho. Nós acabamos... inclusive, foi na época do (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas) que foi descontinuado o sistema de capacitação.

Aquele sistema capacita?

- O Capacita, infelizmente. A base dele era outra linguagem, e não a linguagem que estava sendo desenvolvida a avaliação de desempenho. Daí nós focamos na avaliação de desempenho e na revisão do Decreto nº 5.707.

Entendi. Desde, 2012 você tem trabalhado nisso e nunca avançou?

- Em outras coisas também, inclusive na revisão do Decreto de avaliação do desempenho.

Entendi.

Foram amostradas várias versões. Teve versões, inclusive, que foram até para a Casa Civil e voltaram. Acredito que nós não tivemos oportunidade. O momento político foi... entraram outras prioridades.

E aí desde 2012 vocês tentaram diversas vezes e nunca emplacou? digamos assim?

-Não, não emplacou.

Aí você trabalhou junto com o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho), em algumas considerações. Ele comentou que vocês fizeram um estudo, analisaram os PDPs anteriores. E ele falou também que vocês pontuaram questões, que você tinha muito isso na sua cabeça... coisas que já estavam definidas que não deram muito certo.

Também.

O que você acha que foi a sua contribuição nesse processo?

- A minha contribuição... a análise das diretrizes, a análise, por exemplo, daquele plano de execução que todos os órgãos encaminhavam todo ano, que, na realidade, nós vimos que as informações não eram fidedignas, por que...

Como eu posso te explicar? Tinham órgãos que não respondiam. Nós não conseguimos consolidar uma visão realmente do todo. Nós consolidávamos só daqueles órgãos que enviavam. Então, na realidade, era uma amostra, e uma amostra que não era fidedigna, porque eu lembro, de quando eu era coordenadora geral no (Ministério "Y"), que muitas capacitações que eram feitas, não entravam naquele relatório, porque entrava como reunião técnica. Então, se isso acontecia no (Ministério "Y"), poderia acontecer nos outros órgãos também.

Teve mais algum outro fator que você acha que foi importante nessa reformulação? Que fatores você acredita que foram importantes de serem trocados? O

que se pensou? O que gerou essa motivação para poder pensar nessa reformulação da Política?

Eu não estava mais lá quando iniciou esse trabalho aqui, mas, eles continuaram com a nossa ideia de centralizar os planos de desenvolvimento para aqueles cursos que são transversais. Nós acreditávamos que isso daria economicidade para a União. Que, ou a Esaf ou a Enap, conseguiriam centralizar esses cursos que eram transversais e não específicos de cada carreira, de cada órgão. Porque cada órgão tem as suas especificidades e precisam de cursos diferentes.

Mas no fim não tem mais a Esaf, e eu não sei se a Enap consegue hoje abarcar todo esse trabalho. Então, eles continuaram aqui com os instrumentos de trilhas de desenvolvimento, só que, hoje, não está mais sendo trabalhado com a competência, com a gestão de competências.

Então, não sei o que dizer... na realidade, não sei se a gente teve um ganho ou uma perda, mas, eu acredito ainda no ganho. Mesmo porque foi introduzido alguma coisa da gestão de riscos, avaliação de riscos. Então, eu acredito que aqui nós tivemos um ganho.

E teve alguma outra coisa mais que te chamou atenção nessa reformulação? Algum outro ponto que vocês acha que era crítico na sua época, que foi mudado?

Na minha época já havia previsão de ter essa análise do PDP, que na época não era chamado de PDP. Era outro nome o Plano, mas era um plano de desenvolvimento, era de um plano de capacitação.

Já tinha previsão do órgão central... na realidade, não era o órgão central, era o Comitê que analisaria esses planos de capacitação. Esse ano conseguiu fazer essa análise. A ENAP ajudou o Ministério. Então, eu acredito que nisso houve um ganho, porque antes o Comitê não... na realidade, o Comitê não se reunia mais, então não conseguia analisar mais esses planos de capacitação.

Quais foram às expectativas que se tinham em relação a essa revisão da Política, essa reformulação?

