

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN CURSO BACHARELADO DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**EDUARDA NATALY SIQUEIRA FERNANDES BARBOSA**

**UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (DECRETO FEDERAL 9.991 DE 2019) NO  
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**

**FREDERICO WESTPHALEN**

**2022**

**EDUARDA NATALY SIQUEIRA FERNANDES BARBOSA**

**UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (DECRETO FEDERAL 9.991 DE 2019) NO  
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Profa.Dra. Claudia Wesendonck  
Co-orientador: Prof. Me. Pedro Muller Amorim

**FREDERICO WESTPHALEN**

**2022**

**EDUARDA NATALY SIQUEIRA FERNANDES BARBOSA**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador (a): Profa.Dra. Claudia Wesendonck  
Co-orientador: Prof. Me. Pedro Muller Amorim

Aprovada em: 17 / 11 / 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador (a): Profa.Dra. Claudia Wesendonck  
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

---

Co-orientador: Prof. Me. Pedro Muller Amorim  
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

---

Professor: Carlos Eduardo Kruger  
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

## Catalogação de Publicação na Fonte

B238u Barbosa, Eduarda Nataly Siqueira Fernandes.  
Uma análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal (Decreto Federal 9.991 de 2019) no serviço público federal brasileiro. / Eduarda Nataly Siqueira Fernandes Barbosa. – Frederico Westphalen, 2022.

40 f.

Orientadora: Profa.Dra. Claudia Wesendonck  
Coorientador: Prof. Me. Pedro Muller Amorim

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração Pública, Unidade em Frederico Westphalen, 2022.

1. Política nacional de desenvolvimento pessoal. 2. Órgãos públicos.  
3. Implementação. I. Wesendonck, Claudia. II. Amorim, Pedro Muller. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Carina Lima CRB10/1905

## AGRADECIMENTOS

Aos familiares que estiveram comigo durante esta jornada. Em especial, Vô Eduardo, Vó Euda, Tia Tatiana Siqueira, Mãe Izabele Siqueira, Irmã Laura Siqueira, que me apoiaram para que a desistência não se tornasse uma opção.

Aos que chegaram e ficaram, Rodrigo Pessotto, Loci, Milton e Alessandro Krueel, levo vocês comigo.

Aos professores da Universidade que fazem a diferença diariamente, em especial, aos orientadores que fizeram o projeto acontecer Cláudia Wesendonck e Pedro Muller Amorim.

Por fim, à UERGS que me acolheu e ofereceu-me as condições necessárias para que a graduação fosse satisfatória. Sou extremamente grata a essa oportunidade.

*"A vida é uma aventura ousada, ou então, não é nada". (Helen Keller)*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide Kelsen	13
Figura 2: Prazos de Afastamento.	24
Figura 3: Amostra em quantidade de órgãos e entidades	26
Tabela 1: Alguns órgãos que compõem o relatório do anual do SIPEC	26
Tabela 2: Ações Implementadas e Necessidades	27
Tabela 3: Investimento em ações de desenvolvimento frente às necessidades.	27
Tabela 4: Afastamentos implementados em resposta à lacuna de desempenho.	28
Tabela 5: Efetividade no atendimento às necessidades de desenvolvimento.	29
Tabela 6: Escolas de Governo	29
Tabela 7: Nível de satisfação aos fornecedores do atendimento às necessidades	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ENAP-** ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;  
**IBGE-** INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA;  
**INSS-** INSTITUTO NACIONAL DE SEGURO SOCIAL;  
**PDP-** PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS;  
**PNDP-** POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL;  
**SIPEC-** SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL;  
**UERGS-** UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL.

## RESUMO

Cada vez mais há a necessidade de qualificação e otimização de processos nas instituições, sejam públicas ou privadas. O presente trabalho se ocupa de analisar a operacionalização do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no setor público. Baseado na necessidade de aplicação do decreto nos órgãos públicos federais, se torna oportuno trazer a problemática: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) conseguiu ser implementada nos órgãos públicos federais? Com o objetivo de demonstrar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi implementada, na prática, nos órgãos públicos federais. Através de pontos específicos que demonstrarão o histórico do trabalho no mundo e no Brasil, as previsões do PNDP e por fim, a análise de aplicação do texto à prática. A metodologia utilizada no trabalho é de uma pesquisa bibliográfica, documental e análise de dados. Por fim justifica-se que a pesquisa é necessária tendo em vista que a otimização do trabalho ou prestação de serviço, independente do setor ser público ou privado necessita que o seu funcionamento e aplicação sejam produtivos.

**Palavras-Chaves:** Política nacional de desenvolvimento pessoal. Órgãos públicos. Implementação.



## SUMÁRIO

	5
1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 História do trabalho no mundo	12
2.2 O Trabalho no Brasil	14
2.3 Hierarquias de Leis no Brasil e a posição dos Decretos	15
2.4 Prestação do Serviço Público Federal	17
2.5 Princípios que regem as atividades dos Servidores Públicos Federais	17
3. PNDP- Apresentações e Aplicações	19
3.1 PNDP- Elementos que se destacam	20
3.1.1 Instrumentos	20
3.1.2 Elaboração do PDP conforme o SIPEC:	21
3.1.3 Escolas de Governo do poder Executivo Federal	22
3.1.4 Custeios	23
3.1.5 Formas de Participação	24
3.1.6 Disposições finais e transitórias	26
3.1.7 Vigência	27
4. PNDP na prática	27
5. METODOLOGIA	34
5.1 Quanto à natureza	34
5.2 Quanto aos Objetivos da pesquisa	34
5.3 Quanto aos procedimentos	35
5.4 Quanto à coleta dos dados e análise dos dados	35
5.5 Método de Trabalho	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

## 1.INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e capacitação de pessoas nas organizações atuais tornou-se indispensável com o passar do tempo e as mudanças de mercado e de contexto organizacional. É preciso ressaltar, que, para obter o crescimento das organizações no contexto atual, gerir recursos humanos tornou-se imprescindível para as instituições. No Setor Público essa realidade não é diferente, com a mudança e evolução das estruturas organizacionais, a demanda por mais capacitação e desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas aumentou e, com isso mecanismos como leis e decretos foram sendo institucionalizados nos órgãos públicos visando mais qualidade nos serviços.

Ao analisar os mecanismos criados na administração pública para que os servidores alcançassem maior capacidade técnica e para melhorarem o trabalho realizado, é possível perceber que foi proposto aos servidores o desenvolvimento profissional e pessoal para melhorar o serviço público prestado à população. Desta forma, busca-se analisar as ferramentas que permitem a administração pública gerir as pessoas de maneira estratégica através do desenvolvimento dos servidores.

Por isso, a presente pesquisa se fundamenta na problemática: A Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal (PNDP) conseguiu ser implementada nos órgãos públicos federais?

A delimitação do objetivo geral é demonstrar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi implementada, na prática, nos órgãos públicos federais. De maneira objetiva específica pretende-se: apresentar as formas e origem da prestação de serviços no mundo e no Brasil; descrever como as previsões do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (PNDP) se propõe ao desenvolvimento e capacitação de servidores nos órgãos públicos; analisar os relatórios de aplicação da PNDP em diferentes órgãos públicos federais.

Nesta ideia, cabe dizer que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi primeiramente estimulada através do decreto federal de nº 5.707, de 2006, do qual visava instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, esse primeiro decreto foi revogado e o decreto vigente de nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no setor público.

O atual decreto busca melhorar a qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados ao cidadão, através do desenvolvimento permanente do servidor público federal, alinhando aos objetivos institucionais dos órgãos públicos do mesmo nível de atuação do servidor. Baseado

nos objetivos específicos que norteiam a pesquisa, pretende-se analisar o decreto da PNDP paralelo aos relatórios anuais da então política implementada, na prática, em órgãos públicos federais brasileiros.

Para tanto, utilizar-se-á pesquisa documental, bibliográfica e análise de dados qualitativos provenientes de informações disponibilizadas por órgãos governamentais, relatórios e artigos científicos publicados na área de pesquisa. Sendo o método de coleta primeiro bibliograficamente sobre a constituição histórica dos assuntos, em seguida a coleta documental do decreto com suas previsões e aplicações por fim, a relativização das previsões do decreto, aplicação e melhora na prestação dos serviços.

