

## **Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: reflexões sobre a execução em uma autarquia federal.**

Natália Ilka Morais Nascimento<sup>1\*</sup>; Amanda Leal da Silva Teodoro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Analista em Reforma e Desenvolvimento Agrário do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra. Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará e Licenciada em Ciências Sociais pela Universidade Estadual do Ceará. SBN QD 01 Bloco D - Edifício Palácio do Desenvolvimento - Asa Norte, 70057-900. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

<sup>2</sup> MBA USP ESALQ. Orientadora. Rua Alexandre Herculano, 120 – T6 – Vila Monteiro; 13418-445 Piracicaba, SP, Brasil.

\*autor correspondente: nataliailka@gmail.com

### **Resumo**

O serviço público federal possui milhares de servidores ativos, distribuídos em 185 órgãos, com atribuições específicas e complexas, muitas vezes, sem comparativo com funções da esfera privada, sendo fundamental a existência de uma política robusta de treinamento para garantir uma boa prestação de serviços aos cidadãos. A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, é recente, existindo poucos estudos sobre o tema. O objetivo desta pesquisa foi analisar sua implementação no contexto de uma autarquia federal, tendo gestores e servidores como interlocutores. Metodologicamente, a abordagem foi qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, tendo como procedimentos de coleta a pesquisa bibliográfica e documental e a aplicação de questionário, cujos dados passaram por uma análise de conteúdo e de sentimentos. Os resultados evidenciam um elevado grau de desconhecimento sobre conceitos, objetivos e critérios da política, uma percepção de que o acesso é burocrático e de que as lideranças não compreendem a importância da qualificação de suas equipes. Verificou-se que a política contribuiu com a melhoria dos aspectos de planejamento, transparência e objetividade das regras, tornando o acesso mais isonômico. Contudo, há o desafio de aprimorá-la através do fortalecimento das áreas de treinamento e desenvolvimento dos órgãos, simplificação de procedimentos, ampliação da comunicação e discussão sobre o papel das instituições no suporte à transferência de treinamento.

**Palavras-chave:** Administração pública federal; Gestão estratégica de pessoas; Política nacional de desenvolvimento de pessoas - PNDP.

### **Introdução**

Treinamento e desenvolvimento (T&D), como subsistema da área de gestão de pessoas, tem assumido um lugar de destaque nos últimos anos, de acordo com o relatório LinkedIn Learning, em razão da forma como ajudou as organizações a lidarem com os desafios e novos arranjos do mundo do trabalho, durante e após a pandemia de Covid-19 (Kruse, 2022).

Na iniciativa privada, de acordo com dados da pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD), em 2022, o investimento em T&D cresceu 34%, considerando o valor

anual médio por colaborador, sendo que 82% das empresas brasileiras possuem um orçamento definido para T&D.

No serviço público federal, a área está estruturada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e se constitui como uma ação importante para a melhoria do serviço público e de suas entregas. No ano de 2022, a Administração Pública Federal investiu cerca de 74 milhões de reais em capacitação de servidores públicos (Brasil, 2023a), sem considerar valores despendidos com remuneração durante afastamentos para participação em ações de desenvolvimento.

Essa política tem como público potencial os 557 mil servidores ativos (Brasil, 2023), distribuídos em 185 órgãos, com atribuições específicas e complexas, muitas vezes, sem comparativo em termos de funções com a esfera privada. O contexto de mudanças cada vez mais rápidas e a progressiva transformação digital trazem novos desafios à política, tendo em vista que muitas atividades poderão ser automatizadas ou reformuladas, exigindo novas habilidades destes servidores (Adamczyk, 2020).

Outros elementos conjunturais se somam a este cenário como a diminuição crescente dos quadros das instituições públicas, o envelhecimento da força de trabalho, a diminuição do orçamento disponível e o progressivo uso de novas tecnologias na educação corporativa. Nesta conjuntura, a área de desenvolvimento de pessoas tem o potencial de contribuir com o nivelamento de conhecimentos entre colaboradores, desenvolver as habilidades necessárias frente aos novos desafios e auxiliar o processo de gestão de conhecimento.

A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do governo federal, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, é recente. Na literatura, há pesquisas sobre seu processo de formulação e implementação (Cabral, 2020), sobre o enfoque em resultados (Sgaraboto, 2021) e sobre sua execução em instituições federais de ensino, com foco na carreira de técnico administrativo em educação (Teixeira, 2022; Júnior, 2022). Assim, a realização deste estudo de caso, tendo como interlocutores gestores e servidores, colabora com a construção de conhecimento sobre o tema.

A pesquisa partiu de uma contextualização geral sobre a PNDP e teve como objetivos verificar o grau de conhecimento dos servidores sobre sua legislação e conceitos, refletir sobre as motivações para participação ou não em ações de capacitação e o acesso a informações de oferta. Discutiu também a percepção que os servidores têm sobre o impacto da capacitação no exercício de suas funções no órgão e buscou compreender a percepção das lideranças sobre seu papel no desenvolvimento dos servidores que integram sua equipe.

As questões que nortearam a coleta de dados foram: Os servidores conhecem a PNDP? Os servidores acessam as modalidades de participação disponíveis na PNDP?

Consideram fáceis a compreensão da legislação, dos conceitos e o acesso? Percebem resultados em sua atuação profissional? As lideranças compreendem e exercem seu papel na PNDP?

## **Material e Métodos**

A presente pesquisa utilizou a abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, utilizando como procedimentos técnicos e de coleta a pesquisa bibliográfica e documental e a aplicação de questionário, empregando o método do estudo de caso para adquirir conhecimento e compreender processos e dinâmicas particulares à instituição pesquisada (Goldenberg, 1997).

Foram analisados os documentos oficiais que integram a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, disponíveis na central de conteúdos da política e no Sistema de Gestão de Pessoas - Sigepe Legis. Para uma compreensão sistêmica do contexto da Instituição na qual a pesquisa foi realizada foram coletados dados secundários em sistemas governamentais como Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e Painel Estatístico de Pessoal. Outros dados específicos ao órgão pesquisado, como planos de desenvolvimento de pessoas e relatórios de execução, foram acessados no sítio eletrônico da autarquia.

A pesquisa bibliográfica utilizou a literatura relacionada às temáticas de gestão estratégica de pessoas, gestão por competências e política de desenvolvimento de pessoas. Os dados primários foram coletados utilizando formulário eletrônico, enviado aos servidores do órgão pesquisado, através de correio eletrônico e aplicativo de mensagens, obtendo 204 respostas, uma amostra que corresponde a 6,7% do universo pesquisado.

As informações obtidas com as questões abertas passaram por uma análise de conteúdo, por meio da qual os dados foram ordenados, classificados e interpretados (Minayo et al., 1994). Também foi realizada a análise de sentimentos, manualmente, buscando identificar e classificar emoções e percepções dos respondentes em relação aos temas sobre os quais se manifestaram. A coleta dos dados foi autorizada formalmente pela Instituição. Todos os respondentes manifestaram ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o formulário não coletou dados pessoais dos participantes da pesquisa.

## **Resultados e Discussão**

### **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal**

Os modelos de gestão de pessoas na Administração pública federal vêm evoluindo ao longo das últimas décadas, na passagem da administração burocrática para a administração gerencial (Martins, 2019). Desde a primeira estruturação do quadro de pessoal, através da Lei nº 284, de 1936, até o paradigma vigente que busca uma gestão estratégica de pessoas (Silva, 2021), um longo caminho foi percorrido, com avanços e retrocessos.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, trouxe a noção de competência para orientar as ações de capacitação, articulando-as com os objetivos e estratégias organizacionais (Brasil, 2012). Entre suas finalidades estavam “a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público” (Brasil, 2012, p. 4). Tinha como objetivos implícitos que, através da PNDP, os demais subsistemas de gestão de pessoas fossem alinhados à gestão por competências.

Os instrumentos propostos foram o Plano Anual de Capacitação (PAC), o Relatório de Execução do PAC e o sistema de gestão por competência (Brasil, 2006). A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES) tinha o papel de elaborar as metodologias para o desenvolvimento e a implementação do Sistema de Gestão por competência, em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do mesmo Ministério, à qual caberia o processo de implantação do Sistema, junto aos órgãos e entidades da APF (Brasil, 2006).

À Enap, de acordo com a Portaria nº 208, de 2006, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cabia o papel de coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial, direcionados aos servidores civis, executados pelas escolas do governo federal.

Apesar de ser considerado um marco para a gestão de pessoas no âmbito federal (Sgaraboto, 2021), preconizando que o planejamento das ações de capacitação deveria ser precedido por um mapeamento de competências, a Política estabelecida pelo Decreto nº 5.707, de 2006, não teve uma implementação exitosa, podendo ser caracterizada como déficit de implementação (Camões e Meneses, 2016).

Ao estudar o processo de implementação da PNDP, detalhando o processo de formulação da política, analisando fatores políticos e estruturais, Camões (2013) identificou vários elementos que contribuíram para este resultado: não priorização da política, em razão das mudanças de atores envolvidos e de gestão, baixa força da agenda, ausência de efetividade dos instrumentos propostos, inexistência do aspecto coercitivo e punitivo que determinasse a implementação da política, dentre outros. O sistema informatizado que auxiliaria a gestão de competências, por exemplo, não foi disponibilizado aos órgãos.

Outras fragilidades podem ser verificadas pela análise dos normativos: o Comitê Gestor tinha atribuições limitadas, não atuando como órgão central de suporte e orientação aos órgãos integrantes do sistema; não foram estabelecidos critérios objetivos e isonômicos para o acesso de servidores à licença capacitação e ao afastamento para cursos stricto sensu e não havia uma ferramenta modelo para elaboração do PAC, sendo este apenas de uso interno às instituições.

### **A Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP**

Considerando o cenário exposto, a partir de discussões iniciadas em 2017 (Cabral, 2020), foi instituída a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, doravante denominada nova PNDP, criada pelo Decreto nº 9.991, de 2019, que estabelece diretrizes e critérios de vinculação obrigatória aos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (APF).

A nova PNDP delegou papéis centrais ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Ademais, tornou opcional o diagnóstico de competências, obrigatório no normativo anterior, e introduziu novos conceitos como desenvolvimento de pessoas e necessidades de desenvolvimento.

Estabeleceu como ferramentas de gestão os seguintes instrumentos: o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); o relatório anual de execução do PDP; o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; o relatório consolidado de execução do PDP; e os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC (Brasil, 2019).

O PDP e seu relatório de execução são instrumentos anuais, obrigatórios, sem os quais os órgãos ficam impossibilitados de utilizar os recursos da ação orçamentária de capacitação e autorizar afastamentos de servidores para participação em ações de desenvolvimento. O envio é feito através de sistema informatizado, fornecido pelo próprio SIPEC, cujos dados são analisados pela ENAP, que emite manifestação técnica, juntamente com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), informando quais necessidades indicadas no PDP podem ser atendidas por escolas de governo.

A metodologia implementada é um passo importante para o melhor uso dos recursos públicos (Sgaraboto, 2021), havendo também a exigência de justificativa de execução e análise de custo-benefício das ações de desenvolvimento não gratuitas que

tiverem sido contratadas junto a terceiros. Neste aspecto, o decreto também instituiu a obrigatoriedade da transparência ativa do detalhamento dos gastos com ações de desenvolvimento, através do sítio eletrônico dos respectivos órgãos, facilitando o acesso dos cidadãos às informações.

Entre os anos de 2019 e 2023 foram editados 03 decretos, 07 instruções normativas, 02 portarias, dentre outros guias, notas técnicas e exposições de motivos com orientações a serem seguidas pelos órgãos setoriais e seccionais integrantes do sistema SIPEC (Brasil, 2023b). As principais inovações trazidas por este conjunto de normativos e documentos, além das já mencionadas, são:

- Definição das competências e obrigações de servidores e chefias na execução da PNPD;
- Obrigatoriedade de realização de processo seletivo interno para concessão de afastamentos para dedicação exclusiva a cursos de pós-graduação stricto sensu e necessidade de o servidor comprovar a incompatibilidade do curso com sua jornada de trabalho, de acordo com critérios estabelecidos pelo seu órgão;
- Para concessão de licenças capacitação, os cursos a serem realizados devem possuir carga horária mínima superior a 30 horas semanais;
- Possibilidade de utilizar a licença capacitação para realização de trabalho voluntário em instituições do país e atividades práticas a serem desenvolvidas em outros órgãos públicos ou organismos internacionais;
- Definição da autoridade competente para autorização de afastamentos e envio do PDP;
- Ampliação das atividades de desenvolvimento de pessoas que podem ser remuneradas via Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, incluindo a mentoria;
- Definição das competências transversais e de liderança do serviço público;
- Detalhamento da metodologia a ser utilizada e das informações a constarem no PDP, no relatório de execução do PDP e dos dados a constarem na transparência ativa;
- Detalhamento de quais informações e documentos devem constar na instrução de processos de afastamento;
- Exigência da implementação da gestão de riscos;
- Na realização de ações de desenvolvimento, necessidade de avaliação dos fornecedores e do atendimento ou não da necessidade prevista no PDP.

Tendo como referência o primeiro ciclo de implementação, Cabral (2020) considera como resultados da política: a sistematização das necessidades de aprendizagem dos servidores federais; direcionamento e objetividade da elaboração dos PDP's, proximidade, comunicação e orientação entre órgão central e setoriais/seccionais, criação de sistema

informatizado e de critérios objetivos para afastamentos. Por outro lado, identifica como fatores intervenientes: baixa força da agenda, problemas com a criação do sistema, escassez de recursos, dentre outros (Cabral, 2020).

Em 2022, de acordo com o Relatório consolidado de execução do PDP (Brasil, 2023a), 153 órgãos enviaram seus relatórios de execução e registraram 41.229 necessidades de desenvolvimento. Foram executadas ações para atender 35,67% das necessidades informadas, se verificando uma tendência de crescimento em relação a 2020, cujo índice foi de 17,39%. Para o atendimento dessas necessidades foram executadas 59.196 ações, representando uma média de 04 ações a cada necessidade. Os dados evidenciam uma grande adesão dos órgãos da APF à Política.

De acordo com pesquisa realizada pelo então Ministério da Economia (Brasil, 2022a), junto aos órgãos abrangidos pela PNDP, entre os principais avanços identificados estão a transparência das informações e critérios de concessão, a promoção da cultura de planejamento e de alinhamento estratégico entre ações de desenvolvimento e interesses institucionais, ampliação do olhar para a necessidade, ao invés de treinamentos pontuais, dentre outros.