Lá no início, quando nós começamos a revisão, a expectativa é como a expectativa que eles tiveram agora, a expectativa do desenvolvimento estratégico das pessoas. Eu acredito que esse seja o objetivo principal, o desenvolvimento para que a gestão pública tenha um corpo mais eficaz, mais estratégico.

Em relação ao que foi mudado, ao que foi implementado nesse primeiro ano, o que você achou dessa reformulação? Qual foi a sua percepção em relação a isso?

Eu não sei se você ainda trabalha diretamente, né você não trabalha mais diretamente com o assunto, mais uma percepção de usuária mesmo. O que você percebeu em relação à implementação? Teve alguma coisa que você percebeu que melhorou, não melhorou, interferiu no processo ou não?

Eu confesso que eu não sei se é porque o Decreto é recente, nós ainda não conseguimos fazer essa análise, que você está perguntando, a gente não conseguiu ainda dimensionar essas alterações nos órgãos.

Numa perspectiva pessoal mesmo, não em relação aos órgãos, você não tem nenhuma consideração?

Eu vejo que aqui a gente ainda não sentiu o impacto. Como servidora, se eu quiser fazer um pedido de um curso, eu vejo que... claro, passou o planejamento aqui na nossa área para o plano de desenvolvimento, mas eu ainda não... confesso que não vislumbrei ainda todo esse alcance que o Decreto trouxe. Ele trouxe uma política, pode se dizer que até maior do que tinha antes, mas a gente ainda não foi impactado!

Eu ia te perguntar se tem algum fator que você acha que pode ter interferido nesse processo?

Eu vejo que o que não está aqui, mas que a gente que é da mesma área, já está sendo impactado, é a questão de metas e planos para avaliação de desempenho de líderes, que eu acredito que com essa avaliação e cumprimento de metas trará outro... vai trazer outra estratégia para utilizar esse Decreto. Aí sim, eu acredito que a gente vá ver a modificação na questão do desenvolvimento, com essas avaliações de líderes, que começaram por nós, pela SGP.

Em relação aos instrumentos que existem hoje, o sistema, as ferramentas, as técnicas que existem, você acha que esses instrumentos são suficientes para garantir que essa Política seja implementada, de fato?

Eu sinto falta de um sistema que consolide tudo isso, não só um relatório, mas, de um sistema mesmo, como eu sei que o Ministério da Fazenda tem na Receita Federal. Um sistema com trilhas para cada servidor. Acompanhamento dessas trilhas, acompanhamento de quantos cursos cada servidor fez, quais as competências que o servidor desenvolveu para aqueles cursos. Eu vejo que a administração tem necessidade de um sistema assim.

E não sei se está no escopo, se o DESEN, que é o departamento responsável por esse Decreto, se eles já estão se planejando para isso, não saberia te dizer.

E você acha que, hoje, a relação entre o órgão central e os demais órgãos, as demais unidades de gestão de pessoas, influencia nesse processo de implementação? De colocar o Decreto para valer?

Total, porque a construção ela tem que ser conjunta dos setoriais, os seccionais e o órgão central.

Em relação à gestão por competências você acha que retrocedeu?

Eu não diria que retrocedeu, porque eles falam em metodologias e ferramentas para as trilhas de desenvolvimento. E se você pensar que trilha de desenvolvimento pode ser feitas, tanto por competências, como por outros caminhos. Então, até não vejo um retrocesso, pode ser até um avanço. Aí a gente entra numa questão de conceito e metodologia, que na realidade, eu não sei o que foi utilizado aqui neste Decreto, porque eu não participei.

Mas, eu me lembro de algumas discussões que a gestão por competências já estava ultrapassada. Eu lembro de algumas falas assim. Mas, eu não sei qual estudo... o que embasou essa construção aqui do novo Decreto.

O outro Decreto estava bem embasado no trabalho da Maria Júlia Pantoja, da UNB. Agora esse Decreto aqui, eu, realmente, não sei te falar em qual estudo foi embasado.