O presente estudo se justifica pela atual e constante demanda pela busca do conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas nas organizações atuais. O Setor público em específico, carece de um setor estruturado de Recursos Humanos que foca no desenvolvimento e cuidado diário dos servidores públicos, o que impacta diretamente na eficiência dos resultados obtidos e prestados ao cliente final, a população.

Por isso, entende-se como necessário que se busque analisar como é a forma de desenvolver e capacitar profissionais nos órgãos públicos para que estes estejam imersos em uma cultura de capacitação profissional para melhores resultados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 História do trabalho no mundo**

O Sistema escravista no mundo foi uma prática que perpassou e modificou toda a história do mundo. Este surge com as práticas de guerra e conquista de territórios, onde os povos que perdiam batalhas e territórios eram submetidos ao trabalho forçado pelos ganhadores das batalhas (BEZERRA, 2019).

Dito isto, é possível ressaltar que o sistema escravista se solidificou como uma forma de trabalho, onde, uma minoria detinha mão de obra forçada de uma maioria. Além disso, a escravidão fez parte de todas as civilizações da antiguidade como os Assírios, Hebreus, Babilônios, Egípcios, Gregos e Romanos, apenas mudando a forma como ocorreu e condizendo com o contexto e práticas de cada lugar.

Nesse sentido, a escravidão estendeu-se para além da antiguidade e se solidificou em diversas regiões. A escravidão moderna se inicia com a tomada das Américas e colonização deste continente por povos portugueses, espanhóis, ingleses, franceses, holandeses e suecos. Foi a primeira vez na história em que a justificativa para a dominação de pessoas foi o aspecto racial (BEZERRA, 2019).

Em vista disso, entende-se que após a tomada das américas pelos europeus, os povos escravizados eram originários das Américas, como os índios no Brasil, por exemplo, que também foram escravizados e expostos ao trabalho forçado. Além disso, milhares de africanos eram levados à força para as Américas para serem escravizados e suprirem a demanda de mão de obra. Entretanto, devido às condições precárias as quais eram submetidos, muitos não sobreviviam.

Por isso, ao falar de história mundial e meios de trabalho, não há como não mencionar o período de escravidão, que perdurou por décadas na história global e se tornou uma forma de trabalho na qual desumanizou por muitas décadas povos originários das Américas e Africanos, tornando a história sanguinolenta e massacradora, deixando fortes marcas em muitas culturas que, mesmo após a abolição da escravidão, seguiram com o trabalho análogo à escravidão.

Após os países abolirem a escravidão, processo este que foi gradual e existente devido à muita luta e repressão, o preconceito racial ainda era fator preponderante e escancaradamente presente nas sociedades. Neste sentido, o estrangeiro tornara-se o principal concorrente do negro no contexto do mercado de trabalho livre (SIMÕES, 2005). Em vista disso, iniciou-se o período de imigração que modifica a estrutura do trabalho e meios econômicos, na medida em que a demanda por mão-de-obra era um fator crescente e neste período passa então a ser suprida pelos imigrantes. A partir daí, a Imigração passa a ser induzida para que os países supram a necessidade da mão-de-obra. No Brasil, não foi diferente.

No período de Imigração, no Brasil conforme Simões, (2005) a alternativa escolhida pelos fazendeiros foi também a importação da mão-de-obra livre, em suma, a imigração em massa enquanto medida política que equacionaria dois problemas ao mesmo tempo: garantia de braços para a manutenção do processo produtivo e baixos salários pagos aos trabalhadores imigrantes.

Com isso, percebe-se que o processo de imigração surge, sobretudo, devido à escassez de pessoas para suprirem as demandas de trabalho e alcançar os interesses dos grandes fazendeiros. Além disso, é um marco que modifica a história de muitas nações e começa a estruturar a forma como era o mercado de trabalho livre da época no Brasil.

Neste contexto, tendo em base as alterações da forma de trabalho conforme o passar dos anos, torna-se necessário mencionar o marco histórico que foi a Revolução Industrial. Este movimento foi um processo de grandes transformações sociais e econômicas que começou na Inglaterra no século XVIII, alterando a relação das pessoas com o trabalho e a substituição do homem pela máquina.

Para Gasparin e Silva (2006), o trabalhador perdia a posse das ferramentas e máquinas, passando a viver do único ativo que lhe pertencia: a força de trabalho, explorada ao máximo. Nesse sentido, tem-se um novo sistema de trabalho se estruturando na Inglaterra e se espalhando mundo afora, o que altera e estrutura uma nova demanda, agora diferenciada, pela mão-de-obra de trabalhadores, sejam estes povos originários ou imigrantes.

No entanto, a Revolução Industrial que ocorria na Europa não refletiu da mesma maneira no Brasil. As relações de trabalho na época ainda eram baseadas na escravatura. Ainda segundo Gasparin e Silva (2006), a industrialização no Brasil só começou verdadeiramente em 1930, cem anos após a Revolução Industrial Inglesa.

Em vista disso, entende-se que as relações e formas de trabalho no Brasil perduraram por muito tempo com um grupo de minoria dominante sobre uma maioria dominada, através da mão-de-obra escrava ou após a abolição, sendo a mão-de-obra explorada. Com isso, é preciso entender como perpassa a forma de trabalho no Brasil e o processo de estruturação deste no decorrer da história.

## **2.2 O Trabalho no Brasil**

O processo de colonização iniciado pelos portugueses no início do século XVI buscou o desenvolvimento econômico e social através do massacre e exploração dos povos originários do Brasil. Estando o país na condição de colônia, o impacto das decisões tomadas pela corte portuguesa era direto. Depois, quando nação independente, os laços históricos costurados entre colônia e metrópole deixaram sua herança na construção de um Brasil, que carrega uma história de negação e preconceito à cultura dos povos originários. (BENELLI. et al 2012).

Nesse sentido, entende-se que o Brasil vive hoje as marcas da herança deixada pelo período colonial na formação e estruturação da identidade do país. A colonização estruturou o que hoje chama-se sistema econômico agrário e propiciou a divisão de terras no “país” da época, formando e dividindo as terras ao que é chamado de Capitânicas hereditárias. É preciso ressaltar que, esse sistema de divisão de terras se dá pelo Rei de Portugal e há a necessidade de gerar lucro através das terras.

Para Innocentini, (2009) o Rei Dom João III dividiu a costa do país em Capitânicas Hereditárias. Com quinze lotes, formavam doze capitânicas, que iam da Ilha de Marajó, a norte, até o sul do Estado de Santa Catarina. A condição imposta pela coroa de Portugal era de que o donatário apenas receberia o lote de terra se ele mesmo arcasse com os gastos da colonização e com isso, muitos dos importantes nobres portugueses não se interessaram na oferta por motivos óbvios: a única riqueza existente realmente comprovada nessas extensas terras era o Pau-Brasil, produto este reservado à exploração da coroa (INNOCENTINI, 2009).

Dado isso, entende-se que a colonização do Brasil foi sendo transferida para pessoas individuais consideradas como uma iniciativa privada, que possuíam a responsabilidade de gerar lucro e desenvolver a terra à próprio custo e a favor do reinado Português. Dessa forma, teve-se um Brasil vasto e extenso, do qual não era considerado um país ainda, dividido e entregue a uma minoria de nobres portugueses, que receberam da corte colonizadora grandes pedaços de terra, o que explica o sistema existente hoje nos Estados.

É preciso ressaltar como a forma e as práticas de trabalho se constroem no Brasil para que se entenda o contexto referente ao surgimento da prestação do serviço público e a sua

formação no estado brasileiro. Conforme ainda Innocentini (2009), é possível definir que o serviço público surge com a necessidade de regulação das capitâneas hereditárias por parte da Coroa Portuguesa a fim de confirmar a existência da geração de lucros e crescimento econômico, ou não, em benefício próprio.

Com isso, é possível entender como surge o serviço público no estado brasileiro, mesmo que somente para finalidades privadas e pessoais da Corte Portuguesa. Desta maneira, com o passar dos anos, o Brasil cresce em termos populacionais, econômicos e territorial. Crescimento este bastante repressivo para os povos originários, que em terras brasileiras se encontravam. No decorrer deste crescimento permanece marcante a estrutura administrativa colonial, podendo-se afirmar que perdura até os dias atuais.

Dito isto, o próximo tópico elencará o sistema de hierarquia das normas, que são instrumentos de gerenciamento do estado brasileiro, para que se entenda a maneira de administração do aparato estatal.