Também foram feitas críticas à PNDP como a perda de autonomia e imposição de modelo único a realidades diferenciadas, foco no controle, exigência de critérios desnecessários, aumento da demanda de trabalho por parte das áreas de gestão de pessoas, sem que seja possível visualizar os resultados. Alguns destes aspectos também estão presentes nesta pesquisa, realizada junto ao público da Política. No quesito avaliação, apesar de haver orientações conceituais para a avaliação das ações desenvolvidas e dos fornecedores, a PNDP ainda não possui uma proposta metodológica que possibilite a avaliação de resultados e impactos, nem a gestão dos riscos da Política.

Cabe destacar que outras questões importantes para o fortalecimento da educação corporativa na administração pública ainda não são alvo de orientações do órgão central, como suporte à transferência de treinamento, aplicação de metodologias ativas e inovadoras, dentre outros aspectos relevantes para a efetividade dos processos de aprendizagem.

Neste sentido, há iniciativas da SGP como a criação do ImpactaGOV - Escritório para Aprendizagem de Alto Impacto, composto pelos projetos Bússola Normativa - Portfólio de instrumentos de aplicação e referência da PNDP, DesEnvolve - Programa de qualificação em desenvolvimento de pessoas e Vitae - Sistema eletrônico web e app móvel de acesso unificado a todas as soluções de aprendizagem (Brasil, 2023b).

## **A execução da Política em uma Autarquia Federal**

O órgão escolhido para a realização do estudo é abrangido pela PNDP. Tem capilaridade nacional, com sede localizada em Brasília, e unidades em todos os estados da federação. Possui atualmente 2789 servidores ativos, sendo que 26,8% recebem abono de permanência, podendo aposentar-se a qualquer momento. O quadro de inativos é composto por 5182 servidores aposentados e 2496 pensionistas. A composição do quadro de pessoal ativo do órgão é formada por 70,3% de homens e 29,7% de mulheres, sendo perceptível a disparidade na distribuição de gênero. Quanto à lotação, 65% atuam nas áreas finalísticas e 35% na área meio/administrativa.

Em relação à idade, 33,8% dos servidores possuem 60 anos ou mais, enquanto apenas 10% dos servidores possuem até 39 anos, retratando o grau de envelhecimento da força de trabalho, uma vez que o último concurso para entrada de novos servidores ocorreu em 2010. Assim, verifica-se que 71,4% dos servidores já chegaram ao topo da carreira, não sendo mais avaliados para fins de progressão e promoção, apenas para concessão da gratificação de desempenho de sua respectiva carreira.

Os servidores do órgão estão organizados em duas carreiras, criadas por leis que não foram regulamentadas, até o presente momento, não havendo critérios de avaliação de desempenho atualizados que prevejam a necessidade de participação em ações de desenvolvimento para fins de promoção. Da mesma forma, a avaliação realizada para concessão das gratificações de desempenho não prevê a necessidade de comprovação de qualificação profissional.

Sobre incentivos para o desenvolvimento de pessoal, um aspecto relevante apontado nas respostas ao questionário aplicado nesta pesquisa é a inexistência de gratificação por titulação para os servidores que concluem, durante sua vida funcional, cursos de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu, uma vez que tal incentivo não está previsto na legislação de criação das duas carreiras.

Em sua estrutura regimental, possui um Serviço de Capacitação, vinculado à Divisão de Capacitação e Avaliação Funcional, na Sede. Entre servidores e colaboradores, possui 03 profissionais exclusivos para atividades de desenvolvimento de pessoas e 02 profissionais que conciliam estas atribuições com outras atividades como avaliação de desempenho e coordenação do Programa de Estágio.

Em termos comparativos, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, com 2.006 servidores ativos, possui uma Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. Outros órgãos como o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT e a Fundação Nacional dos Povos Indígenas – FUNAI também possuem coordenações exclusivas para o tema desenvolvimento de pessoas. Já o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade possui um Centro de Formação em

Conservação da Biodiversidade (ACADEBio), com sede própria. Todos os órgãos mencionados são autarquias, integrantes da administração indireta, assim como o órgão pesquisado.

Nas unidades estaduais, em geral, o órgão pesquisado não possui servidores designados como responsáveis pela política de treinamento e desenvolvimento, sendo esta acompanhada por servidores que acumulam outras atividades da área de gestão de pessoas. Neste aspecto, é importante frisar que o quadro de funcionários dedicados a estas atividades é bastante reduzido: segundo dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), em média, há apenas dois servidores lotados em cada UGP regional.

Assim, além dos processos relacionados ao desenvolvimento de pessoas, estes profissionais atuam com avaliação de desempenho, contratação e acompanhamento de estagiários, assistência à saúde, folha de pagamento de ativos e inativos, análise e concessão de aposentadorias e pensões, atendimento de servidores ativos e inativos, dentre outras atividades. É importante ressaltar que a UGP continua com responsabilidades em relação aos aposentados e pensionistas, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada.

A edição do Decreto Nº 9.991, de 2019 e suas alterações, bem como, da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 2021 e suas alterações, trouxeram uma série de mudanças e agregou atividades às rotinas da área de T&D na administração pública federal. A atualização do normativo interno da área de capacitação, adequando-o ao referido decreto, ocorreu em dezembro de 2021, com a publicação da Instrução Normativa Nº 110, fruto da contribuição de um grupo de trabalho formado por servidores da sede e de unidades regionais.

Os principais macroprocessos desenvolvidos pela área do órgão estão sistematizados na tabela 1:

Tabela 1: Macroprocessos desenvolvidos pela área de T&D do órgão

Planejamento	
1	Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas
2	Revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas
3	Definição das necessidades de desenvolvimento a serem atendidas de forma direta pela UGP
4	Planejamento de parcerias com unidades internas e outras instituições para desenvolvimento de ações de desenvolvimento
5	Processo Seletivo Interno para Concessão de Afastamento de Pós-Graduação Stricto-Sensu
6	Banco de Instrutores

---

### Execução

---

- 7 Oferta de cursos mediante parcerias com instituições públicas, contratações de entes privados ou instrutoria interna/externa
  - 8 Custeio e apoio a projetos de capacitação propostos por unidades internas
  - 9 Custeio de participação em cursos de curta duração
  - 10 Descentralização de recursos às unidades regionais, mediante solicitação
  - 11 Biblioteca Acadêmica de teses, dissertações e TCC's
- 

### Incentivo

---

- 12 Concessão de Licença Capacitação (Curta Duração)
  - 13 Concessão de Afastamento para Pós-Graduação Stricto-Sensu (Longa Duração)
  - 14 Custeio de participação em Pós-Graduação Lato Sensu
- 

### Controle

---

- 15 Acompanhamento da execução do PDP
  - 16 Elaboração do Relatório de execução do PDP
  - 17 Transparência ativa dos dados de execução do orçamento da Ação de Capacitação
  - 18 Acompanhamento do cumprimento das obrigações assumidas com os cursos
  - 19 Acompanhamento do cumprimento das obrigações assumidas com os afastamentos
  - 20 Aplicação de sanções pelo não cumprimento de obrigações assumidas
  - 21 Monitoramento do orçamento da Ação de Capacitação
  - 22 Controle da execução dos cursos
  - 23 Avaliação de reação aos cursos
  - 24 Atualização normativa em decorrência de mudança na legislação federal
- 

Fonte: Resultados originais da pesquisa, com categorização inspirada em Fonseca (2013).

É importante destacar que muitas destas ações são de caráter operacional, o que muitas vezes deixa pouco tempo para o planejamento e execução de ações de cunho estratégico. Em relação aos recursos disponibilizados para a área de T&D, na tabela 2 é apresentado um comparativo de valores, entre os anos de 2010 e 2023:

Tabela 2: Orçamento disponibilizado e efetivamente gasto com a Ação Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação:

Exercício (Ano)	Valor Disponibilizado na Lei Orçamentária Anual - LOA	Valor empenhado ou descentralizado a parceiros
2010	R\$ 5.000.000,00	R\$ 3.688.535,00
2020	R\$ 255.148,00	R\$ 252.684,56
2021	R\$ 350.000,00	R\$ 346.689,00
2022	R\$ 256.420,00	R\$ 255.302,61
2023	R\$ 255.000,00 <sup>1</sup>	Em execução

Fonte: Relatórios de Gestão do Órgão; Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP) e Tesouro Gerencial.

<sup>1</sup> Após a defesa deste trabalho, houve uma ampliação dos recursos no valor de R\$ 560.000,00 (quinhentos e sessenta mil reais), totalizando um orçamento anual de R\$ 815.000,00 (oitocentos e quinze mil reais).

A redução orçamentária inviabilizou que recursos fossem descentralizados, anualmente, para que cada uma das 29 superintendências regionais planejasse e executasse ações de treinamento, de forma direta.

Em pesquisa realizada neste mesmo órgão, Souza (2018) verificou que, em 2016, foram realizados treinamentos que beneficiaram cerca de 30% do quadro de pessoal. Apesar da redução vertiginosa do orçamento disponibilizado para capacitação, em 2022, segundo dados da Instituição, 37% da força de trabalho participou de, pelo menos, uma ação de desenvolvimento. Na tabela 3, verificamos o quantitativo de servidores capacitados, por tipo de ação, nos últimos três anos:

Tabela 3: Quantitativo de servidores capacitados, por tipo de ação

Ano / Qtd. de Servidores por tipo de Ação	Licença Capacitação (Afastamento)	Pós-Graduação Lato sensu e Stricto Sensu (com ou sem afastamento)	Cursos de Curta Duração (sem afastamento)
2020	47	16	392
2021	34	38	1225
2022	47	12	1000

Fonte: Central de Conteúdos - Capacitação (Brasil, 2023c).

Considerando os dados orçamentários e a quantidade de servidores capacitados, se verifica que em 2022, o custo unitário médio foi de R\$ 255,65 (duzentos e cinquenta e cinco reais e sessenta e cinco)<sup>2</sup>. Este valor está abaixo da média nacional, de R\$1.295,97 (um mil, duzentos e noventa e cinco reais e noventa e sete centavos), informada pela SGP (Brasil, 2023a).

Ao analisar os dados das avaliações de reação, utilizando como amostra 04 cursos de curta duração organizados e ofertados diretamente pela área de T&D do órgão, no ano de 2022, se verifica que 65% dos participantes consideram que suas expectativas foram totalmente atendidas, 24,5% tiveram suas expectativas atendidas parcialmente, enquanto outros 10,5% informaram que suas expectativas em relação aos cursos foram superadas. Nenhum servidor informou que os cursos realizados não atenderam ao que esperavam.

### **Impressões dos servidores sobre a execução da PNDP em uma Autarquia Federal**

A pesquisa teve uma maior receptividade entre os servidores efetivos do órgão, representando 95% dos respondentes. Os outros 5% são servidores de outros órgãos que se encontram cedidos, integrantes de carreiras com exercício descentralizado ou ocupantes de cargos comissionados. Esta distribuição pode evidenciar uma falha na forma de

<sup>2</sup> Estes valores não consideram os custos com remuneração de pessoal durante afastamentos. O órgão não custeia cursos de pós-graduação stricto sensu e realizados durante afastamento para licença capacitação.

comunicação da pesquisa em si ou desconhecimento por parte destes agentes públicos de que também são possíveis beneficiários da política de desenvolvimento de pessoas.

Em relação ao tempo de serviço, 51% dos respondentes atuam na autarquia há mais de 15 anos e menos de 20 anos. Outros 11,8% trabalham no órgão há mais de 20 anos e somente 4,4% possuem até 5 anos. Este quadro é compatível com os dados já apresentados sobre a distribuição etária da força de trabalho.

Apesar da maior parte do quadro de pessoal do órgão ser composto por homens, a maior parte dos participantes da pesquisa são mulheres, correspondendo a 52% do total de respondentes.

Neste ponto, cabe trazer os dados referentes à participação de servidores em ações de capacitação. No ano de 2022, de acordo com o relatório de execução do PDP (Brasil, 2023c), dos 1000 participantes de cursos de curta duração, 60,6% são homens e 39,4% são mulheres. Na modalidade licença capacitação, na qual há um afastamento de curta duração para dedicação exclusiva aos cursos, 55,3% dos que usufruíram são mulheres e 44,7% são homens. Dos servidores que concluíram cursos de pós-graduação, tanto lato-sensu como stricto-sensu, 66,7% são mulheres e 33,3% são homens.

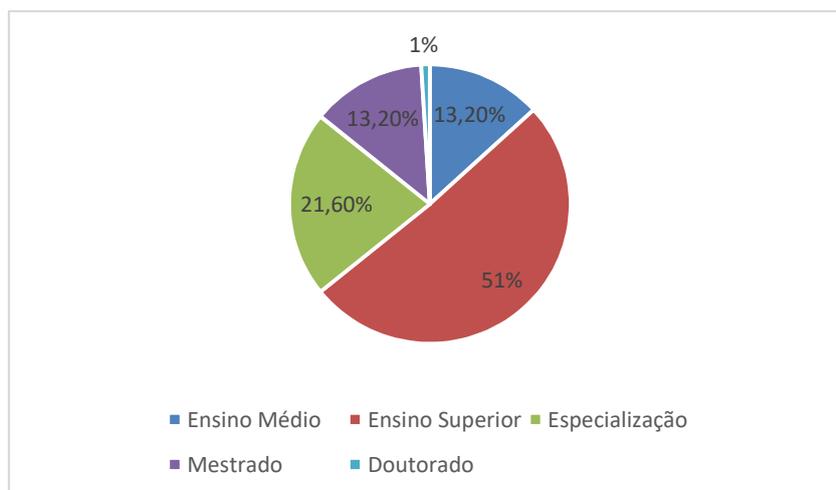


Figura 1: Nível de escolaridade quando ingressou no órgão. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na figura 1, é possível verificar que os servidores já possuíam um nível de escolaridade significativo no momento do ingresso no órgão, pois 35,8% já haviam concluído algum tipo de pós-graduação. Apesar disso, 50% dos respondentes concluíram algum curso que mudou seu nível de escolaridade durante sua vida funcional. Destes, 48% receberam apoio do órgão para conclusão de um novo curso, sendo as modalidades

possíveis de apoio a concessão de horário especial, afastamento parcial<sup>3</sup>, afastamento integral e custeio de mensalidades.

Tabela 4: Cursos concluídos após o ingresso no órgão que mudaram o nível de escolaridade

Respostas	Quantidade de Respostas
Ensino Superior	30
Especialização	64
Mestrado	33
Doutorado	7

Fonte: Resultados originais da pesquisa<sup>4</sup>

### **Participação em Ações de Desenvolvimento de Pessoas**

Esta sessão abordará questões relacionadas à participação dos servidores em ações de desenvolvimento relativas às competências necessárias à sua atuação profissional, discutindo temas como acesso e motivação.

Ao serem perguntados se participaram de alguma ação de capacitação ofertada pela autarquia, nos últimos 3 anos, 78% dos participantes afirmam ter participado de alguma ação de capacitação ofertada. Destes, 79% o fizeram por iniciativa própria, enquanto apenas 21% participaram por recomendação da chefia.