Na época você foi (cargo de gestão). Você lembra qual tempo que você foi coordenadora da área?

Eu fui (cargo de gestão)... Eu vim pra cá em 2019. 2018 e 2017 eu fiquei só com processos de todo departamento. Então eu fiquei de 2013, 2014, 2015, 2016. De 2012, na realidade, que foi quando eu trabalhei com o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas).

Só que eu não fui (cargo de gestão). Eu fui (cargo de gestão) das duas áreas. Eles pegaram os DAS 4 de cada coordenação e foi distribuído para outras unidades. E eu era um (cargo de gestão), cuidando de avaliação de desempenho e desenvolvimento.

Hoje, foi reestruturado novamente. Hoje, são duas coordenações-gerais novamente. Porque primeiro eram duas coordenações-gerais, depois elas juntaram em uma coordenação-geral, depois ela foi transformada em uma coordenação.

Em 2019, esse assunto voltou a ser dividido em duas coordenações-gerais. Uma coordenação-geral para avaliação de desempenho e uma coordenação-geral para desenvolvimento, e assim está até hoje.

O (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) comentou que ele sente que a área era muito processual, que eles não tinham muito tempo para trabalhar

questões mais estratégicas, pensar em questões mais metodológicas. Você tem essa percepção também?

- Isso... A gente não tinha... a gente respondia muito processo, foi por isso que, em 2017, a diretora fez a proposta para eu trabalhar só com processo. Aí, eu sai da coordenação de desenvolvimento e avaliação e fui para uma coordenação só de processo.

E, realmente, foi um período... acredito que foi uma opção da gestão, não sei se foi daquele governo, em não avançar com essas políticas.

Entendi. Tem alguma outra pessoa que você indicaria para conversar que estava na época, que participou desse processo?

- Lá atrás, quando eu trabalhei com o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas), a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) estava na mesma equipe. Depois, a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) saiu, ela foi trabalhar em outros órgãos, foi trabalhar inclusive na SEGES. E aí, ela voltou, e ela está lá até hoje. Inclusive, ela trabalhou nessa nova PNDP. Ela está bem a par de tudo, junto com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), que é o coordenador-geral.

Ela me falou que ela está de férias, que só poderia me atender em janeiro. E o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), eu já consegui marcar com ele. A gente vai fazer na próxima semana, mas a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) não vai poder.

A (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) tem um bom histórico, desde a época que ela trabalhou comigo e o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas), desde 2012. Ela, também, ajudou em várias revisões, depois ela saiu, e o (ex-Coordenador-Geral de Políticas de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas) também saiu. Aí entrou uma coordenadora-geral, que trabalhou com a gente por alguns meses, que também trabalhou com a revisão. Depois entrou a (servidor 4), não sei se você lembra da (servidor 4). A (servidor 4) também foi nossa coordenadora-geral, ela é EPPGG.

Depois da (servidor 4), nós perdemos a coordenação-geral, e ficou só uma coordenação, e eu fiquei com as duas coordenações de avaliação desempenho e a outra. Então, era realmente muito de execução.

Quando o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) entrou, voltou a ter uma coordenação-geral para as duas áreas, e eu fiquei como (cargo de gestão). Só que eu

acabei saindo para ficar só com a área de processos, e o (ex-Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Desempenho) continuou com a área de desenvolvimento e avaliação.

Entendi. Esses estudos que vocês fizeram para analisar o que era feito... ele disse que fez um estudo aprofundado sobre os PDPs, você não tem isso?

Não, não tenho, infelizmente. Porque eu participava das reuniões, mas quando ele se reunia com o pessoal da ENAP, eu, geralmente, não ia, eu ficava pra responder processos.

Entendi

Eu acabava não armazenando isso.

Ele comentou que o processo com ENAP... Na verdade, já tinha sido trabalhada uma minuta, e aí, depois, que foi apresentada essa minuta para ENAP, até tinha um pesquisador lá... para validar aquela parte das escolas de governo. Antes disso, vocês tinham um contato a mais com a ENAP? Eles contribuíram de alguma outra forma, ou foi só isso mesmo?