### 2.3 Hierarquias de Leis no Brasil e a posição dos Decretos

Para entender a maneira de administração do Estado Brasileiro através das normas, é necessário explicar a hierarquia das Leis e a posição dos Decretos nessa hierarquia, para entender o alcance administrativo dos decretos, instrumento este que é objeto de estudo do presente trabalho.

Para Pinheiro, (2016), no Brasil as leis apresentam uma ordem de hierarquia, da qual as de menor grau devem obedecer às de maior grau (Pirâmide de Hans Kelsen), sendo essa a pirâmide de Hierarquia das normas que segue abaixo:

**Figura 1: Pirâmide Kelsen**



**Fonte:** Instrutora Mônica Pinheiro, (2016).

Ao observar a imagem 3, percebe-se que a Constituição Federal Brasileira de 1988, a carta magna, é a superior da pirâmide, ou seja, nada e nem ninguém está acima deste documento importante para a construção do estado brasileiro atual. Seguindo a hierarquia, há as Leis delegadas e as ordinárias, das quais são de responsabilidade do presidente da república. Logo após, estão os Decretos-Lei, que possuem força de lei e emanam do Poder Executivo, mas podem ser previstos nos sistemas legislativos de alguns países (PINHEIRO, 2016).

Ainda segundo Pinheiro, (2016), conforme a Pirâmide de Kelsen, os Regulamentos são expedidos privativamente pelo Chefe do Executivo (federal, estadual ou municipal), através de decreto, com o fim de explicar o modo e forma de execução da lei. Já os Tratados, Acordos e Convenções internacionais são regulados pelo Direito Internacional. Além disso, são acordos internacionais concluídos por escrito entre Estados.

O próximo da hierarquia é a Analogia, que consiste na aplicação de uma norma prevista para uma hipótese distinta, porém semelhante (PINHEIRO, 2016). Assim, quando não previsto na legislação, utiliza-se a norma prevista, respeitando as suas individualidades de acordo com a Lei. Conforme a pirâmide, há os princípios gerais do direito, que são orientações e guia teórico norteador da prática jurídica.

Os costumes podem ser entendidos segundo a autora Pinheiro (2016), como a força do hábito do uso da Lei. Desta forma é proveniente dos comportamentos adquiridos pelos indivíduos. As Doutrinas são princípios que estão expostos nos ensinamentos jurídicos, ou seja, através das teorias ou interpretação sobre a ciência jurídica. As Jurisprudências são as ações tomadas no tribunal judiciário para casos que não são previstos em lei.

Seguindo a hierarquia, há os Decretos, Medidas Provisórias e as Resoluções, onde os Decretos são decisões de uma autoridade superior, com força de lei, para disciplinar um fato ou uma situação particular (PINHEIRO, 2016). Nesse caso, sendo hierarquicamente inferior, não pode contrariar a lei, mas pode regulamentá-la, ou seja, pode explicitá-la, aclará-la ou interpretá-la, respeitados os seus fundamentos e objetivos.

As Medidas Provisórias são editadas pelo Presidente da República, têm força de Lei durante 30 dias e possuem como pressupostos a urgência e relevância. Desta forma, são inferiores hierarquicamente, porém possuem força de lei durante o período especificado. As resoluções, ademais, são atos normativos internos produzidos pelas Casas Legislativas no tratamento de matérias internas, também utilizados para delegação legislativa (PINHEIRO, 2016). Dito isso, Decretos, Medidas Provisórias e Resoluções não são Leis, mas possuem força para implementá-las, interpretá-las e simplificá-las conforme os objetivos específicos.



Tal explanação referente à hierarquia das normas delimita o objeto de estudo aqui identificado, a PNDP, que é um decreto que visa impulsionar a melhoria dos serviços prestados através do desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal Brasileira. Em vista disso, considera-se este um decreto importante para o serviço público.

Dando seguimento, os seguintes tópicos elencarão o conceito da prestação do serviço público à nível federal e as especificidades e princípios que um servidor público deve seguir para que ocorra a prestação desses serviços.

## **2.4 Prestação do Serviço Público Federal**

Os servidores públicos estão interligados em uma estrutura administrativa que consiste em melhor prestar serviços à determinada população com base nos princípios de prestação do serviço público e no que constitui melhor o funcionamento do aparato público. Para melhor definir o que é o serviço público, Mello (2011) defende:

“Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas, utilizado singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais-, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo”.

O serviço público se constitui sobretudo à satisfação de um todo que é a maioria, da qual deve ter os seus interesses atendidos, independente dos interesses pessoais dos administradores. No entanto, o serviço público cumpre-se por diferentes níveis na Administração Pública: Federal, Estadual e Municipal, sendo que cada um possui sua singularidade e obrigações conforme prevê a Lei específica.

Neste instrumento, será definida a prestação de serviços públicos federal com base na PNDP.

A PNDP atua para que os servidores públicos federais se desenvolvam profissionalmente e pessoalmente com o intuito de melhor prestar o serviço público e melhorar a administração pública, assim alcançando os objetivos institucionais da organização. Para tanto, é preciso enfatizar que o serviço público e os servidores são regidos por Lei e, por isso, será englobado no tópico a seguir a Lei que dispõe dos Princípios Constitucionais que regem as atividades dos servidores públicos federais.

## **2.5 Princípios que regem as atividades dos Servidores Públicos Federais**

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1998, dispõe no Art. 37 os

princípios a serem seguidos pelos servidores públicos de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios dos quais obedecerá a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1998).

Segundo Alexandrino, (2015) o Princípio da Legalidade prevê que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei". Com base nesse princípio, o servidor público está direcionado a agir somente sob o que prevê a Lei. Dessa forma, entende-se que os servidores possuem limitações de poder e ação, assim fazendo somente o que prevê a lei e, caso contrário está destinado a punição.

O princípio de impessoalidade possui dupla acepção: finalidade da atuação administrativa, que deve sempre ser a satisfação do interesse público, e vedação à promoção pessoal do administrador público (ALEXANDRINO, 2015). Conforme prevê 1º parágrafo do art. 37 da Constituição referente ao princípio de impessoalidade:

Está consagrada no § 1.º do art. 37 da Constituição, segundo o qual: § 1.º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

A impessoalidade no serviço público é essencial para que o servidor público não se promova com base nas políticas criadas para a população, além de sempre visar o interesse público e não o pessoal e familiar. Assim, o não cumprimento a este princípio constitui improbidade administrativa e responsabiliza o administrador público ao não praticado conforme previsto em lei.

O princípio da moralidade administrativa liga-se à ideia de probidade e de boa-fé (ALEXANDRINO, 2015). A Lei prevê que o administrador público faça o que lhe foi determinado para além da ética e legalidade, mas com boa-fé e lealdade ao serviço público prestado à população. Com isso, o não cumprimento desse princípio também resulta em penalidade administrativa aos infratores.

O princípio da Publicidade ainda para Alexandrino, possui dupla acepção, a saber: exigência de publicação em órgão oficial e exigência de transparência da atuação administrativa. Neste viés, o princípio da publicidade diz respeito a transparência das ações realizadas pelos servidores públicos à população, de maneira a tornar público tudo o que é realizado pelos servidores e tornar transparente a Administração pública, podendo ser punido o administrador que não o fizer conforme a Lei.

O Princípio da Eficiência está ligado relativamente à qualidade da atuação do agente público, quanto ao modo de organizar e estruturar os órgãos e entidades integrantes da

administração pública (ALEXANDRINO, 2015). Desta forma, a eficiência consiste na forma que os resultados são gerados pelos administradores públicos ao prestarem o serviço aos cidadãos. Na administração pública exige-se que as atividades sejam bem desenvolvidas, pois é o que caracteriza o desenvolvimento do serviço público.

Ressalta-se que os cinco princípios constitucionais que regem as atividades dos servidores públicos estruturam as ações e limitam o abuso de poder de servidores, além de qualificar e tornar eficiente e transparente o serviço prestado à população. Quando não cumpridos pelos agentes se caracteriza como ato de improbidade administrativa e geram penalidades aos infratores.

Elencados os fatores que constituem e caracterizam a prestação do serviço público federal, a Política nacional de desenvolvimento de pessoal será aprofundada a fim de visualizar a forma como é tratada a gestão de pessoas no setor público em nível federal.

### **3. PNDP- Apresentações e Aplicações**

A Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal foi implantada por meio do decreto nº 5.707, de 2006, que visa estabelecer a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A revogação do decreto de 2006 foi instituída pelo decreto atual e vigente de nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 que institui a PNDP, política nacional de desenvolvimento de pessoal (BRASIL, 2019).