Em relação aos 22% que não participaram de nenhuma capacitação ofertada pelo órgão, nos últimos 3 anos, 62% afirmaram não terem tido conhecimento sobre as ações realizadas e 35,7% não puderam participar em razão das demandas de trabalho. Apenas uma pessoa afirmou não ter tido interesse ou necessidade de se capacitar.

Ao serem perguntados se participaram, por livre iniciativa, de algum treinamento para desenvolver competências relacionadas à atuação no serviço público, que não tenha sido ofertado pela autarquia, o grau de participação também é elevado: 74% tomaram a iniciativa, independente da oferta do órgão, e 26% não.

Em relação à motivação, dos servidores que fizeram cursos por iniciativa própria, 50% afirmaram que o fizeram porque gostam de estudar e se manterem atualizados em sua área de atuação. Outros 40% consideram que teriam dificuldade de executar suas atividades de trabalho, caso não fizessem o curso. Os 10% restantes informaram a opção

<sup>3</sup> Com a edição do Decreto nº 9.991/2019 a participação de servidores em cursos, durante o horário de jornada de trabalho, deixou de ser considerado afastamento parcial passando a ser denominado 'ação de desenvolvimento em serviço'.

<sup>4</sup> A questão permitia múltiplas respostas, então os servidores puderam informar que concluíram mais de um curso.

“outro” e apontaram como motivação o usufruto de licença capacitação, os dois motivos anteriores, aprender novas tecnologias, dentre outros. Já um dos participantes da pesquisa informou que a motivação para continuar estudando é “conseguir sair do órgão já que este não tem plano de carreira”.

A percepção dos servidores sobre os resultados de sua participação pode ser classificada em seis categorias: melhoria do desempenho profissional; baixa efetividade e eficácia dos cursos realizados; construção de relacionamentos; necessidade de valorização e de política de gestão de talentos; necessidade de melhoria na política de gestão de pessoas e outros.

Ao analisar os sentimentos expressos em suas respostas, se verificou que 65,8% foram positivas, 26,3% foram negativas, enquanto 8% utilizaram um tom neutro. Em geral, as afirmações positivas enfocaram o conhecimento adquirido, a melhoria da performance profissional, a aquisição de mais segurança para realização das atividades de serviço, dentre outros.

As respostas identificadas como negativas trazem possibilidades de melhoria para a política de desenvolvimento de pessoas do órgão: necessidade de aprimoramento no planejamento das ações, com ofertas de turmas diferenciadas por nível de conhecimento sobre o tema; ampliação da escuta ao público dos treinamentos; demanda por maior nível de profundidade dos cursos realizados; verificar o alinhamento do treinamento com as atividades exercidas pelos servidores; dar maior publicidade às competências transversais e de liderança mapeadas pela Enap para compreensão do motivo da oferta de determinadas ações de desenvolvimento.

Entre os servidores que não tiveram a iniciativa de realizar capacitações, independente da oferta do órgão, o principal motivo apontado foi a impossibilidade de conciliar os estudos com as demandas de trabalho (51,9%). Outros 21,1% afirmam não ter se capacitado porque não há retorno financeiro direto. Um dado relevante para a política é o entendimento que 19,3% dos servidores têm de que a oferta e o incentivo devem partir do órgão e da chefia imediata e não do próprio servidor, podendo ser pertinente a realização de uma discussão mais ampla sobre adaptabilidade de carreira (Ambiel, 2014) e o papel dos indivíduos em relação ao próprio desenvolvimento.

Em menor proporção estão os que não tiveram interesse ou consideram que não havia necessidade de se capacitar (7,7%), podendo este dado estar relacionado ao quantitativo de servidores que já atendem as condicionalidades necessárias para se aposentar.

### **Afastamentos para Participação em Ações de Desenvolvimento**

Esta sessão abordará questões relacionadas ao conhecimento que os servidores têm sobre os requisitos de acesso às modalidades de afastamento para participação em ações de desenvolvimento, como consideram os critérios estabelecidos e sua percepção sobre o retorno que o afastamento traz para sua atuação profissional e para o órgão.

Para os servidores públicos federais existem três modalidades de afastamento para dedicação exclusiva a ações de desenvolvimento, mantendo a remuneração integral: a) Afastamento para estudo no exterior, com duração de até quatro anos; b) Afastamento para Pós-Graduação Stricto Sensu, com duração de até quatro anos; c) Licença Capacitação, com duração de até três meses, a cada cinco anos de trabalho.

Os critérios e requisitos para acesso a estas modalidades estão previstos em várias legislações e normativos a serem conhecidos e compreendidos pelos servidores: Lei Nº 8.112/1990; Decreto nº 9.991/2019; Decreto nº 91.800/ 1985; Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021; Instrução Normativa Nº 110/2021, sendo esta última, interna ao órgão pesquisado.

Em consonância com as inovações trazidas pelo Decreto Nº 9.991/2019, em junho de 2021, o órgão pesquisado passou a realizar processos seletivos internos para a concessão de afastamentos para dedicação exclusiva de servidores a cursos de pós-graduação, em nível de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Entre os anos de 2021 e 2023 foram realizados três processos seletivos, com regras estabelecidas em edital próprio, nos quais 26 servidores foram habilitados a solicitar afastamento (Brasil, 2023a). Nesta pesquisa, verificamos que há opiniões divergentes sobre os resultados trazidos pela criação deste procedimento:

Não conheço profundamente e não saberia opinar. Mas afirmo que o processo de edital nacional pra licença pós-graduação tirou das mãos das negociações políticas regionais e dos assédios que poderíamos sofrer pra que a licença fosse concedida. Isso já é uma grande mudança positiva. Não sei se ela está dentro do plano de desenvolvimento de 2023, mas sugiro manter essa forma/modelo para garantir da melhor forma nosso direito de nos capacitarmos de forma justa e sem pressão.

Que deve ter maior flexibilidade quanto as escolhas e período para solicitar liberação, pois para se fazer um doutorado, o mais importante deveria ser conseguir a aprovação na Universidade, e não a vaga no órgão, pois em muitas SR's tem sobrado vaga, porém, fica atrelado ao tal Edital da Sede.

Resultados originais da pesquisa

O segundo relato se refere ao quantitativo de vagas disponibilizado em cada edital. Infelizmente, considerando o reduzido quadro de pessoal, algumas unidades possuem um quantitativo limitado de vagas, situação que poderia ser dirimida com a realização de concurso para entrada de novos servidores.

Na Instrução Normativa Nº 110/2021, o órgão disciplinou que apenas 3% dos servidores, por unidade, podem se afastar simultaneamente para cursos de longa duração.

Assim, possibilita um melhor planejamento de gestores e servidores, estabelece critérios transparentes e isonômicos para as autorizações e garante que a quantidade de afastamentos não prejudique os serviços públicos prestados, em cada unidade.

Ao serem perguntados se conhecem as regras e requisitos para usufruir do afastamento para Pós-Graduação Stricto Sensu, 51% informaram não os conhecer, enquanto 49% os conhecem. Dos que manifestaram ter conhecimento dos critérios e requisitos, os dados evidenciam que a maioria dos servidores considera que há um nível de complexidade elevado para que possam ter acesso a esta modalidade de afastamento.

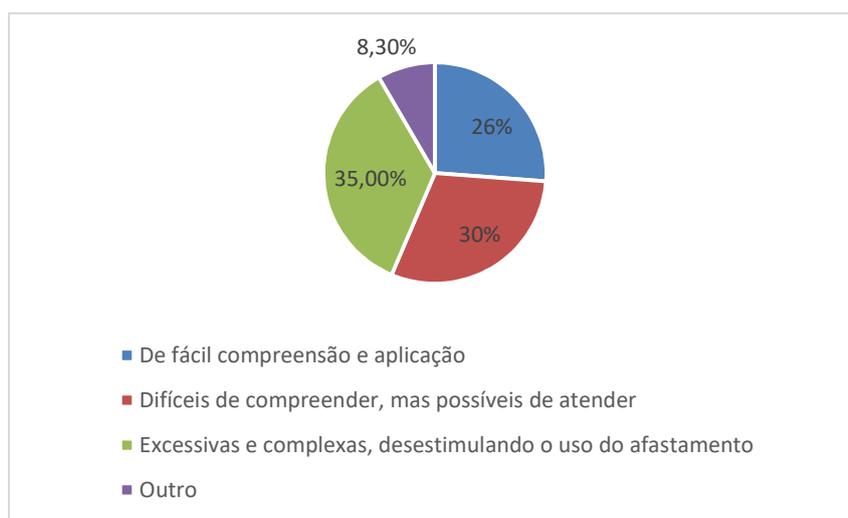


Figura 2: Percepção sobre as regras e requisitos para usufruir de Afastamento para Pós-Graduação Stricto Sensu. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Apenas 12% dos respondentes usufruíram deste tipo de afastamento, ao longo de sua vida funcional. A percepção destes servidores sobre os benefícios do afastamento para sua atuação profissional no órgão pode ser classificada em três categorias: melhoria do desempenho profissional, desenvolvimento individual/pessoal e inexistência de valorização dos conhecimentos adquiridos, progressão na carreira e de gestão de talentos. Neste sentido, 82,6% manifestaram um sentimento positivo em relação à oportunidade de concluir um curso de pós-graduação usufruindo de afastamento das atividades de trabalho.

Aqueles que manifestaram um sentimento negativo (8,7%), consideram que não há incentivo por parte do órgão e alocação em atividades que potencializem a qualificação conquistada. Os outros 8,7% que manifestaram um sentimento neutro problematizam que não há mudança de nível na carreira, ao concluir o curso, e que as mudanças de orientação das políticas públicas desenvolvidas pelo órgão, nos últimos anos, não permitiram um melhor aproveitamento da qualificação profissional auferida.

Uma percepção positiva sobre a qualificação do servidor público, em nível de pós-graduação, também foi identificada por Godoy (2014), em pesquisa realizada junto a gestores da Universidade Federal de Goiás. Os elementos centrais foram a mudança no

ambiente de trabalho, com melhoria na qualidade dos serviços prestados, maior compreensão dos servidores sobre as tarefas realizadas e segurança para executá-las, aumento da confiança dos gestores para delegação de tarefas, além do aumento da complexidade das funções desempenhadas.

Contudo, assim como no órgão ora estudado, não havia um alinhamento entre a qualificação adquirida e o planejamento das funções a serem desempenhadas pelos servidores, quando de seu retorno ao órgão (Godoy, 2014). O interesse e a motivação na aplicação dos conhecimentos adquiridos dependiam de iniciativa dos próprios servidores, nem sempre ouvidos por seus gestores.

Desta forma, considerando que a carreira alvo do estudo Godoy (2014), de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), possui gratificação por titulação, também foi manifestado o entendimento de que a existência de incentivos, por si só, não garante que a qualificação trará retorno à Administração pública.

Ao serem perguntados se conhecem as regras e requisitos para usufruir da licença capacitação, 71% dos servidores informaram ter conhecimento e 29% não têm domínio do assunto, um grau de conhecimento maior do que na modalidade anterior. O acesso à informação pode ser diferente em razão do interesse de cursar ou não uma pós-graduação stricto-sensu, que exige um maior nível de dedicação.



Figura 3: Percepção sobre as regras e requisitos para usufruir de Licença Capacitação. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para a maioria dos participantes da pesquisa (67%), também nesta modalidade há uma percepção de complexidade sobre critérios e requisitos de acesso à licença capacitação. Assim, apenas 16% dos entrevistados usufruíram desta licença, nos últimos 3 anos. Apesar disso, entre estes, há uma percepção majoritariamente positiva sobre os resultados de usufruir da licença capacitação (90,3%).

O entendimento destes servidores sobre os benefícios da licença para sua atuação profissional no órgão pode ser classificado em nove categorias: melhoria do desempenho profissional; ampliação e atualização de conhecimentos; visão sistêmica; necessidade de valorização e progressão na carreira; importância de dedicação exclusiva aos estudos; baixa efetividade e eficácia; engajamento; inexistência de suporte à transferência e outros.

Um relato relacionado à baixa efetividade e eficácia e outro sobre a dificuldade de acesso à informação, transcritos abaixo, ensejam duas reflexões importantes sobre a licença capacitação: desconhecimento sobre os critérios e a elevada carga horária necessária para ensejar o afastamento.

O curso que fiz não foi bom. Contribuí pouco. Infelizmente pela legislação o curso tem que iniciar e começar nos 3 meses da licença. Eu adoraria ter feito um curso melhor e usado os 3 meses para fazer uma parte de um curso mais longo e melhor.

A licença capacitação não é bem divulgada no órgão, o servidor tem que ir atrás e investigar como fazer. Como aumentaram o número de horas para uma capacitação para tirar a licença, não consigo fazer um intercâmbio no exterior, porque, as ofertas que vi, não excedem as 30h semanais, e a licença exige 30,1h semanais, isto são mais horas do uma especialização completa, que, em geral, leva um ano para ser completada.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo a legislação em vigor, não há necessidade de que o curso seja iniciado e concluído durante a licença, mas é necessária a comprovação do cumprimento da carga horária mínima, durante o período de afastamento concedido. Por consequência, é possível solicitar licença para cursar disciplinas de uma formação mais longa. Assim como é possível conjugar vários cursos para atingir a carga horária prevista. Também é prevista a possibilidade de utilizá-la para a conclusão de teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso (Brasil, 2019).

É importante destacar que a licença capacitação não se restringe à participação em cursos, podendo ser utilizada para realização de trabalho voluntário em instituições do país e atividades práticas a serem desenvolvidas em outros órgãos públicos ou organismos internacionais, mas estes outros formatos ainda não foram solicitados pelos servidores do órgão estudado.

No entanto, quando utilizada para realização de cursos são necessárias 387 horas de capacitação para usufruir de três meses de licença. Ocorre que um curso de pós-graduação lato sensu tem uma duração média de 360 horas e em geral, não é possível concluí-la em apenas três meses. O mercado se adequou à demanda e oferta cursos adaptando a carga horária ao interesse do contratante, mediante aumento do valor cobrado, sem necessariamente haver incremento dos conhecimentos a serem adquiridos. Como exemplo, é possível contratar um curso da ferramenta Microsoft Excel em que a própria

empresa informa a possibilidade de concluí-lo em oito horas, mas disponibiliza um certificado de até cem horas. Da mesma forma, há diversos cursos cujo conteúdo é ministrado, correntemente, em até 20 horas, mas o mercado disponibiliza certificados com carga horária de até 400 horas.