Não. Porque, anteriormente, quando o comitê acabou não funcionando, porque... como a SRH e a SEGES foram unificadas e virou a SEGEP, o comitê meio que perdeu o sentido, porque a ENAP... só uma Secretaria e a Escola, ficou estranho para um comitê, só duas entidades. Então, nós não tínhamos quase tratativas e, também, a revisão acabou que não avançou.

Nós fizemos reuniões com a ENAP, quatro ou cinco reuniões, não lembro assim pra te falar, precisamente, mas não conseguimos avançar.

Na época, qual era o nome da secretaria que você falou? Como que se chamava?

SEGEP.

E a SEGEP era: Secretaria de Gestão de Pessoas?

Isso.

Então, acho que é isso, (servidor “E”). Muito obrigada pela sua participação, por ter colaborado comigo. Muito obrigada pela sua participação, pela sua disponibilidade, eu vou tentar falar com a (Coordenadora-Geral substituta de Desenvolvimento de Pessoas) novamente. Ver se ela consegue me atender, mas se não, eu agradeço a indicação.

Também, tá bom! Obrigada, beijo.

Tchau.

Tchau.

Entrevista com Servidor “F”

Quanto tempo de serviço na administração pública?

6 anos.

Você entrou em 2014?

Isso. Foi em setembro de 2014.

E experiência nessa área de desenvolvimento de pessoas? Quanto tempo você tem?

Vai fazer um ano, porque eu entrei ano passado na CGDES. Foi em dezembro do ano passado, então está fazendo um ano agora. Antes eu não tinha experiência nessa área.

Entendi. Você participou do processo de formulação ou você já entrou quando já tinha sido implementada a política?

Já tinha sido implementada, porque quando entrei, foi em dezembro de 2019, então a reformulação aconteceu antes. Quando eu cheguei, eu cheguei já no período para analisar os PDPs que haviam sido enviados. O Decreto já tinha sido publicado, a instrução normativa já tinha sido publicada. Então, acaba que eu peguei mais a parte já da execução da Política, do que da reformulação em si.

Entendi. Como você tomou conhecimento dessa reformulação?

Foi por meio da... de quando eu cheguei mesmo no DESEN, na CGDES, na SGP. Porque a primeira vez que eu tomei nota, que eu tomei conhecimento da PNDP, na verdade, foi quando eu estava na Enap. Porque eu fiquei um período curto na Enap, em 2019.

E daí, saiu o Decreto 9.991, Quando saiu o Decreto, junto com a instrução normativa, eu tinha acabado de chegar na Enap, também. Aí, pediram para que eu desse uma lida, uma olhada no documento, porque bem ou mal, isso iria impactar nas atividades da escola. Foi a primeira vez que eu tive contato com a PNDP. Eu confesso que eu li e pensei: “gente, o que é isso?”. Porque, até então, eu tinha trabalhado sempre com política pública da área fim. Então, eu nem sabia do que se tratava.

Quando eu li pela primeira vez, eu fiquei assim: “gente, o que é isso?”. Fiquei um pouco sem entender, mas eu fui entender, mesmo, tomar conhecimento de todo o histórico da PNDP, quando eu cheguei lá na CGDES. Então, foi em dezembro, também.

Quando você tomou conhecimento dessa reformulação da Política, quais eram as suas expectativas em relação aos resultados da Política?

Quando a gente vai tomando conhecimento das coisas... do histórico, a primeira impressão é de que havia se burocratizado mais a Política. Porque antes era o PAC, que eram os planos de... A PNDP sempre existiu, mas antes era o PAC.

Quando a gente vê pela primeira vez, a gente pensa: “Gente, pelo amor de Deus! Por que burocratizar esse negócio?”. Aí eu li a instrução normativa, e vi, por exemplo, relatório final, relatório anual, aquele tanto de informação que pedia. Aí eu falei: “Isso é inviável. Os órgãos e entidades não vão dar conta”. Mas, depois, aprofundando e estudando mais sobre o assunto, eu acho que as expectativas mudam.