O Decreto busca o aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas do mercado de trabalho e o desenvolvimento dos servidores de todos os órgãos da Administração Pública Federal. Além disso, tem o intuito de desenvolver servidores públicos federais nas competências necessárias para a excelência e qualidade dos serviços prestados, a fim de alcançar os objetivos institucionais (BRASIL, 2019).

É preciso, sobretudo, ressaltar que a PNDP se institui unicamente no âmbito federal e são aplicadas as normas previstas propriamente aos servidores públicos federais. A seguir, explica-se o conceito das entidades que compõem o âmbito abrangente da Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal.

- **Administração Pública Federal Direta:** É estabelecida pelos órgãos que possuem ligação direta com o poder executivo e autonomia para exercício da função sem a delegação de funções. A nível federal tem-se como exemplo a Presidência da República, os ministérios, o Supremo Tribunal Federal e o Congresso Nacional.

- **Autarquias:** Entidades autárquicas são pessoas jurídicas de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal que as criou (MEIRELLES, 2018). As autarquias descentralizam as atividades do Estado e possuem um quadro de servidores públicos estatutários.
- **Fundações:** Entidades fundacionais são, pela nova orientação da Constituição da República de 1998, pessoas jurídicas de Direito Público, assemelhadas às autarquias, como já decidiu o Supremo Tribunal Federal. (MEIRELLES, 2018). São criadas por lei específica e tem-se como exemplo de fundação no Brasil o IBGE.

Para que o desenvolvimento dos servidores públicos seja promovido, o Poder Executivo mantém escolas de governo, que são previstas em Lei, Decretos e as que são reconhecidas em ato do Ministro da Economia.

A seguir, serão analisados os elementos que compõem e estruturam a PNDP para tornarem-se efetivos e colocados em prática no setor público federal brasileiro.

### **3.1 PNDP- Elementos que se destacam**

#### **3.1.1 Instrumentos**

A aplicação da PNDP nos órgãos públicos conforme o Art. 2º do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 se dá pelo:

I- O Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;

II - O relatório anual de execução do PDP;

III - O Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

IV - O relatório consolidado de execução do PDP; e

V- Os modelos e ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

A PNDP é aplicada nos órgãos públicos conforme os cinco instrumentos citados acima que, além de tudo, são cobrados e analisados anualmente pelo órgão avaliador da PNDP na prática dos órgãos públicos da esfera federal.

O PDP - Plano de desenvolvimento de Pessoas objetiva, conforme o Art. 3º do decreto evidenciado em estudo, que cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo plano, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

Conforme o Decreto da PNPD, o PDP deve, no entanto, estar alinhado às necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade, criar objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento, além de preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade, entre outros.

Desta forma, é dever mínimo e essencial do Plano conter a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão e os custos estimados das ações de desenvolvimento.

Com isso, entende-se que para o melhor planejamento da ação na prática nos órgãos públicos, é preciso a delimitação das necessidades internas dos servidores, juntamente com o planejamento de custos e investimentos para as ações de desenvolvimento por parte dos órgãos, pois assim se qualifica o planejamento das ações e as tornam mais evidentes para de fato acontecer.

### **3.1.2 Elaboração do PDP conforme o SIPEC:**

Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), os órgãos irão elaborar e encaminhar a proposta do Plano ao SIPEC para sugestões ou alterações. Desta maneira, as entidades encaminharão ao mesmo órgão central o relatório anual de execução do PDP, que deverá conter toda a execução e avaliação das ações que foram previstas no Plano de desenvolvimento de um determinado órgão federal.

Com isso, entende-se que, no que diz respeito ao envio dos Planos de cada entidade, a forma de avaliação e aprovação é centralizada somente junto a um órgão avaliador, o que é muito importante para que não haja discrepâncias e irregularidades na formação do Plano para o desenvolvimento dos servidores de um determinado órgão.

Os responsáveis pela gestão de pessoas deverão elaborar e realizar a gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no Plano, cujas etapas são: identificação dos eventos de riscos, avaliação dos riscos, definição das respostas aos riscos e implementação de medidas de controle. Desta forma, tem-se junto à formação e análise do plano, pessoas que lidam com órgãos públicos e, por estarem atreladas a este fato, podem identificar mais eficazmente as necessidades de desenvolvimento dentro do órgão em questão.

O SIPEC é o órgão responsável por orientar a elaboração das ações de desenvolvimento de pessoal, pelo qual as entidades deverão encaminhar o Plano que em seguida será encaminhado à escola nacional de administração pública-ENAP. Assim, caberá ao órgão central

do SIPEC elaborar o relatório consolidado de execução do PDP a partir dos relatórios de execução anuais disponibilizados pelas entidades. O encaminhamento ocorre até 30 de setembro de cada ano pela autoridade máxima do órgão e, a partir de 30 de novembro, a autoridade máxima aprova o PDP e poderá acolher ou não as sugestões recebidas do órgão central do SIPEC no período.

Conforme o Art. 12. da Lei de PNDP o titular do órgão central do SIPEC irá editar normas complementares das quais se seguem: determinar prazos para encaminhar o Plano e o relatório anual de execução, determinar prazo para encaminhar a manifestação técnica sobre o PDP aos órgãos, prazos para conclusão do Plano de consolidação de ações de desenvolvimento e execução do PDP, detalhamento para realizar despesas com desenvolvimento de pessoas, procedimento para avaliar e aprovar o pedido de afastamento do servidor com os documentos necessários, a forma e o conteúdo de divulgação das informações de despesas com ações de desenvolvimento, condições e prazos para comprovação efetiva de participação do servidor na ação que gerou o afastamento e detalhamento das condições para reembolso das despesas efetuadas para o desenvolvimento previsto no Plano.

Com isso, entende-se que essa é uma maneira de centralizar as responsabilidades a somente um órgão administrador quanto aos recebimentos e análises dos planos de desenvolvimento de pessoas cumpridos, ou não, pelas entidades públicas.

### **3.1.3 Escolas de Governo do poder Executivo Federal**

Escolas de Governo do Poder Executivo federal, como a ENAP, por exemplo, visam promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos.

Além disso, a ENAP coordena e supervisiona os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, também atuando em conjunto com os órgãos centrais na definição de ações de desenvolvimento das competências essenciais, buscando o desenvolvimento contínuo dos servidores (PNDP, 2019).

Portanto, caberá à ENAP propor ao ministro da economia os critérios de reconhecimento de outras instituições como escola de governo do poder executivo federal. Ademais, cabe à ENAP propor capacitações que edifiquem o conhecimento do servidor e agregue realmente na prestação do serviço público, assim tornando a Administração pública melhor e mais qualificada.

Será da competência das escolas de governo juntamente com a ENAP apoiar o órgão central do SIPEC na consolidação de desenvolvimento de competências contidas no plano consolidado de ações de desenvolvimento, planejar a elaboração e a oferta de ações de desenvolvimento conforme as necessidades mais relevantes e ofertar ações de âmbito nacional através de parcerias.

Por fim, todas as escolas de governo possuem autonomia para decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas dos servidores de órgãos públicos que enviam o PDP e, portanto, podem planejar e executar a elaboração e oferta de tais ações, da maneira como achar melhor a qualificação do serviço público.

### **3.1.4 Custeios**

Conforme o Art.16 da PNDP as despesas de desenvolvimento de pessoas para a contratação, a prorrogação ou a substituição contratual, a inscrição, o pagamento da mensalidade, as diárias e as passagens poderão ser realizadas somente após a aprovação do Plano. Desta forma, todas as despesas que envolvem as ações de desenvolvimento dos servidores públicos serão divulgadas na internet juntamente com despesas com manutenções e remunerações com afastamentos.

Todas as despesas envolvidas com a capacitação do servidor serão registradas no PDP dos órgãos e entidades, mesmo após realizadas. Tal feito, entende-se ser de obrigatoriedade para além do princípio da transparência, onde os cidadãos possuem o direito do acesso à informação, tal como o órgão administrador necessita da transparência das informações contidas no Plano.

Além disso, há a possibilidade de reembolso da inscrição ou mensalidade paga pelo servidor, que poderá ser deferido por uma autoridade máxima do órgão responsável com base nas seguintes condições:

- I - Existência de disponibilidade financeira e orçamentária;
- II - Atendimento das condições previstas neste decreto para a realização da capacitação;
- III -Existência de justificativa do requerente, com a concordância da administração, sobre a imprescindibilidade da ação de desenvolvimento para os objetivos organizacionais do órgão ou da entidade.