(...) Outro detalhe, a impessoalidade na análise do pedido deve se restringir ao que está escrito na Norma, que exige documento x e y, pois alguns colegas pediram uma capacitação em curso X com 400 horas, e durante a análise um servidor da sede entra em contato e fala que esse curso pode ser feito com carga horária menor. Cada curso/capacitação, tem um custo de certificado pago pelo bolso do próprio servidor. Já pensou, para tirar uma licença capacitação, ter que entregar 4 certificados, a um custo total de R\$ 1.200,00? Absurdo isso.

Pelo relato do servidor, se depreende que o pagamento é feito por certificado, sendo mais vantajoso realizar um único curso, com carga horária extensa, do que vários cursos com durações menores. De um lado, cabe destacar que há uma abundante oferta de cursos gratuitos pelas escolas de governo, com destaque para a ENAP. De outro, a Lei nº 8.112/1990 estabelece que a licença capacitação deve ocorrer no interesse da Administração. Complementarmente, a Instrução Normativa nº 110/2021 disciplina que deve ser analisada a relevância da solicitação, diante dos interesses institucionais.

Ao levar em consideração também o princípio da eficiência, uma vez que o erário remunera o servidor durante seu afastamento, que é caracterizado como efetivo exercício, seria relevante estabelecer critérios claros sobre como analisar a compatibilidade entre o curso, o conteúdo programático, a carga horária proposta e o retorno para a Administração pública.

Em relação aos aspectos burocráticos da solicitação, a Portaria Conjunta SEP/IV-CASACIVIL E SGP-ME nº 6, de 2022, estabeleceu que a licença capacitação deverá ser solicitada exclusivamente através do SIGEPE, criando um formulário padrão a ser preenchido pelo servidor e um formulário para a chefia imediata, a ser incluído no formato pdf. Posteriormente, o procedimento de solicitação migrou para o Sou.Gov<sup>5</sup>. Ocorre que o órgão pesquisado continua utilizando o Sistema Eletrônico de Informações - SEI para análise e processamento das solicitações.

(...) Que seja solicitado aos gestores uma simplificação no processo de montagem do pedido de licença capacitação. Pois é um verdadeiro "Frankstein" ter que gerar documentos no SIGEPE e inserir no SEI a mesma coisa. Ou se utiliza o SIGEPE e o RH valida tudo por ele, ou se utiliza o SEI. Por que tanta burocracia em ter que utilizar sistemas simultâneos? Já que o SIGEPE tem campo específico para licença capacitação, poderiam considerar somente este sistema para o pedido.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

---

<sup>5</sup> O Sigepe é Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal. Aos poucos, suas funcionalidades estão migrando para o Sou.Gov que é um aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil.

Considerando que o órgão pesquisado possui unidades regionais distribuídas pelo país, com sede em nível nacional, a problemática apresentada pelo servidor em seu relato pode ser abordada em dois aspectos. O decreto nº 9.991/2019 prevê que a competência de autorização para usufruto da licença é da autoridade máxima do órgão, podendo ser delegada a apenas dois níveis hierárquicos inferiores, desde que tenham competência sobre a área de gestão de pessoas. Atualmente, esta competência está delegada ao diretor responsável pela área administrativa.

Para que a solicitação chegue à autoridade competente, o rito processual envolve a manifestação de várias instâncias administrativas, incluindo chefias imediatas e mediatas, unidades de gestão de pessoas nos estados, área de T&D na sede e coordenação geral de gestão de pessoas, também na sede. Outro aspecto é a diferença de informações solicitadas pelo formulário padrão proposto pelo SIPEC e o estabelecido pela norma interna do órgão.

Assim, se coloca o desafio de criação de um fluxo menos complexo que atenda às normas vigentes e as demandas de servidores e gestores, bem como, de melhor incorporação dos processos de transformação digital propostos pelo governo federal, com ampliação do uso dos sistemas por parte de servidores e gestores.

Outra questão importante, válida tanto para as modalidades de afastamento, quanto para os demais cursos, é o suporte à transferência de treinamento, já estudado por Camões (2010). O conceito trata dos fatores psicossociais e materiais para que participantes de ações de capacitação possam aplicar, em seus contextos de trabalho, os conhecimentos adquiridos, com conseqüente ganho de desempenho e melhoria dos serviços públicos prestados.

Para meu conhecimento pessoal/profissional sobre geoprocessamento foi muito bom, ampliou meu olhar. Entretanto, para aplicar no meu órgão de trabalho tem sido um grande desafio pois a realidade inclui: equipamentos obsoletos que nem conseguem abrir os programas de geoprocessamento; níveis de acesso com tantas restrições que impossibilitam a consulta em bases de dados oficiais e confiáveis; obrigatoriedade de usufruir "apenas" de programas gratuitos de geoprocessamento; "pegadinhas" para usufruir de programas gratuitos (detalhes de bibliotecas, por exemplo); etc... Isso o curso que fiz durante a licença capacitação não previu...

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O relato do servidor trata da ausência de suporte material para a aplicação dos conhecimentos adquiridos na capacitação, evidenciando a necessidade de melhor planejamento na oferta do treinamento, maior articulação entre unidade de gestão de pessoas e áreas finalísticas, mas também aponta para questões mais amplas relacionadas às condições de trabalho no órgão.

## Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP

Desde 2013, o órgão não elaborava o Plano Anual de Capacitação, previsto no Decreto N° 5.707/06 (Souza, 2018). Em 2020, foi elaborado o primeiro Plano de Desenvolvimento de Pessoas, previsto no Decreto N° 9.991/2019. Desde então, o órgão tem enviado o PDP ao órgão central, todos os anos, sendo possível verificar a evolução no quantitativo de necessidades de desenvolvimento registradas:

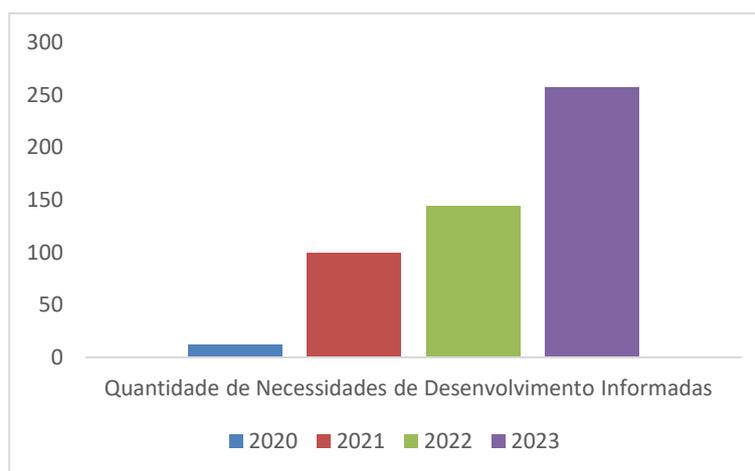


Figura 4: Levantamento das necessidades de desenvolvimento informadas no PDP. Fonte: Central de Conteúdos - Sítio eletrônico do órgão.

Em relação à execução, no ano de 2022, houve 1614 oportunidades de participação, em 188 ações de desenvolvimento que atenderam a 48,61% das necessidades de desenvolvimento registradas no PDP, percentual acima da média nacional, de 35,67% de necessidades com ações executadas (Brasil, 2023a).

Os Planos elaborados entre os anos de 2020 e 2022 abrangiam o órgão como um todo, sem diferenciações por regiões ou estados da federação, facilitando a elaboração e utilização por parte dos servidores, considerando que as atribuições regimentais são compartilhadas. A elaboração era realizada utilizando planilhas eletrônicas e o Sistema SEI e a inclusão no sistema SIPEC era feita pela unidade de gestão de pessoas.

Em 2023, com a nova metodologia proposta pelo SIPEC (Brasil, 2022), as necessidades de desenvolvimento passaram a ser mapeadas e registradas no sistema por cada Unidade, o que explica o aumento das necessidades. Ademais, em razão da mudança no governo federal ocorrida neste ano, houve a necessidade de inclusão de novas demandas no processo de revisão.

A mudança representou um grande desafio à UGP, primeiro de compreensão da nova metodologia, apropriação das mudanças realizadas no sistema, de definição de procedimentos internos, de comunicação sobre os conceitos e orientação de uso do sistema

SIPEC para servidores e gestores. Os materiais disponibilizados pela SGP eram extensos e exaustivos, não estando em uma linguagem acessível aos servidores, ficando a cargo de cada órgão resumir o que precisava ser feito. Ocorreram também problemas de funcionalidades no sistema, principalmente no perfil Chefia PDP.

Sobre a participação no processo de elaboração do PDP do órgão, 25% dos entrevistados afirmaram ter participado, enquanto a maioria não participou (75%). Em geral, os que informaram ter participado, o fizeram informando suas necessidades de desenvolvimento (69,4%). Outros atuaram como usuários PDP (12,2%), Chefia PDP (10,2%) e representante gerencial UGP (8,2%).

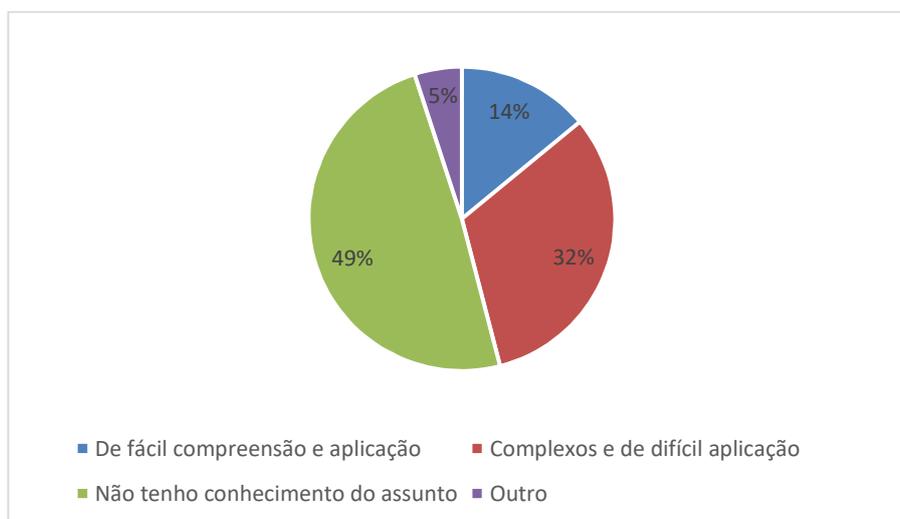


Figura 5: Percepção sobre os conceitos e metodologias do Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação aos motivos para a não participação, a proporção dos que não tiveram conhecimento sobre o processo (44%) é igual aos que manifestaram não ter tido tempo em razão das demandas de trabalho (44%). Algumas pontuações importantes foram incluídas na categoria outros (12%): o acesso ficou restrito às chefias, que não consultaram os servidores; “eu poderia ter me empenhado mais em conhecer e atuar sobre o assunto, mas a rotina de trabalho não ajuda em tarefas como essas”; “pelos anos de trabalho e já com direito à aposentadoria há mais de 10 anos, não tive vontade”; “não houve uma oficina ou algo que estimulasse o debate”; “porque é extremamente falho, não adere a nenhuma visão estratégica da autarquia, é mais do mesmo fingimento: capacitar por capacitar”.

Tabela: Percepção sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Respostas	Percentual
Uma inovação importante que possibilita a reflexão e o planejamento, por parte de servidores e gestores, sobre as necessidades de desenvolvimento para a melhoria da atuação profissional e entrega de valor público	31,5%

Aumentou a burocracia para participar de ações de capacitação, dificultando o acesso	25,5%
Não tenho conhecimento do assunto	38%
Outro	5%

---

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O desconhecimento sobre o assunto ainda é elevado (38%), bem como, o entendimento sobre como o PDP tornou os processos de capacitação burocráticos, dificultando o acesso (25,5%).

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas é um instrumento novo, com menos de quatro anos de criação e ao longo de sua implementação tem passado por inovações metodológicas. Desta forma, há um grande desafio pela frente para ampliação da participação e estruturação do órgão para uma melhor execução. Neste aspecto, as considerações feitas pelos servidores são boas indicações de possibilidades de melhoria nos processos de gestão e comunicação do PDP.

### **O papel das lideranças**

Muitas discussões têm sido feitas sobre o papel das lideranças nos últimos anos e sobre a necessidade de mudanças nas formas de liderar. Novos temas têm sido inseridos como segurança psicológica, liderança coach, experiência do colaborador, dentre outros. As equipes que utilizam o framework Scrum, por exemplo, têm como premissa uma liderança mais colaborativa e flexível, compartilhada entre atores com papéis diferentes dentro da equipe. A liderança deve atuar como um exemplo, engajando e motivando a equipe, dando autonomia e acompanhando o correto andamento dos trabalhos (Sutherland, 2019).

Na esteira dessa rica discussão, é possível verificar que as metodologias ágeis vêm sendo progressivamente incorporadas pela Administração pública, mas ainda estão mais presentes nas áreas de transformação digital e inovação. Esta adesão ainda é lenta e apresenta uma série de dificuldades, sendo fundamental o patrocínio da gestão (Narciso, 2023).

O quadro mais comum são estruturas extremamente hierarquizadas, nas quais os gestores têm desde a atribuição de alinhar as ações desenvolvidas por suas equipes com as estratégias organizacionais definidas pela alta gestão e pelo governo, até atividades mais operacionais como homologação de frequências e férias, autorização de mudanças de lotação, avaliação de desempenho, dentre outros.

Na PNDP, as chefias têm a competência de fornecer as informações necessárias na etapa de levantamento de necessidades de desenvolvimento, incentivar os servidores sob sua gestão a participar das ações de capacitação oferecidas pelo órgão, acompanhar a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos servidores e apoiá-los no compartilhamento

dos conhecimentos adquiridos. Também cabe à chefia se manifestar nas solicitações de afastamento para capacitação feitas pelos servidores de sua unidade (Brasil, 2019).

Já os servidores possuem as seguintes responsabilidades na PNDP: prestar informações na etapa de levantamento de necessidades, participar das capacitações nas quais se inscreverem, disseminar e utilizar as competências adquiridas, sempre que possível. Neste ponto, cabe destacar que a Política preconiza que a disseminação não é uma atribuição apenas do servidor, sendo competência da Instituição o incentivo e a oportunidade para fazê-lo (Brasil, 2019).

Dos participantes da pesquisa, 22% informaram ocupar funções de liderança na autarquia, distribuídos entre chefes de serviço (67%), chefes de divisão (26%), coordenadores (5%) e diretor (2%).

Tabela: Percepção sobre a própria atuação como líder

Percepção	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo
Possuo uma visão geral sobre o time e tenho ciência de quais competências cada servidor precisa desenvolver.	68,2%	29,5%	2,3%
Utilizo meus conhecimentos sobre cada membro da equipe para analisar as solicitações para participação em cursos.	59,1%	36,4%	4,5%
Incentivo a equipe a participar de ações de capacitação, visando a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos.	75%	22,7%	2,3%
Se capacitar é responsabilidade do próprio servidor ou do RH.	25,6%	32,6%	41,9%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados evidenciam que o entendimento de que o desenvolvimento da equipe é competência apenas do próprio servidor e da unidade de gestão de pessoas é elevado (25,6%), confirmando as informações de que, em geral, os servidores participam de ações de treinamento por iniciativa própria (79%) e não por incentivo da chefia (21%).