Então, eu acredito que essa reformulação é mais para a gente tentar reorganizar a casa. É um processo de mudança assim... não digo que é disruptivo, mas é um processo de mudança, talvez, um pouco traumático, porque a gente passa a pedir mais processos, mais informações, que os órgãos e entidades, provavelmente, nunca precisaram se ater a determinadas informações. Mas, eu acho que... resumindo, a expectativa, de fato, é que a gente consiga reorganizar essas informações, ter tudo isso num único lugar, que seja algo mais transparente, para que a gente possa pensar efetivamente numa forma de melhorar a qualidade de vida do servidor inclusive.

Não pensamos só na questão do desenvolvimento, mas eu acho que, a partir dessas informações de uma forma organizada, a gente passa para segunda etapa na segunda fase da Política, que é ter algo mais consolidado, algo mais maduro para que a gente possa pensar em melhorias para o servidor mesmo. Que traga motivação, que traga conhecimento. Enfim, acho que essa é a minha expectativa.

Qual é a sua percepção em relação à implementação nesse primeiro ano?

A gente está aí nesse primeiro ano... a minha percepção... acho que foi algo bem corrido. Algumas fases e etapas foram muito atropeladas, justamente porque... Eu não participei. Eu não sei, de fato, quais foram os motivadores para essa reformulação. Os motivadores e por que foi da forma que foi, no sentido de que, primeiro, se fez uma legislação, e, depois, é que se pensou em como operacionalizar. Então, acaba que o operacional precisou correr com os prazos que estavam previstos na legislação. E isso foi bem desgastante.

Acho que a implementação nesse primeiro ano foi muito desgastante, tanto para o órgão central, quanto para os órgãos e entidades, no sentido de que as coisas assim... do tempo... de você planejar, do tempo de você cadastrar, do tempo da gente, enquanto órgão central, desenvolver o sistema. E pensar em um puxadinho do sistema, que não é o que a

gente... que a gente sabe que não é o ideal. Então, eu acho que foi algo bem desgastante. Mas, necessário.

Talvez, não precisasse ter sido tão desgastante, mas foi a forma como a gente conseguiu avançar com a Política, mesmo com esse tanto de intempéries que a gente teve em 2020.

Quais fatores você acredita que interferiram nesse processo de implementação?

Eu acho que foi assim... Enquanto órgão central, talvez, a questão do tempo, talvez, a questão da equipe. Porque a gente tem uma equipe muito reduzida para cuidar de uma política nacional. E a PNDP acaba que tem vários fatores, várias vertentes que a gente não tem uma equipe que possa se dedicar exclusivamente à isso.

Então, eu acho que é a questão do tempo. Nossos prazos sempre foram muito exíguos. Questão de equipe reduzida, isso enquanto órgão central. Questão, também, da equipe de desenvolvimento do sistema em si, que não é nossa, do Ministério. É uma empresa contratada. E, por parte dos órgãos, eu acho que é a questão da falta de conhecimento das pessoas lá na ponta. Mas, é falta de conhecimento do sistema, que era um sistema novo. Falta de conhecimento até da própria Política, porque a parte de desenvolvimento de pessoas não é muito vista, não é muito promovida pelos órgãos e entidades.

Uma coisa que a gente percebeu, constatou, nesse primeiro ano de implementação é que o desenvolvimento de pessoas não tem uma área específica dentro dos órgãos. É algo que você puxa daqui, puxa dali, é algo que (é para quem está muito envolvido) na área de gestão de pessoas. Então, você não tem ninguém que seja, especificamente, destinado a pensar o desenvolvimento de pessoas dentro do órgão. Então, digamos que eu acho que é isso que dificulta, também, é uma falta de... não é interesse, mas uma falta de sensibilidade dos gestores em entender de que é essa é uma área importante.

Você acredita que os instrumentos disponíveis hoje são suficientes para garantir a implementação da Política?

Acho que não. Não por completo, até porque os instrumentos que a gente tem hoje são mais para propiciar, mais para... a gente ainda está nessa transição.