Com isso, é possível ressaltar que essa possibilidade oferece ao servidor maior disponibilidade e interesse de participação em ações de desenvolvimento, onde o órgão se responsabiliza em partes pela devida capacitação do servidor que é necessária para o cumprimento da função.

### 3.1.5 Formas de Participação

O afastamento do servidor para participação em ações de desenvolvimento tornou-se parte integrante para viabilizar o PDP nos órgãos públicos, onde os servidores possuem disponibilidade de afastamento para a sua capacitação. Desta forma, considera-se afastamento: licença para capacitação que prevê a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 em seu Art.87:

Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

Entende-se como necessário esse afastamento, na medida em que quanto maior atenção e disponibilidade do servidor para devida capacitação, maiores os possíveis resultados para a prestação do serviço público.

Desta forma, a liberação para o servidor federal se capacitar se dá após cinco anos de prestação de serviço no período máximo de três meses. Além disso, o Art. 18 da PNDP constitui como afastamento a participação em programa de treinamento conforme o Inciso IV do art. 102 da Lei 8.112 que prevê: participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme dispuser o regulamento.

Também é considerado como afastamento a realização de estudo no exterior, conforme o disposto no Art. 95 da lei nº 8.112 de 1990 que prevê que: o servidor não poderá ausentar-se do País para estudo ou missão oficial, sem autorização do Presidente da República, Presidente dos Órgãos do Poder Legislativo e Presidente do Supremo Tribunal Federal.

Com isso, observa-se que, os servidores dispõem da possibilidade de afastamento para as devidas capacitações, mas devem seguir as normas explícitas na Lei 8.112 para que possa ser feito da maneira correta juntamente ao órgão. Ainda, acredita-se que as capacitações requisitadas pelos órgãos públicos passam por uma avaliação antes de serem iniciadas pelo servidor.

Desta forma, esta exigência está prevista para os servidores de nível federal ao buscarem capacitação e desenvolvimento para o melhor exercício do serviço público. É preciso ressaltar que em afastamentos superiores a 30 dias consecutivos, o servidor deverá, conforme prevê a lei 8.112, requerer a exoneração ou dispensa do cargo que ocupa, além de ter suspenso o pagamento das parcelas referentes às gratificações ou adicionais vinculados à atividade de trabalho.



Está contido no Art. 19 da PNDP que os afastamentos poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I- Estiver prevista no PDP do órgão do servidor;

II - Estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas: ao seu órgão, à sua carreira ou cargo ou ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança;

III - O horário ou local da ação inviabilizar o cumprimento das atividades previstas ou a jornada semanal de trabalho do servidor.

Com isso, percebe-se que há um cuidado para que não haja acima de tudo interrupção na prestação do serviço público, de forma a afastar o servidor por um determinado tempo sem que seja necessário tal afastamento. Os afastamentos devem estar no Plano de desenvolvimento de pessoas anual para que não afete as atividades do órgão em questão.

É importante ressaltar que o pedido para afastamento dos servidores pode ser processado a partir da data de aprovação do Plano do órgão e as ações que não necessitam de afastamento devem ser registradas nos relatórios anuais de execução para fins de gestão das competências dos servidores nas entidades.

Além disso, conforme exposto em extenso na PDNP, os afastamentos se dão pelas autoridades máximas do órgão do servidor, sendo permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos, vedada a subdelegação (PNDP, 2019). Os afastamentos podem ser interrompidos a qualquer momento a pedido do servidor ou interesse da administração que o concedeu. A interrupção não implica o ressarcimento desde que se comprove a participação do servidor na ação até o momento da interrupção. Caso a interrupção seja por abandono pelo servidor, ele terá que ressarcir o custo referente ao afastamento.

Com isso, entende-se que é uma forma de cumprimento efetivo do Plano de desenvolvimento, pois o servidor deverá participar da capacitação e em caso de abandono, deverá realizar o reembolso do valor investido pelo órgão, para que assim se tenha maior comprometimento com o desenvolvimento.

Ademais, há a possibilidade de o servidor obter a Licença para capacitação, que pode ser concedida para os servidores que buscam participar de ações de desenvolvimento, elaborar monografia, trabalho de conclusão de curso, realizar atividade voluntária no País, cursos conjugados, entre outras ações. Estas ações podem ser realizadas individualmente ou coletivamente. Sendo assim, os órgãos e entidades públicas podem definir critérios de concessão da licença para capacitação.

Abaixo segue de forma elaborada os prazos de afastamento:

**Figura 2: Prazos de Afastamento.**

Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	
mestrado	até 24 meses
doutorado	até 48 meses
Pós-doutorado	até 12 meses
Estudo no exterior	Até 4 anos

Fonte: Adaptado pelo autor conforme Decreto PNNDP, 2022.

Assim, conforme exposto no Decreto PNNDP, estes afastamentos serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e entidades do SIPEC. Tais processos seletivos consideram: a nota da avaliação de desempenho individual e o alcance das metas de desempenho individual. De outra forma, tem-se afastamento na hipótese de viagem com a finalidade de aperfeiçoamento, o ocupante de cargo em comissão ou de função de confiança somente poderá afastar-se do país pelo período máximo de trinta dias.

Também, este processo de afastamento conterá as informações e documentos estabelecidos no que trata as normas complementares desta Lei, dos quais comprovaram a participação efetiva do servidor nessas atividades. Caso contrário a não apresentação de toda esta documentação acarreta o ressarcimento pelo servidor dos valores correspondentes às despesas com o afastamento.

O servidor possui uma responsabilidade também para com o Plano de desenvolvimento do órgão, na medida em que ao faltar a uma capacitação ou alegar afastamento para uma não capacitação fará o reembolso e por isso a devida análise de afastamento é tão importante quanto a capacitação. Dessa forma, ambos colaboram para o cumprimento do Plano, organização pública e o próprio servidor.

### **3.1.6 Disposições finais e transitórias**

Com base no Art. 32 o primeiro Plano elaborado após a entrada em vigor deste decreto considerará a avaliação da execução do plano anual de capacitação do exercício anterior. No primeiro exercício de vigência da PNNDP os prazos poderão ser diferentes dos que estão no decreto, devendo ser observado o disposto nas normas complementares presentes no Art.12 explicitadas anteriormente.

Os órgãos e entidades irão adequar os atos normativos internos ao disposto neste decreto no prazo de trinta dias contados da data de entrada em vigor deste Decreto. Ou seja, após o decreto da PNNDP em 2019 se tornar vigente, as organizações federais públicas tiveram trinta

dias para adequar as normas internas ao que está disposto no Decreto e no mesmo ano a análise do Plano ainda foi caracterizada pelo Plano anterior, o de 2018, para que as Instituições pudessem cumprir o planejado anteriormente.

### 3.1.7 Vigência

Este Decreto vigora a partir de 6 de setembro de 2019. Sendo agora o atual e vigente Decreto que dispõe das normas referentes ao Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal.

## 4. PNDP na prática

Para que seja possível analisar a prática da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas organizações públicas é necessário ter como base os resultados da inserção desta nas organizações. Por isso, serão analisados a seguir relatórios de execução em organizações públicas federais de diferentes eixos para que se verifique a prática institucional da PNDP.

Para embasamento dos dados foi escolhido o Relatório Consolidado de Execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas no ano de 2021. É preciso ressaltar, no entanto, que os dados expostos no relatório objeto de análise têm como fonte os relatórios anuais de execução do PDP 2021 de cada órgão/entidade do SIPEC, preenchidos manualmente e enviados no período de 01/12/2021 a 31/01/20221, através do Portal SIPEC. Sendo assim, a seguir será elencado o quadro de órgãos públicos federais que compuseram este relatório consolidado.

**Figura 3: Amostra em quantidade de órgãos e entidades**



Fonte: SIPEC, 2021.

Como visto na imagem dois, 182 órgãos públicos federais compõem o quadro do SIPEC e possuem o dever de enviar anualmente o relatório de execução do PDP, porém, destas somente

170 entidades fizeram o envio em 2021 dentro do período. De acordo com a amostra apresentada, abaixo serão listados alguns dos presentes órgãos públicos que fazem parte dos resultados expostos neste relatório para que se tenha a noção de abrangência da PNDP.