A diferença entre o conhecimento das demandas de formação (68,2%) e o uso dessa informação para analisar as solicitações feitas pelos servidores (59,1%) pode indicar uma predisposição de gestores a não se indispor com os liderados, deixando de propor cursos que julgariam mais pertinentes. Esse fenômeno não é novo e ocorre, por exemplo, em avaliações de desempenho (Dantas, 2014), podendo refletir em outras decisões de gestão como escolha da lotação e das atividades a serem desempenhadas por cada servidor.

Tabela: Percepção sobre a atuação do líder

Percepção	Concordo	Não concordo,	Discordo
-----------	----------	---------------	----------

	nem discordo		
Minha liderança incentiva meu aprendizado e a busca por novos conhecimentos.	47,5%	31,9%	20,6%
Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.	63,7%	24,5%	11,8%
Minha liderança oferece o tempo necessário para meu aprendizado e busca por novos conhecimentos.	39,7%	36,8%	23,5%
Meu chefe impede ou dificulta minha participação em ações de capacitação.	6,4%	25,5%	68,1%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O grau de liberdade que os servidores têm para escolher os cursos que desejam realizar (63,7%) pode significar a inexistência de planejamento sobre as reais competências que a equipe precisa desenvolver. Ao mesmo tempo, é positivo o dado de que apenas 6,4% dos participantes consideram que a chefia impõe empecilhos para que participem de ações de desenvolvimento.

### **Sugestões de melhoria para a execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**

Foi disponibilizado no formulário um campo aberto para sugestões de melhorias na execução da política de desenvolvimento de pessoas da autarquia pesquisada, sendo obtidas 156 respostas, evidenciando o desejo dos servidores de contribuir em questões relacionadas ao órgão e à sua vida funcional.

A contribuição feita pelos servidores é muito rica possibilitando que a instituição possa não somente aprimorar a política de desenvolvimento de pessoal, mas também outros aspectos organizacionais que interferem diretamente no desempenho dos colaboradores e nas entregas feitas pelo órgão à sociedade. Neste trabalho, focamos apenas em aspectos relacionados à Política.

Os servidores propuseram a criação de uma escola de governo própria, a exemplo de órgãos como IcmBio, IBAMA e Polícia Federal, fizeram sugestões de formato e oferta de ações e apontaram a necessidade de que haja um melhor desenvolvimento de competências por carreira, de caráter continuado, ofertando ações para cargos específicos, contemplando as áreas finalísticas:

Temos áreas técnicas no órgão que há muito tempo não tem capacitação específica. A exemplo dos engenheiros civis, um plano de formação continuada incluindo área técnica, legislação e especializações necessárias à atuação do órgão. Não adianta formações genéricas.

A área de recursos humanos tomar pra si algumas iniciativas que as áreas finalísticas não têm feito ou demoram a fazer. Ex: curso de Qgis

Acredito que o órgão possa melhorar no fornecimento de capacitações mais específicas por área de atuação dos servidores.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Neste ponto, é importante problematizar que a Instrução Normativa nº 110/2021 disciplina que o desenvolvimento de pessoal é uma responsabilidade compartilhada entre UGP e áreas finalísticas, uma vez que a unidade de gestão de pessoas não possui os conhecimentos técnicos necessários para propor ações em todas as temáticas de atuação da autarquia. Assim, fica patente a necessidade de melhor articulação para atendimento das demandas apresentadas pelos servidores.

Foram apresentados muitos questionamentos e sugestões sobre as regras da Política, inclusive sobre o processo de elaboração do PDP, com enfoque especial sobre a importância de ampliar e facilitar o acesso, diminuindo a burocracia. Outro desafio colocado foi a melhoria na comunicação da Política e das ações desenvolvidas:

Fazer palestras ou oficinas para divulgar as oportunidades e vantagens, assim como as regras. Além de promover linhas de formação e carreira alinhadas aos objetivos estratégicos do órgão.

Participação coletiva, levantamento de demandas reais, identificação e incentivo das habilidades dos servidores e realização de ações para melhoria das habilidades que precisam ser trabalhadas/estimuladas. Ações de valorização e reconhecimento do trabalho do servidor. Incentivo à utilização das tecnologias, ação contínua voltada para as habilidades socioemocionais.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outros relatos também se centraram em questões relacionadas à gestão de talentos, importância de incentivos, inclusive financeiros, promoção de engajamento e maior preocupação com a experiência do colaborador.

## **Considerações Finais**

A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas foi instituída recentemente, tendo parte de sua implementação sido realizada durante a pandemia de Covid-19, período no qual grande parte do quadro de pessoal da administração federal esteve em teletrabalho, trazendo desafios à comunicação e ao engajamento de gestores e servidores.

Passados quase quatro anos da publicação do Decreto nº 9.991, de 2019, os dados da pesquisa evidenciam que estes desafios ainda precisam ser enfrentados, uma vez que o grau de desconhecimento sobre conceitos, objetivos e critérios da Política é elevado. Entre os servidores, há a percepção de que o acesso às diversas modalidades de desenvolvimento é complexo e burocrático e de que as lideranças não compreendem suficientemente a importância e não incentivam a qualificação de suas equipes.

Verificou-se que a Política contribuiu para a melhoria dos aspectos de planejamento, transparência e objetividade das regras, tornando o acesso mais isonômico. Contudo, se faz necessário avançar no fortalecimento das áreas de T&D, na simplificação de procedimentos e na ampliação da comunicação.

Além disso, é importante fomentar discussões mais amplas sobre educação corporativa, formas de aprendizagem de adultos e sobre o papel das instituições no suporte à transferência de treinamento, de modo a superar o modelo atual de gestão de pessoas com foco em atividades burocráticas e cursos meramente expositivos. Assim, o aprimoramento da Política não deve ser reduzido apenas à edição de normativos.

A PNDP é executada em um ambiente diverso, com instituições com níveis diferenciados de maturidade. O desenvolvimento dos servidores não acontece em um ambiente à parte, estando imerso e sendo afetado por outras questões organizacionais e de gestão, inclusive relacionadas às condições de trabalho, que demandam decisão e atuação institucionais. É o caso da realização de concurso público para recomposição da força de trabalho e da criação do incentivo à qualificação.

O quadro reduzido de pessoal e o baixo orçamento da área de T&D são elementos que informam a importância e o lugar que a Política ocupa no órgão. Neste aspecto, é fundamental o patrocínio do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, promovendo ações de indução e valorização da temática gestão de pessoas, talvez com a criação de um programa próprio, nos moldes do Transforma.Gov<sup>6</sup>.

Assim, outros estudos podem ser realizados focando a perspectiva das áreas de gestão de pessoas sobre os principais ganhos e dificuldades na execução da PNDP. Estas áreas possuem as condições necessárias, em termos de apoio da alta administração, estrutura administrativa e recursos financeiros, para cumprir suas responsabilidades com efetividade, eficiência e legitimidade?

## **Agradecimentos**

Ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária por me possibilitar oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Aos colegas Carlos Almeida, Sirley Reis, Lourdes Pinto, Keverson Nascimento, Alzenir Santos, Leorton Porto, Sara Ribeiro, D'ângela Alencar, Eduarda Cardoso, Giselly Avelar e Paulo Melo. Aos servidores e gestores que responderam ao questionário. Ao meu companheiro, João Ricardo Moniz e às

---

<sup>6</sup> Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, instituído pelo Decreto nº 10.382/2020, com o objetivo de promover medidas de transformação institucional, de modernização das estruturas regimentais e de aprimoramento da gestão estratégica nos órgãos e entidades para o alcance de melhores resultados.

amigas Helloana Medeiros e Cláudia Gonçalves. À minha terapeuta, Karolyna Almeida e à minha orientadora, Amanda Leal.

## Referências

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento [ABTD]. 2022. Panorama do Treinamento no Brasil. Disponível em <https://conecta.abtd.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento> Acesso em 07/02/2023.

Adamczyk, W. B. 2020. Impacto da Automação no Executivo Federal no Brasil: aspectos sociodemográficos e previdenciários. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Ambiel, R. A. M. 2014. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. Revista Brasileira de Orientação Profissional. Vol. 15 (Nº 1): 15-24.

Brasil. 2006. Portaria nº 208, 25 de julho de 2006. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Brasil. 2012. Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Brasil. 2019. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Brasília, 29 ago. 2019. Seção 1, p. 1.

Brasil. 2022. Guia para elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas. Ministério da Economia. Disponível em [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboraadoPDP2023verso2\\_02.08.2022.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboraadoPDP2023verso2_02.08.2022.pdf) Acesso em 08/02/2023.

Brasil. 2022a. Pesquisa sobre a aplicabilidade da PNDP Resultados. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/central-de-conteudos> Acesso em 08/02/2023.

Brasil. 2023. Painel Estatístico de Pessoal. Disponível em <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QuvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true> Acesso em 20/04/2023.

Brasil. 2023a. Relatório consolidado de execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP 2022. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Brasil, 2023b. Central de Conteúdos da Política de Desenvolvimento de Pessoas SGP. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/central-de-conteudos>

Brasil, 2023c. Central de Conteúdos da Política de Desenvolvimento de Pessoas do Inbra. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Disponível em <https://www.gov.br/inbra/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/capacitacao> e <https://www.gov.br/inbra/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/selecao-afastamento-pos-graduacao>

Cabral, W. A. M. 2020. Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após a publicação do Decreto Nº 9.991/19. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Camões, M. R. de S. 2010. Suporte à transferência de treinamento: Estudo de Caso na Administração Pública. In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor

público. Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Camões, M. R. de S. 2013. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Camões, M. R. de S.; Meneses, P. P. M. 2016. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Dantas, M. M. V. 2014. O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Fonseca, D. R. 2013. Perfil das atividades de capacitação na administração pública e o alinhamento às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Anais VI Consad de Gestão Pública. Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Goldenberg, Mirian. 1997. A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Editora Record, Rio de Janeiro, Brasil.

Godoy, M. T. T. 2014. Qualificação do servidor público: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. XXXVIII Encontro do ANPAD. Anais. Rio de Janeiro/RJ.

Júnior, J. de M. F. 2022. Formação continuada de técnicos administrativos em educação da Universidade Federal da Paraíba: Um estudo sobre sua (des)articulação com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. UFPB, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

Kruse, Kevin. 2022. 6 tendências do relatório LinkedIn Learning 2022. In: Revista Forbes. Disponível em [https://forbes.com.br/carreira/2022/06/6-tendencias-do-relatorio-linkedin-learning-2022/](https://forbes.com.br/carreira/2022/06/6-tendencias-do-relatorio-linkedin-learning-2022/6-tendencias-do-relatorio-linkedin-learning-2022/) 6 tendências do relatório LinkedIn Learning 2022. Acesso em 07/02/2023.

Martins, M. C. 2019. Modelos de administração de pessoal e o panorama da Gestão por Competências. In: Apostila do Curso Gestão por Competências. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Minayo, M. C. de S.; Deslandes, S. F. Neto, O. C. Gomes, R. 1994. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil.

Narciso, R. 2023. Mandando a real sobre a inovação no setor público. Clonagem criativa - LinkedIn, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Silva, D. A. 2021. Introdução à Gestão Estratégica de Pessoas. In: Apostila do Curso Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras. Enap, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Sgaraboto, Carolina. 2021. Nova PNPD: Desenvolvimento de Pessoas com base em resultados? Enap: Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6605> Acesso em 19/04/2023.

Souza, Gleyciene da Conceição. 2018. Avaliação do impacto de treinamento do trabalho: o caso do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra. Natal: Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Dissertação de mestrado.

Sutherland, J. 2019. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Editora Sextante, Rio de Janeiro, Brasil.

Teixeira, C. R. L. 2022. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e a Prática dos incentivos à qualificação para servidores técnicos administrativos: Uma avaliação a partir da experiência de uma Instituição de Ensino Superior. UFC, Fortaleza, Ceará, Brasil.

Apêndice I - Panorama Geral das Unidades de Gestão de Pessoas do Órgão

Unidade	Servidores Ativos e outros vínculos	Estagiários	Servidores Inativos	Pensionistas	Servidores lotados na UGP
Sede	336	15	671	285	26
Acre	106	2	194	63	2
Alagoas	54	2	47	18	1
Amapá	36	3	61	32	3
Amazonas	109	9	167	73	3
Bahia	134	3	165	98	3
Ceará	118	1	227	97	1
Distrito Federal e entorno	46	2	74	18	1
Espírito Santo	62	1	91	55	3
Goiás	74	2	215	49	2
Maranhão	221	11	285	120	6
Mato Grosso	139	2	253	64	2
Mato Grosso do Sul	100	4	129	63	2
Minas Gerais	100	1	149	69	1
Pará - Nordeste	116	1	269	160	1
Pará - Oeste	79	5	103	58	1
Pará - Sudeste	90	1	91	38	1
Paraíba	76	1	109	56	3
Paraná	85	1	211	76	3
Pernambuco	157	0	320	202	3
Piauí	101	4	82	53	1
Rio de Janeiro	71	1	327	348	2
Rio Grande do Norte	65	3	114	53	2
Rio Grande do Sul	83	1	125	71	1
Rondônia	106	3	277	105	4
Roraima	68	3	39	15	3

Santa Catarina	74	2	126	35	2
São Paulo	104	0	90	49	2
Sergipe	61	0	70	32	0
Tocantins	90	1	101	39	2
Total	3061	85	5182	2494	87

Fonte: Dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), em 13/04/2023.