Eu considero que a gente ainda tá nessa transição entre algo que era antigo e o novo. Depende de maturidade. Então, os instrumentos que a gente tem hoje, eu acho que servem para auxiliar e para começar a promover a Política dentro dos órgãos e entidades, a Política dentro da administração pública em si.

Agora, para garantir, eu não acredito que a gente ainda tem os instrumentos suficientes não.

Você falou que vocês começaram a desenvolver o sistema depois que a legislação já estava pronta?

Acredito que sim, porque quando eu cheguei já estava tudo pronto. Eu acho que foi algo em paralelo, mas acaba que o sistema mesmo, eu acho que ele só foi ficar pronto quando o Decreto saiu. Então, eu parto do princípio de que o Decreto começou a ser pensado antes, aí no meio do caminho viram que o Decreto ia sair, aí pensaram... Já desenvolveu o sistema, entende?

Em relação à gestão por competências, como é que você enxerga ela nesse processo da reformulação?

Ela ainda é muito prematura. Se a gente for parar para pensar, acho que o processo de reformulação foi justamente para a gente ir ao encontro de uma gestão por competências uniforme. E, no geral, na administração pública, eu acho que foi um primeiro passo para a gente conseguir trazer esse entendimento, trazer essa prática para administração pública, mas, ainda, é muito prematuro, é muito nova ainda.

A gente tem vários casos de órgãos que possuem uma gestão por competências muito avançada, muito madura, e que, às vezes, não está nem de acordo com as premissas da PNDP. E tem outros órgãos que ainda não conseguem ter nem ideia do que é a gestão por competências ou de como fazer iniciar um mapeamento de competências. E a grande maioria é assim, justamente, porque essa parte de desenvolvimento de pessoas e a parte de competências não é prioridade nos órgãos.

E a relação entre o órgão central e os demais órgãos, você acredita que essa relação é importante? Que ela interfere?

Com certeza. Acho que é tanto importante, quanto interfere.

Apesar de a gente não ser um órgão de controle. E a gente faz sempre questão de “bater nessa tecla”, porque os órgãos e entidades, às vezes, ficam muito receosos de tomarem uma decisão e serem “penalizados” entre aspas por nós, enquanto órgão central.

Não. Nosso papel não é esse. Mas, bem ou mal, o nosso papel interfere, obviamente, porque a gente dá as orientações. Mas sempre nesse papel de orientar, de tentar entender a realidade do órgão, e tentar fazer com que o órgão, aos poucos, vá se adaptando às nossas orientações.

Mas eu acho que o papel nosso de se aproximar do órgão é fundamental, porque, bem ou mal, eles veem em nós, pelo menos é a minha percepção, um norte.

E eu acredito que, quanto mais a gente conseguir se aproximar, passar o conhecimento que a gente tem, passar orientações, e sempre estar disposto a ouvir problemas, a ouvir feedbacks e tentar ajudar. Eu acho que esse é um ponto fundamental para a gente conseguir avançar na Política, no sentido de mostrar boa vontade e mostrar que a gente está junto nessa. No sentido de que não são só eles que podem estar sofrendo com a mudança, mas que está sendo um aprendizado para todo mundo, principalmente para a gente do órgão central.

E a gente tem muito que aprender com eles também. Porque, na verdade, os órgãos e entidades são os nossos clientes. É uma via de mão dupla. A gente não pode pensar que o órgão central é *top-down*. Não deveria ser assim.

Às vezes, algumas coisas podem até ser dessa forma. Mas a gente tem a consciência de que o aprendizado é via de mão dupla e as coisas que a gente faz, é, justamente, pensando nos órgãos e entidades.

Você entrou bem na época em que estavam sendo analisados os primeiros PDPs. Qual foi a percepção de vocês em relação aos PDPs que foram entregues?

Eu vou falar enquanto análise do planejamento, porque a parte da execução, a gente vai ter essa percepção no início do ano que vem.