**Tabela 1: Alguns órgãos que compõem o relatório do anual do SIPEC**

Órgão/entidade do SIPEC	Ano/ 2021
Agência de Transportes Terrestres	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.
Agência Nacional de Telecomunicações	Instituto Federal de Brasília
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Ministério da Economia
Banco Central do Brasil	Ministério da Saúde
Controladoria Geral da União	Universidade Federal da Paraíba
Departamento de Polícia Federal	Universidade Federal de Lavras
Departamento de Polícia Rodoviária Federal	Universidade Federal de Minas Gerais
Fundação Oswaldo Cruz	Universidade Federal de Santa Catarina
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Fonte:** Adaptada pelo autor conforme relatório consolidado do SIPEC, (2021)

Desta forma, é possível perceber que dentre os 182 órgãos a PNDP é praticada em diferentes eixos de atuação do setor público federal, onde há maior variabilidade de órgãos distintos que aplicam a PNDP e a institucionalizam como forma de impulsionar a gestão de pessoas dentro dos órgãos públicos. Como visto na Tabela 1, a PNDP alcança Universidades, Institutos Federais de ensino, Bancos, Ministérios, Departamentos de polícias, agências de transportes e telecomunicações, além de institutos de pesquisas, ciências, e meio ambiente, entre tantos outros órgãos federais não expostos na tabela.

O relatório também traz um comparativo entre os anos de 2020 e 2021 referente ao levantamento das ações implementadas frente às necessidades dos servidores, que compõem o quadro administrativo dos órgãos presentes, e enviaram os relatórios de execução do plano ao órgão central do SIPEC, tal como se segue abaixo.

**Tabela 2: Ações Implementadas e Necessidades**

Quantitativo de ações implementadas em resposta à lacuna de desempenho	2020	2021
Necessidades COM ações executadas	11.052	14.679
Quantidade de ações executadas	31.382	40.287

**Fonte:** Relatório Consolidado SIPEC, (2021).

O resultado indica os esforços envolvidos no atendimento de necessidades de desenvolvimento de pessoal, com a implementação corrente de mais uma ação em resposta à uma lacuna de desempenho (necessidade). Ainda, nesta mesma análise, é possível perceber o desempenho e resultados da prática da PNDP nos órgãos, onde as necessidades dos servidores em capacitação e desenvolvimento ganharam mais atenção no percurso de um ano.

Com base no relatório, os investimentos em desenvolvimento pelos órgãos federais respondentes ao SIPEC seguem conforme tabela abaixo.

**Tabela 3: Investimento em ações de desenvolvimento frente às necessidades.**

	2021
Quantidade de ações executadas	40.287
Custo total das ações executadas	R\$ 66.377.043,54
Custo total de diárias e passagens	R\$ 8.004.857,09
Custo médio por ação de desenvolvimento	R\$ 1.647,60

**Fonte:** Adaptada pelo autor conforme relatório consolidado do SIPEC, (2021).

Do resultado deduz-se, de forma ilustrativa, um custo médio de R\$ 1.647,60 por ação de desenvolvimento. Em comparação ao ano anterior, houve uma redução de aproximadamente R\$ 323,00 no custo médio por ação de desenvolvimento. É importante ressaltar que tais informações foram indicadas manualmente no Portal SIPEC pelos órgãos e entidades, não havendo cruzamentos ou validações com sistemas orçamentários ou financeiros.

Portanto, não se deve considerar tais custos como uma referência válida, uma vez que pode haver dispersão não mensurada nesta análise de sobreposição de custos de uma ação para mais de uma necessidade.

A seguir analisa-se os afastamentos de servidores públicos federais dos órgãos respondentes ao SIPEC para as devidas capacitações.

**Tabela 4: Afastamentos implementados em resposta à lacuna de desempenho.**

	2021
Servidores afastados no Brasil	34.010
Servidores afastados no Exterior	1.200
Total de servidores ativos	485.613
% total de afastamentos	7,25%

Fonte: Adaptada pelo autor conforme relatório consolidado do SIPEC, (2021).

Pode-se analisar que os afastamentos ultrapassaram 7,25% do total de servidores ativos. Por determinação do art. 27 do Decreto nº 9.991/2019, cada órgão/entidade pode afastar até 5% dos seus servidores ativos simultaneamente para fins de licença para capacitação. Nos dados que são coletados para fins do relatório anual de execução dos PDP apresentados, não é possível identificar qual é o tipo, dentre as 4 categorias de afastamento existentes indicado por órgão/entidade.

Além de não ser possível identificar qual o tipo de afastamento realizado, também não é possível aferir a quantidade de servidores que foram afastados, uma vez que um mesmo servidor pode ter se afastado mais de uma vez no período. Não se encontrou órgão/entidade que tenha superado a margem de 5% dos servidores em licença para capacitação simultaneamente.

Este é o percentual máximo definido pelo Decreto para licença para capacitação. Desta maneira, pode-se considerar que se em 3,8% de afastamentos estão os quatro tipos previstos, a licença para capacitação não ultrapassou o definido legalmente.

Analisa-se a seguir a efetividade do atendimento às necessidades dos órgãos no que diz respeito ao desenvolvimento de servidores.

**Tabela 5: Efetividade no atendimento às necessidades de desenvolvimento.**

	2021
Necessidades que tiveram respostas implementadas	14.679
Necessidades atendidas integralmente	60,60%
Necessidades atendidas parcialmente	32,53%
Necessidades atendidas limitadamente	5,88%
Necessidades não atendidas	0,40%

Fonte: Adaptada pelo autor conforme relatório consolidado do SIPEC, (2021).

Pode-se observar que o resultado aponta elevação do grau de conformidade no emprego de recursos em resposta às necessidades, uma vez que os recursos investidos surtiram 60% de

efetividade no atendimento integral às necessidades de desenvolvimento, garantindo que as pessoas aprendessem e resultassem. Os outros 32,54% conseguiram atender parcialmente suas necessidades, garantindo que as pessoas aprendessem e atuassem, mas sem resultado organizacional.

Já cerca de 5,88% conseguiram apenas um atendimento limitado de suas necessidades, garantindo que as pessoas aprendessem, mas sem uma performance ou um resultado associado auferido. E 0,40% não atendeu suas necessidades, nem conseguindo aprendizagem, performance ou resultado.

Com base nestes dados, o relatório disponibiliza também quais as escolas integrantes da Rede de escolas de governo do Poder Executivo federal, que mais desenvolvem ações junto aos servidores públicos federais como segue na tabela abaixo.

**Tabela 6: Escolas de Governo**

2021	
Escola de Governo	Frequência
ENAP	2.512
ACADEMIA NACIONAL DA POLÍCIA	105
FIOCRUZ	98
ESCOLA NACIONAL DE GESTÃO AGROPECUÁRIA - ENAGRO	38
ESCOLA NACIONAL DE CIENCIAS ESTATISTICAS*	25
ESCOLA DA ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO	13
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA - RJ	3

**Fonte:** Relatório consolidado do SIPEC, (2021).

Como pode-se observar, a ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, possui maior frequência em ações desenvolvidas junto a servidores públicos. A seguir, será feita a análise do nível de satisfação dos servidores, no que diz respeito ao atendimento das necessidades de desenvolvimento atribuída às escolas fornecedoras das ações de capacitação.

**Tabela 7: Nível de satisfação aos fornecedores do atendimento às necessidades**

	2021
Muito Satisfeito	40,60%
Satisfeito	54,20%
Insatisfeito	1,30%
Muito Insatisfeito	3,90%

**Fonte:** Adaptada pelo autor conforme relatório consolidado do SIPEC, 2021.

É possível observar que os dados apontam bons resultados no nível geral de satisfação com os fornecedores. O somatório de avaliações negativas (insatisfeito e muito insatisfeito) não ultrapassam 5,2%. No entanto, apesar dos dados referentes ao nível de satisfação serem positivos, cabe ressaltar que ainda não há critérios padronizados para a realização da avaliação dos fornecedores. Ou seja, falta, por parte do Órgão Central do SIPEC, definir os critérios a serem observados e considerados para a realização de uma avaliação padronizada.