<b>Apêndice II</b>		
<b>Categorização</b>	<b>Considerando as ações de capacitação das quais participou, quais resultados você percebe em sua atuação profissional?</b>	<b>Sentimento</b>
<b>Melhoria do Desempenho Profissional</b>	Serviu de ferramenta e foi útil	Positivo
	Melhorou o conhecimento em relação ao trabalho executado	Positivo
	Conhecimento técnico	Positivo
	Eram capacitações para uso de sistema, atualmente aplicáveis	Positivo
	Me sinto mais Capaz de lidar com o público	Positivo
	A realização do curso de especialização em georreferenciamento de imóveis rurais me permitiu atuar no comitê regional de certificação. Atuo como analista dos requerimentos no Sigef. Mas o curso não aborda práticas dentro do sistema, porque isso só pode ser feito em ambiente da rede interna do autarquia. Mesmo com essa limitação, obtive um conhecimento maior sobre as tecnologias e métodos sobre o assunto, bem como um certo conhecimento a respeito dos registros públicos de imóveis rurais.	Positivo
	Melhor conhecimento.	Positivo
	Melhor atuação no trabalho	Positivo
	Mais eficiência e eficácia nas atividades de trabalho	Positivo
	Efetuar o trabalho com mais segurança	Positivo
	Sim. Melhorou a qualidade do serviço que presto na área de gestão de pessoas.	Positivo
	Muito embora tenham sido de assuntos diferentes da minha formação acadêmica, acredito que foram de grande valia por manterem relação com a função que atualmente desempenho.	Positivo
	Melhoria no desempenho das atividades; Maior facilidade para desenvolver as tarefas de minha responsabilidade.	Positivo
	Foram de extrema importância no desenvolvimento de atividades em um novo sistema.	Positivo
	Melhor fluidez no desempenho das atividades institucionais, principalmente quando se percebe o impacto sistêmico na intersecção com as demais atividades, daí, tudo passa a fazer mais sentido.	Positivo
	Ajudou no desempenho da minha função, esclareceu dúvidas e me fez conhecer parte da legislação aplicada à minha função.	Positivo
	Positiva, considerando estar em cargo comissionado de gestão a capacitação na área foi importante e útil.	Positivo
	Melhoria no desempenho das funções à época e melhor atendimento ao público alvo.	Positivo
Melhor embasamento para fazer análise dos processos.	Positivo	
Foram 3 cursos nos últimos 3 anos: 1. da CGE (curso básico e curso avançado ligado à Corregedoria com legislação vigente), 2. da DFQ (uso da imagem na elaboração do Relatório Antropológico), 3. Da DF (cadeia dominial e processo administrativo de terra de estrangeiro). Todos eles aprimoraram meus conhecimentos em relação a minha atuação: 1. fortaleceu meus conhecimentos sobre deveres e formas de atuação ligados às minhas atividades como servidora em geral; 2. me auxiliou em ampliar o uso de imagem na elaboração de Relatórios Antropológicos (croquis e fotografias); 3. aprimorou minha atuação com relação ao entendimento das matrículas CRI.	Positivo	
Maior clareza da missão da instituição. Maior clareza do meu papel profissional. Maior entendimento dos contextos históricos, políticos e sociais nos quais a reforma agrária e os assentamentos estão inseridos. Maior capacidade de análise e formulação. dentre outros....	Positivo	
Melhora no desempenho e uso dos sistemas.	Positivo	
<b>Baixa efetividade e eficácia</b>	Baixos, em virtude do conteúdo extremamente formal.	Negativo
	Os que foram ofertados pelo órgão houve pouco aproveitamento por não diferenciar os níveis de saberes dos participantes, ou seja, quem estava iniciando é quem já tinha conhecimento é prática no assunto. Na verdade quando ingressamos no órgão não existe uma política de treinamento, aprendermos na prática e com todos os vícios com ela?	Negativo
	Capacitações superficiais e repetitivas, na minha área de atuação engenheira civil, não é ofertado nada mais aprofunda-se. Trabalhamos com nossas próprias interpretações, mesmo já inúmeras vezes explanado ao órgão nossa necessidade. Sempre qd tentam capacitar vem propostas superficiais.	Negativo
	A única que participei pelo órgão foi há muito tempo, em software desatualizado.	Negativo
	Nenhum resultado. Apenas perda de tempo e energia.	Negativo
	Quase nenhuma, dado que os sistemas do autarquia não são autocríticos e praticamente deixam a responsabilidade de quem os opera a responsabilidade por todas as ações e atualizações.	Negativo

	Nenhum, as poucas capacitações que participei foram superficiais, pontuais e completamente desconectadas da realidade do trabalho.	Negativo
	O impacto foi pequeno, pois fiz capacitação sobre Licitações (antiga Lei 8666/93 ) embora não trabalhasse diretamente na área. E a legislação nessa seara tá mudando,	Negativo
	Nenhuma. As ações de capacitação do autarquia estão longe de se articularem com algum objetivo estratégico da autarquia. São pontuais e ineficazes, isso quando não são desnecessárias e ridículas como neurociência, gestão de riscos, etc. Nos últimos anos nunca vi uma oportunidade de capacitação que focasse minimamente nos valores públicos gerados pelo autarquia.	Negativo
Relacionamento	A abertura a conhecer profissionais de outras superintendências e ter comunicação futura com estes.	Positivo
Valorização / Gestão de Talentos	Profissionalmente os cursos são excelentes e agregam valor ao trabalho, entretanto não se verifica a contrapartida financeira ou mesmo reconhecimento por parte do órgão.	Neutro
Gestão de Pessoas	foram muito boas, entretanto minha lotação mudou um tempo após o curso	Positivo
	Devido aos poucos cursos internos de capacitação, nos trouxe sobrecarga de trabalho. Promovendo uma sensação de "não fazer novos cursos internos".	Negativo
Outros	Permitirá o desempenho de atividades genéricas que poder ter utilidade em todo o autarquia, e não só no organismo financiador, no caso a coordenação e/ou diretoria.	Neutro
	Capacitação para o uso de ferramentas de geoprocessamento	Neutro
	Todas foram positivas.	Positivo

**Apêndice III**

<b>Categorização</b>	<b>Usufruir da licença capacitação trouxe quais benefícios para sua atuação profissional no órgão?</b>	<b>Sentimento</b>
Melhoria do Desempenho Profissional	Conhecimento para desenvolver minhas atividades	Positivo
	Atualização	Positivo
	Possibilitar mudança de área de atuação, que foi meu objetivo em fazer outra especialização.	Positivo
	Fiz alguns cursos essenciais para minha area de atuação	Positivo
	Me permitiu atualizar conhecimentos de questões relacionados a minha atividade, conferindo mais qualidade nos trabalhos que são entregues à Autarquia.	Positivo
	Sim, me deu melhores condições de análise e formulação frente aos desafios administrativos e teóricos-científicos que envolvem minhas tarefas no autarquia	Positivo
	Melhor qualidade, atualização, eficiência e eficácia na execução dos serviços	Positivo
	Conhecimentos atualizados para aperfeiçoar as rotinas de trabalho e desempenhar melhor minhas funções.	Positivo
	Melhor habilidade no uso das ferramentas de uso na informática.	Positivo
	Execução dos serviços com mais propriedade.	Positivo
	Melhoria no meu trabalho, desenvolvimento de novas ideias.	Positivo
	A capacitação trouxe novidades que me permitiram realizar as atividades institucionais de forma mais produtiva com novas ferramentas, metodologias e	Positivo
	Melhorei muito minha capacidade de liderar equipes e projetos, e meu relacionamento com as chefias e colegas de trabalho.	Positivo
	Necessidade de valorização e progressão na carreira	Usufrui da licença capacitação durante 1,5 para conclusão do mestrado. E foi muito importante porque aplico o aprendizado que tive nesse periodo em meu trabalho. Infelizmente, não mudamos de nível quando concluímos nossa capacitação de especialização, mestrado, doutorado. Isso deveria ser pensado, pois no órgão muitos servidores tem visto como um momento importante na carreira, que a própria autarquia não valoriza.
Ampliação e atualização de conhecimentos	Ter mais conhecimento além da formação que tinha quando ingressei no órgão.	Positivo
	Dedicar ao doutorado, foi vital.	Positivo
	Atualização em conteúdos importantes e interessantes, necessários para construção de novas políticas públicas.	Positivo
	aumentou o meu conhecimento sobre aquela área	Positivo
	A licença me possibilitou apenas realizar a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Já o curso como um todo proporcionou aprofundar conhecimentos de gestão pública, especificamente àqueles aplicáveis à instituição que faço parte.	Positivo
	Tempo de reflexão sobre o trabalho e aprimoramento de conhecimentos	Positivo
	Ampliou os meus conhecimentos.	Positivo
	A dedicação exclusiva ao curso possibilitou a ampliação dos conhecimentos e experiências que podem ser aplicados nas ações do autarquia.	Positivo
Baixa efetividade e eficácia	O curso que fiz não foi bom. Contribuiu pouco. Infelizmente pela legislação o curso tem que iniciar e começar nos 3 meses da licença. Eu adoraria ter feito um curso melhor e usado os 3 meses para fazer uma parte de um curso mais longo e melhor	Negativo
Visão Sistêmica	Refletir sobre sua prática profissional, entender melhor o próprio trabalho que executa, ter tempo para entender outras áreas e políticas ou setores do seu órgão que na lida cotidiana e sobrecarga de trabalho muitas vezes não conseguimos. Enfim, ampliar inclusive sua compreensão do órgão em que trabalhamos, realizar conexões com outros setores ou áreas semelhantes.	Positivo
	Ajudou a ampliar a visão sobre as políticas públicas e como elas são criadas e	Positivo
Engajamento	Mais consciência e responsabilidade como Servidor ao Público.	Positivo
	Mais comprometimento e clareza dos serviços prestados pelo Órgão.	Positivo
Importância de dedicação exclusiva aos estudos	Com certeza. Depende da capacitação se fizer sem licença você não faz nem trabalha e nem se capacita com qualidade. Entendo que as pós-graduações é necessária uma dedicação exclusiva.	Positivo

Inexistência de suporte à transferência	Para meu conhecimento pessoal/profissional sobre geoprocessamento foi muito bom, ampliou meu olhar. Entretanto, para aplicar no meu órgão de trabalho tem sido um grande desafio pois a realidade inclui: equipamentos obsoletos que nem conseguem abrir os programas de geoprocessamento; níveis de acesso com tantas restrições que impossibilitam a consulta em bases de dados oficiais e confiáveis; obrigatoriedade de usufruir "apenas" de programas gratuitos de geoprocessamento; "pegadinhas" para usufruir de programas gratuitos (detalhes de bibliotecas, por exemplo); etc... Isso o curso que fiz durante a licença capacitação não previu...	Neutro
Outros	Sim	Positivo
	Sim.	Positivo

**Apêndice IV**

<b>Categorização</b>	<b>Usufruir de afastamento e concluir concluir curso de pós-graduação stricto sensu (mestrado, doutorado, pós-doutorado) trouxe quais benefícios para sua atuação profissional no órgão?</b>	<b>Sentimento</b>
Melhoria do Desempenho Profissional	Realizei o mestrado em Geografia entre 2013 e 2015. A área de concentração foi Análise Ambiental com ênfase em geoprocessamento e sensoriamento remoto. Foi 1 oportunidade que me permitiu preparar peças técnicas para compreender uma inovação legal e tecnológica (Cadastro Ambiental Rural - CAR) que passou a ser exigida para a regularização ambiental dos imóveis rurais, e por consequências, dos projetos de reforma agrária do autarquia. Ou seja, sem ter feito esse curso, eu não teria a segurança para atuar como fiz, sendo responsável pela elaboração das peças técnicas e inserir os dados no SICAR.	Positivo
	Implantação de novas metodologias de trabalho melhorando a qualidade dos processos da Divisão	Positivo
	O afastamento possibilitou a mudança de cidade para estudar. O benefício para o órgão foi a qualificação profissional e atualização sobre temas relevantes para atuar nas atribuições do meu cargo.	Positivo
	Melhor desempenho das atividades cotidianas, com maiores resultados práticos.	Positivo
	Sim, com as capacitacoes pude aprimorar minha tecnica e aplicala nos processos e nas atividades	Positivo
	Usufruí de afastamento na normativa anterior, antes da última, então não tenho tanto conhecimento da atual. R: Sim, Trouxe maior conhecimento da área, especialização e principalmente participação na vida acadêmica, congressos, leitura de artigos, uma maior busca de conhecimento que lhe traz vantagens para o trabalho do órgão, para aplicação diretamente nos serviços. O que no dia a dia do órgão é difícil de buscar, acabamos ficando muito na nossa "caixinha".	Positivo
	Qualidade aos serviços prestados.	Positivo
	Me afastei por dois anos para concluir o doutorado em Desenvolvimento Socioambiental, possibilitando-me a ter uma compreensão melhor acerca do cenário socioambiental na Amazônia melhorando consideravelmente a qualidade da prestação do meu serviço na atuação na minha área de atuação na autarquia.	Positivo
Desenvolvimento Individual	Desenvolvi habilidades e técnicas importantes da atuação do autarquia, a saber, estatística e sensoriamento remoto que pude aplicar no trabalho profissional enquanto houve política de meio ambiente. O apagão de competências do Governo Bolsonaro e os seus gestores militares analfabetos arrasaram todos os trabalhos nesta área.	Neutro
	Com o conhecimento adquirido no mestrado pude ter maior capacidade analítica e capacidade de fundamentação para elaborar os documentos demandados com o rigor cumprimento das normas	Positivo
	Melhorou minha capacidade de argumentação, síntese e propriedade intelectual.	Positivo
	Maior entendimento de algumas legislações, e alguns casos específicos de gestão dos recursos florestais na amazônia.	Positivo
	Estou em licença no momento. Vários benefícios. Menos sobrecarga, uma vez que estava estafada tentando fazer as duas coisas (estudar e trabalhar). Qualidade na escrita, nas leituras, tempo pra refletir sobre meu próprio trabalho e conhecer outros setores dentro do meu próprio órgão, continuando em diálogo com os demais colegas, dando ideias e colaborando trazendo novas perspectivas, quando possível.	Positivo
	Melhor qualidade de texto; melhor fundamentação nas análises/respostas e uma melhor postura frente a problemas, independente da complexidade. O mestrado foi a melhor capacitação que recebi em minha vida profissional.	Positivo
	A dedicação exclusiva ao curso trouxe maior possibilidade de aprendizado e aproveitamento do curso	Positivo
	Muitas do ponto de vista técnico.	Positivo
	Sim, me deu melhores condições de análise e formulação frente aos desafios administrativos e teóricos-científicos que envolvem minhas tarefas no autarquia	Positivo
	Aprofundamento da base teórico-metodológica para pesquisas de campo em minha área de atuação, melhora na capacidade de formulação de análises, conhecimento de literatura especializada, ampliação da rede de contatos com cientistas da área.	Positivo
Maior capacidade de análise e formulação na área da reforma agrária e assentamentos rurais.	Positivo	
Inexistência de valorização dos conhecimentos adquiridos, progressão na	Usufrui da licença capacitação durante 1,5 para conclusão do mestrado. E foi muito importante porque aplico o aprendizado que tive nesse periodo em meu trabalho. Infelizmente, não mudamos de nível quando concluímos nossa capacitação de especialização, mestrado, doutorado. Isso deveria ser pensado, pois no órgão muitos servidores tem visto como um momento importante na carreira, que a própria autarquia não valoriza.	Neutro
	Não. O órgão não incentiva a alocação do servidor nesse sentido	Negativo

carreira e de gestão de talentos	Infelizmente não há na autarquia um processo de enquadramento dos servidores em atividades que potencializem o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, o que desestimula muitos a permanecer no órgão. A falta de uma gratificação por qualificação é um desestímulo a capacitação.	Negativo
Outros	Sim, com certeza!	Positivo