Eu que não tinha ideia do que se tratava, porque assim... Eu era da Enap. Eu tinha acabado de chegar na Enap e fui fazer parte de um grupo de trabalho de análise dos PDPs. Então, eu ainda era da Enap e fui para a CGDES só para ajudar na força-tarefa de análise dos PDPs.

A percepção, primeiro: “Gente, esse tanto de linhas, esse tanto de planilha, e ter que ficar classificando cada uma dessas necessidades em macro e micro. O que é isso?” E, a gente foi percebendo que vários órgãos ainda não tinham maturidade suficiente para dar a informação no formato em que a gente esperava receber. Porque, bem ou mal, a gente esperava... Por mais que a gente soubesse que era algo muito novo, que era novidade para todo mundo, a gente se deparou com algumas questões meio inesperadas, talvez.

Necessidades escritas de forma muito genérica, ou os órgãos entenderam que a necessidade era para trazer por servidor, então tinha lá o nome do servidor no público-alvo.

Foi um mix de sensações. Eu falei: “Meu Deus do céu, será que um dia a gente vai conseguir ter PDPs um pouco mais enxutos? Ou com necessidades mais elaboradas? Ou com

as informações periféricas da necessidade que condizem com o que a pessoa está esperando?”.

A minha percepção é que viria um desafio bem grande pela frente, tanto estrutural, quanto operacional, e estratégico. Desafio de todos os níveis da Política em si.

Em relação ao sistema, você acha que ele é suficiente ou que ele precisa ser melhorado?

De forma nenhuma. O sistema, na verdade, foi um puxadinho do portal SIPEC. O Portal SIPEC é um sistema de registro de eventos. Até onde eu sei, existiam alguns pontos de função sobrando, orçamento sobrando, e foi nessa janela que se encontrou a solução para colocar o PDP lá.

Então, acho que o sistema ainda não... está longe de ser o ideal, porque, por enquanto, ele é um sistema só de alimentação de informações e elas ficam lá.

Pelo o que eu vejo, os órgãos e entidades não utilizam o sistema como ferramenta principal. Eu vejo que existem outras ferramentas periféricas, seja planilha Excel, seja *Google Forms*, seja qualquer outro tipo de controle interno. E que o sistema não é isso, o sistema acaba que... Por enquanto, ele só é uma forma de você registrar as informações lá para o órgão central.

Aí, acaba que eu vejo o sistema como se fosse uma ferramenta de controle do órgão central. Eu não sei qual é essa a percepção dos órgãos, mas, às vezes, eu fico achando que é isso, porque, justamente, o sistema não traz... ele não é uma ferramenta de gestão. Ele não é uma ferramenta de gerenciamento das informações.

Ele não conversa com outros sistemas, como, por exemplo, o sistema de orçamento, de registro de custo, com diárias e passagens. Até com o próprio SIGEPE, banco de talentos. Ele não conversa com nenhum deles.

Por enquanto, o sistema da forma como está, não é o ideal. Ele não é um sistema prático, ele não é um sistema de fácil usabilidade. O que a gente está tentando fazer... O que a gente tentou fazer para esse ano, foi tentar melhorar a forma de captar a informação para a gente começar a pensar estrategicamente em melhorias para a Política em si, não para o sistema especificamente.

A partir deste ano, especificamente de 2020, quando a gente lançou essas melhorias no sistema, a gente viu que certas melhorias, na verdade, não eram melhorias. Em vez de facilitar, dificultou.

Está sendo muito tentativa e erro. Mas, o nosso foco para o ano que vem é, justamente, mudar o sistema. Lógico que não vai ser para o ano que vem, porque senão a gente fica mudando todo ano e acaba que se perde a série histórica, (perde) a informação, e é mais desgastante.

Mas, para o ano que vem, o órgão central tem essa meta de conseguir desenvolver um sistema, que seja um sistema, de fato, de gerenciamento de informações, de governança. Que consiga trazer relatórios, que consiga trazer *dashboards*, que seja algo mais completo e dinâmico. Não seja esse negócio estático que é hoje.