O Órgão Central do SIPEC reconhece que mesmo com os avanços na aplicabilidade da PNNDP, refletidos, de certa maneira, nos resultados obtidos por meio da avaliação da execução dos PDP, ainda é necessário aprimorar as metodologias e ferramentas hoje disponibilizadas. Por fim, os principais pontos de aprimoramento que ainda dependem de soluções a serem implementadas com base nas análises de execução do PDP, 2021, conforme o Órgão central do SIPEC são:

- Busca de soluções de integração entre os sistemas informacionais do SIPEC para que órgãos e entidades não necessitem preencher informações de maneira manual, diminuindo-se os riscos de incongruência de dados.
- Integração com sistemas orçamentários poderia captar dados reais relacionados aos custos e aos fornecedores que executaram tais ações.
- Captação da modalidade (presencial, EAD, híbrida) das ações de desenvolvimento executadas a fim de averiguar as tendências de contratação no decorrer dos anos.
- Captação das áreas e subáreas temáticas das ações de desenvolvimento que foram executadas no período a fim de realizar um comparativo entre o que foi planejado e o que foi executado, bem como identificar quais são os principais temas desenvolvidos no período, entre outras.

Para seguir com a análise de efetividade da PNNDP, analisa-se a seguir o relatório do Plano de desenvolvimento pessoal do INSS, Instituto Nacional de Seguridade Social. No que diz respeito a aplicabilidade da PNNDP no órgão, a ação conforme o relatório aqui analisado, mobilizou a Administração Central na construção do projeto que elaborou e implementou o Programa de Mentoria no INSS, as Trilhas de Aprendizagem entre outras ações educacionais.

Este Programa de Mentoria tem por objetivo: desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, visando à promoção de competências pessoais e organizacionais no âmbito do INSS, com vistas à potencialização do indivíduo, melhor efetividade na análise de benefícios e/ou processos administrativos e maior qualidade na prestação de serviços à sociedade, por meio da vivência de estratégias da metodologia de mentoria (INSS, 2021).

Com relação à ação estratégica, foram capacitados 403 servidores. Já as trilhas de aprendizagem permitiram a autonomia ao servidor, oportunizando-os escolherem o melhor



caminho para se desenvolver nas temáticas de benefícios, de atendimento, entre outros. Nas trilhas de aprendizagem foram capacitados 587 servidores.

Nesse contexto foram ofertadas outras ações educacionais, previstas no PDP, onde 366 ações foram realizadas através da educação à distância. Não obstante a isso, foram capacitados 391 servidores na modalidade presencial e 141 em cursos externos, totalizando, assim, 15.513 servidores capacitados (INSS, 2021).

Ademais, referente ao desenvolvimento dos servidores do INSS, ressalta-se que na área de desenvolvimento de carreiras em 2021, trabalhou-se com o projeto de Recomposição da Capacidade Operacional - Estratégia de Recrutamento e Alocação de Pessoas. Dado isso, por meio do Edital Conjunto de Chamamento Público e Processo Seletivo Simplificado, realizou-se o processo seletivo simplificado na busca por talentos.

A expectativa é que as ações de desenvolvimento alcancem um número maior de servidores de diversas áreas e diversos cargos, promovendo o desenvolvimento do servidor em todas as áreas de conhecimento. A exemplo disso, no final do ano realizou-se a contratação de um mestrado profissional e, também, de um curso MBA para 2022, visando especializar ainda mais os servidores do Instituto. Tal feito, mostra que o Instituto aplica o Plano de desenvolvimento de pessoas com foco na qualidade e melhoria do serviço público.

Contudo, os resultados expressos no relatório disponibilizado pelo INSS demonstram que a Instituição possui aplicada a prática da PNDP, através do desenvolvimento contínuo do servidor para a consequente melhoria do serviço público. No entanto, conforme o relatório apresentado, investir no desenvolvimento de pessoas não foi o suficiente para suprir as demandas de trabalho, na medida em que o número de servidores diminuiu e os concursos também no ano de 2020 a 2021 (INSS, 2021).

Ainda assim, o órgão está buscando práticas para que os servidores estejam capacitados para oferecer os serviços com mais qualidade à população. Com isso, entende-se que, o aprimoramento das informações colhidas pelo SIPEC pode gerar relatórios mais acurados e analíticos, possibilitando a elaboração de um diagnóstico da PNDP, assim traçando rumos para o constante aprimoramento nos próximos anos de aplicação da Lei.

## **5. METODOLOGIA**

A Metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de maneira sistemática (RODRIGUES,2007). Sendo assim, a metodologia é a fórmula para o que um instrumento de pesquisa se propõe a analisar e resolver, envolvendo técnicas e abordagens de aspecto científico.

Para que se desenvolva uma pesquisa são utilizados os métodos de pesquisa e de análise para busca da conclusão, como por exemplo, os métodos qualitativo e quantitativo de pesquisa (AMOROSA E AMOROSA, 2016).

O presente instrumento de pesquisa utilizará dos métodos de pesquisa bibliográfica, descritiva, narrativa e documental, com um viés de pesquisa qualitativa para propor o que é elencado nos objetivos finais da pesquisa, dos quais serão explanados nos próximos tópicos.

### **5.1 Quanto à natureza**

O presente instrumento de pesquisa utilizará o método de pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos e é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular (NASCIMENTO, 2016).

Com isso, a pesquisa será de natureza aplicada, pois irá analisar a possibilidade de implementação de uma Política de Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público Federal, tal como apresentar os elementos e como é aplicada no contexto organizacional público, de forma a verificar essa implementação que tem como consequência a melhoria do serviço público.

Portanto, há um objetivo específico e, com base no Decreto Federal da PNDP, nos dados já existentes e nos relatórios disponibilizados por órgãos públicos federais, se chegará a um determinado resultado. Delimita-se como objetivo geral: demonstrar como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foi implementada na prática nos órgãos públicos federais. Especificamente, pretende-se:

- Apresentar as formas e origem da prestação de serviços no mundo e no Brasil;
- Descrever como as previsões do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (PNDP) se propõe ao desenvolvimento e capacitação de servidores nos órgãos públicos;
- Analisar os relatórios de aplicação da PNDP em diferentes órgãos públicos federais.

### **5.2 Quanto aos Objetivos da pesquisa**

Os objetivos desta pesquisa serão atingidos com base na pesquisa exploratória, narrativa

e descritiva, para que se possa buscar a melhor compreensão dos dados já disponíveis via plataforma de informações dos órgãos públicos, no que diz respeito ao tema que engloba o Decreto da PNDP no setor público.

Conforme Gil (2008), pesquisas exploratórias objetivam facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara. Já a pesquisa descritiva busca a descrição de características de populações ou fenômenos de correlação entre variáveis. Além disso, são apropriadas para levantamentos de opiniões, atitudes, valores e crenças (NASCIMENTO, 2016).

Segundo Clandinin e Connelly, (2011), a pesquisa narrativa tem como base interpretar os textos e, a partir deles, criar um texto. Os dados obtidos na pesquisa podem ser coletados de forma oral e/ou escrita, cabendo ao pesquisador decidir qual delas se adequa mais ao perfil do estudo.

Neste caso, este trabalho se refere à uma análise da implementação do Decreto que propicia o desenvolvimento de pessoas no setor público em nível federal, abordada pelo viés do desenvolvimento e capacitação dos servidores para que o serviço público seja mais bem prestado à população e, à análise de relatórios disponibilizados pelos órgãos públicos que aplicam na prática esse Decreto.

### **5.3 Quanto aos procedimentos**

Quanto aos procedimentos, neste trabalho será realizada uma pesquisa bibliográfica que conforme Gil, (2008) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos que englobam o tema estudado. Também será utilizada a pesquisa documental, que consiste em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

Assim, serão analisados documentos disponibilizados por órgãos públicos federais brasileiros, que disponham dos resultados obtidos da prática da PNDP. O referencial teórico será empregado por meio de livros, pesquisas, teses, artigos científicos, decretos e outras fontes de informações como os sites governamentais, e todo material pertinente da área ou do assunto estudado para a obtenção e construção da base de conhecimento.

### **5.4 Quanto à coleta dos dados e análise dos dados**

A pesquisa aqui proposta fará uso do método qualitativo, que fornece descrições detalhadas de fenômenos complexos, incluindo seus aspectos contextuais ou focam em análises

aprofundadas envolvendo poucos indivíduos, onde os resultados não são generalizáveis (SERAPIONI, 2004). Assim, será analisada a forma como o setor público dispõe e aplica o desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos, através da análise da implementação do Decreto Federal que possibilitou maior capacitação dos servidores, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, para então entender o contexto do processo de formação dos servidores nos órgãos públicos federais.