<b>Apêndice V</b>	
<b>Categorização</b>	<b>Pergunta: Quais são as suas sugestões para melhorar a execução da política de desenvolvimento de pessoas na autarquia?</b>
Incentivo Financeiro	Incentivo financeiro por meio de gratificação por qualificação.
	Mais recurso financeiro
	Adoção de gratificação por qualificação e titulação
	Prover alguma compensação (financeira ou não) para incentivar as capacitações
	Oferecer melhoria salarial e modernizar o plano de carreira a quem se capacita de apresenta aumento de resultados no trabalho.
	Gratificação por qualificação profissional
	Criação de um plano de carreiras, meritocracia, gratificação por qualificação.
	Incentivo monetário, com reconhecimento e premiação pela capacitação e uso do apreendido!
Questionamento ou Sugestão sobre as regras da Política	Entendo que precisa ter incentivo, primeiramente que seja incorporado no plano de carreiras gratificações por capacitação como acontece na maioria dos órgãos públicos. Nos cursos de longa distância (mestrado, doutorado) é imprescindível ter licença, caso contrário é muito difícil para o servidor fazer as duas coisas e conseguir desenvolver uma pesquisa de qualidade e que venha ajudar o órgão que trabalha. Me parece que a última gestão e também a normativa, veio mais para impedir os servidores tirarem licença e/ou desanimá-los.
	Estudar as particularidade de casa SR, e não tomar por referência somente BSB. Por exemplo, liberou-se 3% dos servidores para capacitação externa, logo, as duas vagas disponíveis (na Sr 30 há uns 60 servidores) ficaram, de início, ocupadas por 2 e 4 anos, em virtude de acesso por mestrando e
	Reavaliar os critérios de afastamento, igualando especialização ao mestrado. Rever restrições a servidor ocupante de cargo em comissão.
	Que deve ter maior flexibilidade quanto as escolhas e período para solicitar liberação, pois para se fazer um doutorado, o mais importante deveria ser conseguir a aprovação na Universidade, e não a vaga no autarquia, pois em muitas SRs tem sobrado vaga, porém, fica atrelado ao tal Edital da Sede.
	Que as oportunidades de cursos, não fiquem restringidas somente a servidores de suas respectivas diretorias/divisões. Por exemplo, uma capacitação em Geoprocessamento, Direito Notarial, não pode ser restringida a Diretoria e Divisão Fundiária, pois muitos técnicos e engenheiros da Diretoria e Divisão de Desenvolvimento analisam processos que demandam conhecimentos nessas áreas em alguns casos. Bem como, capacitações de cursos da área meio, também devem ser abertas a todos os servidores no PDP. A SR necessita ter um POP para suas diversas demandas de fluxo processual, e tudo isso requer capacitação de todos os servidores. Que seja solicitado ao gestores uma simplificação no processo de montagem do pedido de licença capacitação. Pois é um verdadeiro "Frankstein" ter que gerar documentos no SIGEPE e inserir no SEI a mesma coisa. Ou se utiliza o SIGEPE e o RH valida tudo por ele, ou se utiliza o SEI. Por quê tanta burocracia em ter que utilizar sistemas simultâneos? Já que o SIGEPE tem campo específico para licença capacitação, poderiam considerar somente este sistema para o pedido. Outro detalhe, a impessoalidade na análise do pedido deve se restringir ao que está escrito na Norma, que exige documento x e y, Pois alguns colegas pediram uma capacitação em curso X com 400 horas, e durante a análise um servidor da sede entra em contato e fala que esse curso pode ser feito com carga horária menor. Cada curso/capacitação, tem um custo de certificado pago pelo bolso do próprio servidor. Já pensou, para tirar uma licença capacitação, ter que entregar 4 certificados, a um custo total de R\$ 1.200,00? Absurdo isso.
	Deveria haver mais liberdade em realização de cursos. Entendo, como desnecessária, a dependência com a chefia direta, para autorizar qualquer que seja o curso de capacitação.
	Primeiramente deveria ser incorporado aos vencimentos dos servidores a gratificação por qualificação. Outra melhoria muito importante seria haver mais impessoalidade no processo de autorização pelas chefias, para participação e a continuidade dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado). Acredito que tal decisão deveria ser tomada pela DOH, a partir de critérios objetivos, e não dependente de aprovação/autorização das chefias diretas.
	Rever a necessidade de anuência do superintendente no pedido de afastamento para pós-graduação. Muitas vezes o servidor é desestimulado a fazer o pedido de afastamento por necessidade imediata, sem haver preocupação com a qualificação em médio/longo prazos.
	Parar de fazer perguntas vagas como essa e focar no que é importante para a estratégia institucional: focar nas funções de estado do autarquia (gestão de terras públicas e cadastro territorial) e identificar os valores públicos demandados no espaço autorizador, então adequar as oportunidades de formação em todas as áreas eliminando inutilidades e meritocracia por compadrio.

Questões  
Organizacionais e  
Gestão

	<p>Criar um ambiente de trabalho aonde se valorize o ganho estatal, ou seja, que se valorize o alcance do servidor pelo resultado, seguindo dois objetivos básicos: o bem estar do conjunto da sociedade; e o crescimento econômico, sustentável e de longo prazo do país. Cursos de aperfeiçoamento não resolvem...</p>
	<p>Na atualidade o mais indicado seria o recrutamento e seleção de novos servidores para reposição.</p>
	<p>Facilitar o acesso ao trabalho remoto para qualquer servidor interessado nessa modalidade</p>
	<p>Que seja feito concurso para ingresso de novos servidores, uma vez que o fato de muitos servidores atuarem sozinhos ou com apenas um colega no setor inviabiliza a saída para licença capacitação ou afastamento para pós graduação.</p>
	<p>Primeiro o autarquia precisa definir sua atuação, o perfil de seus gerentes, as atividades que desenvolverá, para então propor as capacitações importantes.</p>
	<p>A melhor distribuição de serviços de forma ao servidor ter tempo para se desenvolver.</p>
	<p>Não tem como pensar em capacitação em meio ao caos pelo volume de trabalho, sistemas precários e falta de mão de obra</p>
	<p>Contratação urgente de novos servidores, respeito e dignidade salarial e mais união entre os servidores.</p>
	<p>O autarquia tem passado por muitas dificuldades e a mais impactante tem sido esvaziamento. Outra situação é o avanço tecnológico sem que tenhamos as mínimas informações sobre novos sistemas, os fluxos de suas informações e com isso transformando o que seria uma ótima ferramenta para ajuda acaba sendo uma enorme dor de cabeça.</p>
	<p>Parem de delirar e foquem na realidade concreta do órgão, não temos nem padronização de procedimentos entre as superintendências. Não precisamos "desenvolver pessoas", precisamos treinar analista para tocar processo, analisar cadastro, conceder crédito, assentar família seguindo as normas legais de maneira padronizada. Tudo com manual e curso disponível ANTES do servidor começar a desempenhar a função.</p>
	<p>Centralizar o processo de contratação/formalização das escolas contratadas, pois as vz a unidade não tem central de compras, o que dificulta a conclusão da contratação do curso.</p>
	<p>1. Divulgação mais ampla do Plano Anual de Capacitação; 2. Governança: valorizar, por meio de promoção ou gratificação específica, as iniciativas e o esforço de servidores em se qualificar para melhor prestação de serviços públicos e atendimento ao cidadão; 3. reduzir as travas e burocracia excessiva para que se proponham e executem horários flexíveis da jornada de trabalho; 4. Maior flexibilidade em áreas temáticas de desenvolvimento de competências dos servidores, a fim de se reduzirem os silos departamentais e se obter força de trabalho mais completa em competências, habilidades e atitudes; 5. organizar uma base de conhecimento dos conhecimentos e habilidades adquiridos, visando à multiplicação entre colegas e equipes e estímulo a novas matrículas. Parabéns pela pesquisa.</p>
	<p>Permitir que altos executivos (FCE 13.1 acima) realizem capacitações com duração superior a 40 horas, visto que existem capacitações que podem ser realizadas em horário diferente do funcionamento da Autarquia (finais de semana).</p>
	<p>Penso que os instrumentos para execução já existe. O grande empecilho é a recorrente acao de contingenciamento orçamentária no curso da execução com o agravo de ser em nível ministerial, ensejando a fuga de resolutividade na Autarquia.</p>
	<p>Maior definição de responsabilidades para as chefias e área operacional nas superintendências, para que todos e todas possam compreender que ações de capacitação são uma responsabilidade da instituição, e não um "problema a mais" trazido pelas servidoras que insistem em se capacitar. Também acho que o envelhecimento do quadro de servidores federais e a falta de novos concursos no autarquia sobrecarrega as servidoras mais jovens que desejam prosseguir em capacitação, por isso a urgência de recomposição do número de servidores/as.</p>
	<p>Devido a quantidade de servidores, o órgão tem uma demanda grande de serviço represada, fato que não disponibiliza tempo, nem tão pouco interesse em buscar por capacitação.</p>
	<p>Há formações de nível superior necessárias a Instituição devido a carência de profissional na área, a exemplo do contador. Poderia haver este incentivo para que os servidores da Instituição buscassem essa formação.</p>
	<p>Mais oferta de cursos na área de atuação do servidor, mais compartilhamento do conhecimento, principalmente mais nivelamento do conhecimento entre superintendências</p>
	<p>Discutir preliminarmente com aqueles que executam os trabalhos.</p>
	<p>Ter ações de forma presencial</p>
	<p>Encontros nacionais temáticos, para uniformizar entendimentos e para elaboração de instruções normativas. Isso já foi realizado na elaboração da NE 114, que hoje se torno Instrução Normativa 102.</p>
	<p>Oficinas periódicas sobre as normas que regem a disciplina e processos padrão (modelos) referente a instrução processual.</p>

Formato das Ações e Sugestões de Oferta	Mais recursos para capacidade na área de recursos humanos, contabilidade e Administração, cursos que agregam e compatíveis com as atribuições, por exemplo no Serviço de Desenvolvimento Humano todos servidores tem dúvidas de folha de pagamento, reforma da previdência, e social, enfim, muitas dúvidas e pouco recursos e iniciativas de capacitação, o que torna o trabalho mais complexo e o nível de stress aumenta, desmotivando a permanência e atração de colegas para atuar no setor, fora a responsabilidade assumida sem treinamento condizente
	Oferecer em parceria cursos nas áreas do autarquia
	1) Disponibilizar mais recursos, inclusive para cursos breves, em informática (especialmente para os servidores mais antigos, de outra geração); 2) Para os cargos de Analista, ou outros de nível superior, financiar cursos de Inglês (talvez outros idiomas tb). São necessários para acessar a literatura científica e técnica no mundo globalizado, e ainda, para que os Analistas possam prosseguir sua formação em nível de Pós-Graduação. Como os salários já estão bastante achatados, nada mais justo do que apoiar quem quer se qualificar ou aperfeiçoar-se. 3) Oficinas ou cursos de curta duração sobre temas ligados ao trabalho, por demanda de um grupo da Superintendência (não necessariamente uma demanda nacional). Ex: Legislação Básica de Registro Público (para quem lida com Regularização Fundiária); outro exemplo: cursos para não-engenheiros aprenderem o básico de AutoCad e outros softwares de imagem (antropólogos, sociólogos, geógrafos, assistentes sociais...), mas com metodologia apropriada para Humanas.
	Manter o aprendizado continuo considerando as mudanças na legislação.
	A Capacitação em órgãos da Administração Pública é de maneira objetiva, ou seja, ela tem que existir, todos os atos que fazem parte da Administração pública devem se capacitar de maneira constante.
	Disponibilizar cursos presenciais, o online pra mim não funciona. Leva todo mundo para Brasília aí sim a troca é grande.
	Realização de encontros com servidores de outras Regionais para troca de experiências.
	Nos cursos que participamos em algumas situações o softwares não são equivalentes ao da Instituição. Divulgar constantemente capacitações disponíveis. Promover dentro da Instituição cursos de curta duração, no horário de expediente.
	Capacitação em massa, para os servidores não se eximirem de novos trabalhos e demandas e, assim, não sobrecarregar os que se capacitam.
	Oferecer mais opções de capacitação. Abrir para sugestões, pois mtas vezes as grandes idéias e soluções estão na base da piramide
	Em assuntos muito técnicos e voltados à área fim, sugiro que os próprios técnicos do autarquia possam ser os professores/instrutores nas capacitações
	Ampliar as possibilidades de capacitação para qualquer área do curso de formação (graduação) do servidor, que fora requisito do cargo, e não apenas de suas atribuições na autarquia de lotação, uma vez que o servidor bem capacitado pode ser cedido a outros órgãos do Poder Executivo Federal.
	Comunicação da Política e das Ações
Melhor divulgação das ações de desenvolvimentos de pessoas, criar estratégias para incentivar a	
Maior divulgação	
Divulgar melhor e apresentar mais alternativas relativas ao tema	
Dar publicidade as politicas de desenvolvimento de pessoas a todos os níveis do autarquia, não apenas às chefias; proporcionar capacitação a todos os níveis.	
Melhor comunicação	
Um canal de comunicação direto para tirar dúvidas, como um whatsapp de atendimento.	
Divulgação entre os servidores dos normativos e procedimentos de participação em eventos de capacitação/formação	
Maior discussão com os servidores. Outros espaços de discussão e construção que não seja apenas processo via SEI.	
comunicação	
Melhorar a informação	
Palestras informativas.	
Fazer palestras ou oficinas para divulgar as oportunidades e vantagens, assim como as regras. Além de promover linhas de formação e carreira alinhadas aos objetivos estratégicos do órgão.	
Ampliar as discussões sobre o assunto	
Fazer reuniões presenciais sobre o assunto.	
Que os serviços de desenvolvimento humano das SR façam palestras sobre o assunto e que mensalmente ofertem e estimulem o@s servidores/as a participarem.	