E quais são as suas perspectivas em relação a essa reformulação da Política? O que você espera que aconteça?

Eu espero que com o tempo... Porque quando se trata de uma política que, bem ou mal, está mudando a cultura do servidor em si, da vida funcional do servidor, principalmente, no que diz respeito às licenças, acredito que isso, aos poucos, vai passar a trazer mais...

Eu acho que é a organização, justamente das informações. A gente conseguir ter informações da administração pública, tudo no mesmo sistema, num mesmo local. Até para o órgão central pensar em melhorias, em estratégias para melhorar a vida do servidor.

E a outra questão que eu estava falando é, justamente, com o tempo o servidor passar a criar... ter um pouco mais de consciência sobre a sua vida funcional, sobre o aprendizado funcional dele. E ir desconstruindo, aos poucos, essa questão que a gente sabe que ocorre, que o servidor utiliza de algumas benesses da sua vida funcional, da sua situação enquanto servidor, para desenvolver, pessoalmente, no sentido de aproveitar... “Eu tenho direito a uma licença-capacitação e eu vou tirar essa licença para poder fazer um curso, para poder...” É o que a gente sabe. “Eu vou dizer que eu vou fazer um curso de inglês, mas, na verdade, eu vou fazer um intensivão para o próximo concurso que vai ter do Senado”.

Então, é tentar desconstruir isso um pouco, e trazer um pouco de consciência mesmo. Até para a gente quebrar um pouco essa percepção externa do cidadão, de que o servidor público é o... Eu não vou usar essa palavra, mas que é usurpador, que é folgado. Eu acho que vai um pouco nisso também.

Apesar de que a gente, que é servidor, a gente sabe que a gente não é folgado, que a gente não é... Que a gente trabalha ‘pra caramba’, que a gente rala. Mas, acaba que a percepção de fora é sempre os 20%. Os 80%, ninguém nunca vê.

Em relação à gestão de riscos, como você vê a aplicação dessa gestão de riscos?

Não vejo. Por enquanto, eu acho que a gestão de riscos... A gente tem coisa muito mais... muito menor, coisas mais simples a serem alcançadas, menos complexas. Então, eu, particularmente, acho que a gestão de riscos até para o órgão central é algo que a gente ainda não consegue ver.

Apesar de estar lá na legislação, a gestão de riscos ainda não acontece. Porque eu acho que a gente precisa ter uma série histórica, precisa de um pouquinho mais de amadurecimento da Política em si, até a gente conseguir enxergar as informações, entender as informações que a gente recebe, para poder vislumbrar como que a gente vai fazer uma gestão de riscos, seja para administração pública como um todo, ou seja para repassar orientações para os órgãos e entidades. Porque a gestão de riscos, por enquanto, eu não enxergo dentro da Política, além do artigo que tem lá no Decreto e na instrução normativa.

Você já tinha me indicado várias pessoas. Tem alguma outra pessoa que você gostaria de indicar para participar?

Eu preciso só confirmar com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), se eu posso indicar essa pessoa ou não, porque ela não é servidora da SGP, ela não é servidora federal, mas é o nosso consultor. Ele foi nosso consultor e eu indicaria ele. Mas, eu vou confirmar primeiro com o (Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas), se eu posso fazer a indicação.

Só uma curiosidade, ele foi consultor durante a reformulação da Política?

Ele foi consultor, a Política já estava reformulada, já estava posta. E ele foi consultor, na verdade, ele ainda é nosso consultor nesse ano de 2020. Então, consultor da implementação da Política.

Entendi. Então, se você puder ver com ele, eu aguardo essa informação.

Eu vejo com ele ainda hoje. Aí ele me respondendo, eu te aviso.

Tá ok! Eu acho essas perguntas me esclareceu bastante coisa.

Que bom. Essas são as minhas percepções mesmo. Qualquer coisa que você precisar a mais, manda e-mail.

Muito obrigado pela sua participação, pela sua disponibilidade eu me ajudar em todo esse processo.

Tá bom. Obrigada.

Obrigada, você. Bom dia!

Tchau, tchau!