	<p>A licença capacitação não é bem divulgada no autarquia, o servidor tem que ir atrás e investigar como fazer. Como aumentaram o número de horas para uma capacitação para tirar a licença, não consigo fazer um intercâmbio no exterior, porque, as ofertas que vi, não excedem as 30h semanais, e a licença exige 30,1h semanais, isto são mais horas do uma especialização completa, que, em geral, leva um ano para ser completada.</p> <p>Ouvir os servidores que trabalham com a parte tecnológica (os que usufruem de software, por ex.), dar mais espaço para a manifestação destes servidores.</p>
Incentivo / Motivação / Engajamento / Experiência do Colaborador	<p>A falta de motivação e o desmantelamento da instituição contribuem em muito para a pouca participação dos servidores nas ações de capacitação. A instituição deve oportunizar ações para que o servidor se sinta pertencente e comprometido com a missão da autarquia. Mais do que um treinamento técnico, precisamos coesão e motivação. Sugiro atividade de desenvolvimento de equipes e capacitação para gestores</p>
	<p>Acreditar na capacidade dos outros.</p>
	<p>Crie programas de incentivo a capacitação / Incentive o desenvolvimento profissional e pessoal</p>
	<p>Disponibilização e incentivar o desenvolvimento de pessoas</p>
	<p>Maior incentivo e melhor direcionamento</p>
	<p>Mais incentivo para participação, necessidade de valorizar diferentes áreas de conhecimento</p>
	<p>Disseminar as ações e incentivar a atuação</p>
	<p>Descobrir os interesses dos servidores.</p>
	<p>Rodadas de conversa com os servidores por serviço</p>
	<p>Participação coletiva, levantamento de demandas reais, identificação e incentivo das habilidades dos servidores e realização de ações para melhoria das habilidades que precisam ser trabalhadas/estimuladas. Ações de valorização e reconhecimento do trabalho do servidor. Incentivo à utilização das tecnologias, ação continua voltada para as habilidades sócio emocionais.</p>
	<p>Ampliar a divulgação e o alcance dessas políticas de capacitação, incentivando e buscando envolver e/ ou integrar os servidores para consecução dos objectivos almejados.</p>
	<p>Incentivar a capacitação dos servidores de forma mais assertiva</p>
	<p>Bem, primeiramente, é necessário criar 1 cultura institucional que estimule isso entre os funcionários. Atuando em algumas superintendências, a iniciativa pela capacitação, normalmente (quase sempre) parte dos servidores, até onde vejo. Parece ser necessário ter eventos regulares que promovam isso, ofertando a possibilidade de forma real aos funcionários a oportunidade de capacitação.</p>
<p>Proporcionar maior participação dos servidores que não ocupem cargo de chefia.</p>	
<p>Levantamento das necessidades e capacitar todos independente da vontade de cada um. Promover e incentivar as capacitações, como um investimento primordial aos resultados.</p>	
Plano de Desenvolvimento de Pessoas	<p>Mais divulgação e tentar tornar mais simples a PDP.</p>
	<p>Elaboração de plano mais simples que facilite o servidor de participar, mas que o órgão possa cobrar os conhecimentos do servidor participante.</p>
	<p>PDP do último ano restringiu as sugestões da equipe e deixou que as áreas de direção, distantes das necessidades da equipe, estabelecessem as atividades principais a serem aprovadas.</p>
	<p>Não limitar ao PDP</p>
	<p>Inicialmente acho que o autarquia deveria mapear a real necessidade dos servidores. Isso é obvio, certo! Muitas tentativas são implementadas e que não tem efeito. A única iniciativa que ocorreu no âmbito do autarquia – que presenciei com sucesso – foi quando os instrutores eram servidores que conheciam do tema e do objetivo do curso. Ou seja, “sabiam repassar” o conhecimento para mudarmos de patamar em um determinado evento. Se fossemos “aprender” o mesmo tema com um curso de prateleira o objetivo não seria alcançado. Nesse contexto, a gestão de pessoas deve se debruçar / mapear e buscar junto aos chefes as necessidades de cada unidade. Não adianta chegar formulários genéricos com prazos apertados para serem respondidos de um dia para o outro sem a orientação do setor (capacitação) sobre os impactos de cursos/capacitações para os servidores do autarquia. A motivação deve ser o caminho para traçar objetivos, metas e alcançar resultados.</p>
	<p>O Plano é elaborado de forma difusa. Por exemplo, o formulário não contém o nome do curso. As perguntas deveriam ser mais diretas. Outra questão é que o Plano questiona quais são as necessidades de capacitação e não contempla como este será executado. Por fim, a capacitação por instrutoria interna é muito prejudicada neste tipo de abordagem.</p>
<p>Usar no PDP temas de cursos mais amplos para possibilitar o pedido de licença capacitação para os cursos disponíveis no mercado; com temas muito específicos fica difícil encontrar cursos que se encaixem nos temas disponíveis para pedido de licença.</p>	

	<p>Que sejam ofertadas reuniões on line, por diretoria, com participação incentivada, com finalidade específica para identificação das dificuldades, nem sempre o servidor tem tempo ou iniciativa de abrir os processos, incluir suas dificuldades e cursos que necessita. Sinceramente, alguns nem sabem que curso precisam fazer para senear essa ou aquela dificuldade.</p> <p>Levantamento das necessidades por pessoas treinadas para coletar as informações e não simplesmente delegar aos chefes reunião com a equipe</p> <p>Que o plano de desenvolvimento de pessoas sejam mais divulgadas entre os servidores e que permitam a participação dos servidores nas escolhas do curso.</p> <p>Planejamento participativo voltado às áreas de atuação de cada setor.</p> <p>Deveria ser feito um plano de ação no fim de cada exercício em conjunto com os servidores.</p>
Gestão de Pessoas e Talentos	<p>Diálogo. As ações do autarquia são feitas sem abrir espaço para os beneficiários (servidores) se manifestarem e darem sugestões. Corrigir os desvios de função. O RH opera num modo antigo e burocrático. As pessoas não se sentem ouvidas, respeitadas e valorizadas. Há muitos talentos desperdiçados. Não existe um mapeamento de talentos.</p> <p>Aproveitar a formação acadêmica do servidor no exercício de suas funções laborais; Oferecer cursos que possibilitem ao servidor conhecer e atuar em outros setores; Disponibilizar treinamentos que priorizem o desenvolvimento/aprimoramento das relações interpessoais no âmbito profissional.</p> <p>Utilizar pesquisa de Clima Organizacional.</p> <p>Reconhecer financeiramente as funções de chefia em TODOS os níveis</p> <p>Melhorar a gestão por competências</p> <p>Aprendam e treinem os chefes em como explorar os perfis comportamentais para obtermos no autarquia o entendimento dos talentos de cada um dos servidores. Desenvolvam um programa de rotatividade entre os setores para que existam multiplicidade de experiências e opções. Estamos envelhecendo, morrendo, adoecendo e aposentando vários talentos e conhecimentos únicos na autarquia.</p> <p>Centralizar o programa de capacitação na Sede foi bom. Quando o RH local era quem liberava as capacitações solicitadas pelos servidores, era comum serem negadas ou feitas com má vontade. A ex-chefe do RH parecia não gostar de que os servidores se capacitassem.</p> <p>Cursos concomitantes com as atividades laborais impactam negativamente em ambos. Sugiro afastamento, parcial que seja, durante a realização de cursos de capacitação.</p> <p>1) Ter determinação expressa de capacitação para gestores. 2) Reelaborar as avaliações de G. desempenho e progressão com questões alinhadas com o PDP do autarquia. Outra coisa, sobre o questionário, a questão 23 ficou confusa a resposta para quem não é chefe.</p> <p>Realizar reuniões de esclarecimento. Considero que a livre iniciativa do servidor para realizar capacitações era mais interessante que a atual. Espero que no Plano de carreira não seja considerado apenas mestrado e doutorado que o autarquia nunca nos incentivou realizar.</p> <p>Cortesia, interesse em orientar e humildade em verificar que o mais importante é capacitar servidores, não se ater a filigranas normativas para burocratizar e desestimular. Procurar verificar ficha funcional do servidor, expedição de ordens de serviços, portarias de grupos de trabalho, e instruções processuais no SEI pois o servidor que recebe muitas atribuições significa que é produtivo à Chefia</p> <p>Diagnostico do perfil dos servidores e adaptar o plano para incluir todos os servidores dentro das demandas e de suas pretensões, facilitar os acessos e liberações, apoio ao servidor de uma forma mais próxima e incentivar a aplicação de suas novas habilidades</p> <p>Os critérios de seleção para participação, desde meu início no Serviço público, não avaliam as capacidades individuais de absorção do conhecimento e pior, não há (não que eu tenha conhecimento), compromisso daqueles que recebem treinamento em repassar qualquer ponto das capacitações recebidas. Ou seja, em resumo, Os chefes escolhem quem quer sem qualquer critério; Quem efetivamente realiza a capacitação não tem obrigação (e nem se compromete em replicar); E as poucas e (única) vez que vi isso acontecendo, a pessoa não tinha nenhuma metodologia para replicar o conteúdo. Enfim, o sistema disponível não trás incremento efetivo ao corpo de servidores, e serve mais como um Nomedoórgãotur (como é conhecido).</p> <p>O autarquia deveria ter uma Escola de governo, tal qual tem outros órgãos, como IcmBIO, IBAMA, PF e etc. A gente ingressa no órgão, e não tem uma capacitação ampla e geral, deixando os novatos a mercê dos vícios insanáveis da administração pública. Sugiro que autarquia se esforce de fato para resolver, pelo menos, suas deficiências na gestão interna. Que de fato, faça um levantamento dos currículos dos seus servidores. Eu mesmo sempre encaminhei meus certificados ao Serviço de RH, mas nunca percebi sua utilidade. Muitos servidores não sabem usar o SEI ou usam com negligência, por exemplo. E a gestão não percebe isso? Não percebe que é necessário capacitar os servidores para uso das ferramentas básicas para as atividades do dia a dia.</p> <p>Maior divulgação de informações pelo setor responsável na SR; melhorar as orientações dadas pelo setor responsável na SR acerca de procedimentos para pedido de licenças voltadas à capacitação</p>

	Mais divulgação e incentivo de participação dos servidores no planejamento, melhor distribuição de recursos/cursos entre Sede e SRs e transparência na execução, visto que embora faz-se o Plano, depois o servidor não sabe como participar e já teve participação negada por falta de recurso, sendo que constava sua necessidade.
Ampliação e facilidade do acesso / Diminuição da burocracia	Maior oferta, melhor divulgação e menor burocracia e entraves.
	Simplificar o processo tornando-o menos burocrático e mais livre
	Diminuição da burocracia, acima de tudo, evitar que a decisão do afastamento para realização de cursos seja mediante critério subjetivo da chefia imediata.
	Compreensão do órgão como a capacitação uma atividade de trabalho, podendo ser executada durante a jornada com dedicação de horários para isso, sem burocracia, limitações ou dificuldades para a capacitação elegida pelo servidor.
	Apresentar norma menos burocrática para incentivo de capacitação
	Facilitar o processo; desburocratizando o acesso e as escolhas. retirando ou diminuindo a limitação das vagas.
	Desburocratização do assunto e melhor divulgação das regras
	Que o autarquia implemente uma política mais clara, objetiva e menos burocrática. Pois isso só atrapalha e parece uma caixa preta que poucos tem acesso.
	Extensão para todos
	Mais comunicação e menos burocracia para a participação.
Diminuir a burocracia para acesso aos cursos e maior divulgação das oportunidades.	
Maior transparência e acesso facilitado.	
Efetividade e eficácia das Ações	Maior aplicabilidade dos cursos realizados
	Intensificação de uma política efetiva de capacitação com foco nas ações institucionais.
Papel das Lideranças	Treinar as chefias para desempenhar o papel de gestor de pessoas
	Que o autarquia, além de ofertar capacitações, exija que as chefias respeitem o tempo do servidor destinado à capacitação
	Mais interação por parte das chefias superiores.
	Principalmente no atual contexto de ponto eletrônico, deve ser melhor informado aos chefes quanto à necessidade de que o servidor esteja disponível apenas ao treinamento, quando online, considerando o código que tem que ser informado no sistema para o afastamento do servidor. O hábito do órgão é que o servidor desenvolva sua capacitação online nos intervalos do desenvolvimento das atividades do setor.
	Incentivar as chefias à proporem cursos aos seus subordinados; Que as não imponham empecilhos aos servidores que buscam capacitação; Que a gestão divulgue o Plano de Capacitação com mais frequência.
	Os chefes devem cobrar dos servidores sua participação em eventos ou cursos principalmente online.
	Notoriamente, verificou-se uma melhora na divulgação de cursos no autarquia e facilidade de acesso a estes em formato "à distância". Porém, nota-se uma grande dificuldade de sensibilização das chefias imediatas, principalmente, nas SR's.
	Maior proximidade com os gestores.
	Facilitar o acesso a participação em cursos, hoje, o que existe é uma total falta de incentivo por parte do gestor máximo da SR, além da falta de análise sobre o que é importante. Já houve uma época onde todos os servidores eram contemplados, hoje, apenas quem é amigo do rei. é preciso buscar mecanismos para vencer o jogo político nestes casos.
Desenvolvimento de competências por carreira	Temos áreas técnicas no órgão que há muito tempo não tem capacitação específica. A exemplo os engenheiros civis, um plano de formação continuada incluindo área técnica, legislação e especializações necessárias a atuação do órgão. Não adianta formações genéricas.
	Cursos voltados para as áreas específicas, como para os antropólogos.
	Acredito que o autarquia possa melhorar no fornecimento de capacitações mais específicas por área de atuação dos servidores.
	Capacitação no trabalho das áreas finalísticas
	Organizar/solicitar junto às Instituições sérias as ofertas de capacitação para a área finalística, pois não temos isso estruturado, ficando à cargo do próprio servidor buscar.
	Normativos mais claros e diretos com diretrizes amplas e com modelos fixos para a apresentação e conclusão dos cursos.

Gestão da Política de Desenvolvimento	Possibilidade dos servidores escolherem cursos em função de sua qualidade, independente do local e modalidade de realização, de forma a evitar prejuízo àqueles que estão em locais onde não são realizados os melhores eventos.
	Não conheço profundamente e não saberia opinar. Mas afirmo que o processo de edital nacional pra licença pós graduação tirou das mãos das negociações políticas regionais e dos assédios que poderíamos sofrer pra que a licença fosse concedida. Isso já é uma grande mudança positiva. Não sei se ela está dentro do plano de desenvolvimento de 2023, mas sugiro manter essa forma/modelo para garantir da melhor forma nosso direito de nos capacitarmos de forma justa e sem pressão.
	A área de recursos humanos tomar pra si algumas iniciativas que as áreas finalísticas não tem feito ou demoram a fazer. Ex: curso de Qgis
	Um plano de monitoramento das superintendências quanto as licenças capacitação possíveis a cada 5 anos. Na minha Sr, onde atuo já nove anos, não vi ninguém tirar e isso me causa uma certa timidez para solicitar e eu adoro estudar.
	Deixar o servidor escolher o curso que ele tenha interesse e não o que a autarquia oferece.
	Participação das entidades de classe nas várias etapas do processo.
	Um melhor planejamento e colaboração de todos os servidores da SR
Outros	sem sugestões
	Não sei
	Sem sugestões.
	sem sugestão
	Não tenho conhecimento no assunto
	Não tenho sugestão
	Agora não tenho nenhuma, até porque precisaria ter conhecimento sobre a política desenvolvimento de pessoas do autarquia
	Estudar e se capacitar