Deste modo, a busca dos dados terá enfoque em relatórios disponibilizados por Organizações públicas federais de diferentes eixos, referentes a aplicabilidade da Lei na organização, para verificar a veracidade da implementação da PNDP nos órgãos públicos federais. Além disso, usar-se-á como base de aprofundamento ao tema e como coleta de dados, a revisão bibliográfica que abrange livros, teses, dissertações, sites dos órgãos públicos escolhidos e periódicos, pois entende-se ser necessário para o embasamento do tema.

Portanto, não será uma pesquisa quantificada e os objetivos finais serão verificados através dos resultados provenientes do relatório de gestão disponibilizado anualmente, assim analisando os resultados referentes à aplicação da PNDP nas organizações.

## **5.5 Método de Trabalho**

O método científico é um processo de pesquisa que segue uma determinada sequência de etapas (CHIZZOTTI, 1991). Geralmente, essa sequência leva o pesquisador à conclusão da questão proposta, podendo essa ser positiva ou negativa. Para alcançar os objetivos aqui propostos será inicialmente contextualizado o serviço público no mundo e no Brasil para que se entenda a formação desse setor ao que se tem atualmente no Brasil.

Em seguida, o Decreto Federal será exposto detalhadamente e analisado através do método descritivo, assim fazendo um breve levantamento de como o Decreto se propõe ao desenvolvimento dos servidores públicos nos órgãos federais, demonstrando como o tema é abrangido pelo decreto e como é aplicado na prática nestes órgãos.

Logo após, serão analisados relatórios aleatórios para que se verifique a PNDP na prática. Para isso, foi escolhido para o embasamento dos dados relatórios de órgãos públicos que aplicam a PNDP e possui essa gestão de capacitação e desenvolvimento de servidores mais bem estruturada.

Com base na descrição do Decreto Federal, PNDP e na análise dos resultados provenientes dos relatórios anuais disponibilizados por órgãos federais, será demonstrado como foi a implementação na prática da PNDP no serviço público federal. Contudo, espera-se que o

presente estudo seja relevante para a área da gestão de pessoas no setor público.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de pessoas, pode ser definido como um conjunto de ações que visa o bem-estar humano dentro das organizações, na medida em que cada vez mais o principal elemento que liga a organização aos seus objetivos são as pessoas. Com isso, entende-se que é possível melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho e identificar o que pode ser potencializado enquanto resultado, perante o manejo das habilidades e competências adquiridas ao longo do percurso de cada pessoa dentro da organização.

O desenvolvimento de pessoal dentro das empresas se tornou essencial para o crescimento e o alcance de objetivos e maiores resultados de uma organização. Assim, é preciso identificar que os resultados obtidos estão diretamente ligados às competências utilizadas de forma estratégica dentro das empresas, seja esta da esfera privada ou esfera pública, sendo a última respeitada perante a lei de cada âmbito da federação.

A PNDP visa através da capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais, aprimorar o serviço público, o que conseqüentemente pode gerar maior qualidade do serviço prestado à população. Pode-se definir que a PNDP gera também melhores práticas realizadas pelos servidores nos órgãos públicos que sejam congruentes com os princípios administrativos.

É importante também ressaltar que a lei tem o objetivo de impulsionar o desenvolvimento dos servidores através das ações contidas no Plano anual de execução, o PDP. Por isso, busca propor quanto a sua aplicabilidade que os servidores se desenvolvam profissionalmente e desenvolvam competências dentro do órgão público, para assim agregar e qualificar o trabalho realizado dentro da organização.

Quanto a veracidade da aplicação da PNDP nos órgãos é um fato que, além de agregar ao órgão público, agrega na formação e constância dos servidores quanto ao desenvolvimento e capacitação profissional. Os acréscimos ao órgão público após a aplicação são mútuos e só tendem a aumentar na medida em que o PDP é anual e de obrigatoriedade perante as normas, portanto, é necessário seguir anualmente.

Dentre os acréscimos verificados provenientes da aplicabilidade da PNDP prevalece a constante busca pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento do serviço público. Afinal, quanto mais qualificado e souber o servidor do que se trata os assuntos pertinentes ao órgão, mais será agregado ao serviço prestado à população. Da mesma maneira, é possível afirmar que quanto

mais ações forem desenvolvidas de capacitação mais os serviços serão prestados de forma eficiente e com qualidade à população. Assim, pode-se afirmar que há o acréscimo aos órgãos públicos através da PNDP, no incentivo à busca pelo conhecimento e desenvolvimento, melhorar o nível de qualidade do serviço público, unificar a forma de planejamento de capacitação em diferentes órgãos públicos, e possibilitar o desenvolvimento para todos os servidores com base nas normas expostas no Decreto.

Conclui-se, ainda nesse sentido, que a PNDP conforme efetividade analisada através dos relatórios de execução, é um Decreto suscetível em diferentes eixos de atuação desde que seja do âmbito federal, sendo aplicada em Universidades, agências reguladoras e até Bancos e Institutos de Seguridade Social, o INSS. Contudo, é um Decreto com atualizações recentes e que possui modificações a serem feitas para que se evite incongruências nos Planos e nos resultados. Assim como já mencionado antes, o órgão Central do SIPEC juntamente com ENAP e com o apoio de órgãos/entidades, parceiros, têm concentrado esforços no aprimoramento na fase de levantamento de necessidades e planejamento dos PDPs.

Por isso, entende-se que há a necessidade de acompanhamento constante a essas políticas de desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos para que sejam cada mais presentes e relevantes para a cultura interna do ente público, no que diz respeito a forma como o servidor é inserido e posicionado a sempre atuar da melhor forma dentro das organizações e sempre buscar oferecer o melhor atendimento e serviço na esfera pública. Portanto, a PNDP é uma ferramenta relevante para que se através desta possa haver o incentivo, a busca constante e a demanda interna pelo desenvolvimento profissional por iniciativa do próprio servidor, que enxerga um propósito na atividade em que desenvolve diariamente junto ao órgão, fato este que é primordial no setor público, onde o serviço prestado engloba a si e a milhares de cidadãos. Por fim, acredita-se que a PNDP é um Decreto da esfera federal importante para o aprimoramento da Gestão Pública e será possível alcançar, com o alinhamento e maturidade necessários, melhorias na execução das atividades junto aos órgãos aplicados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo, 1968 - Direito Constitucional descomplicado I, - 14. ed Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método: 2015.

AMOROSA, F. C; AMOROSA, A. V. **A pesquisa no ensino superior: um ensaio sobre metodologia Científica**. Estação Científica (UNIFAP) ISSN 2179-1902.Macapá, v. 6, n. 3, p.127-136, set/dez. 2016.

BENELLI, Yuri.; et al. Capitánias Hereditárias e Desenvolvimento Econômico: Herança Colonial Sobre Desigualdade e Instituições. 2012. Disponível: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5081/1/PPE\\_v42\\_n03\\_Capitanias.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5081/1/PPE_v42_n03_Capitanias.pdf). Acesso em: 07 de agosto de 2022.

BEZERRA, Juliana. **Escravidão nas Américas e no Brasil**. Toda Matéria. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/escravidao/>. Acesso em 07 de agosto de 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF: 1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF: 1998.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF: 2006

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF: 2019

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLANDININ, D. Jean. CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa narrativa: experiências e história na pesquisa qualitativa**. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2011. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/1766/1329>. Acesso em 20 mai. 2022.

GASPARIN, João l.; SILVA, Márcia. **A Segunda Revolução Industrial e suas Influências sobre a educação escolar Brasileira**. 2016. Disponível em: [https://timelinefy-space-001.nyc3.digitaloceanspaces.com/files/4/4\\_XOKIYEOCSTZD9YY7QDQBUIIPQICIPYEM.pdf](https://timelinefy-space-001.nyc3.digitaloceanspaces.com/files/4/4_XOKIYEOCSTZD9YY7QDQBUIIPQICIPYEM.pdf). Acesso em 06 de agosto de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2022.

INNOCENTINI, Thaís Cristina. **Capitanias Hereditárias: Herança colonial sobre desigualdade e instituições.** / 2009. 57f. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2790/1\\_63070100009.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2790/1_63070100009.pdf?sequence=7&isAllowed=y). Acesso em: 06 ago. 2022.

INSS, Instituto Nacional do Seguro Social. **Relatório de Gestão.** 2021. Transparência e prestação de contas anual. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/prestacao-de-contas-anual/relatorios-de-gestao/RelatriodeGesto2021.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2022.

MEIRELLES, Hely Direito Administrativo Brasileiro, 18ª Edição. São Paulo, Malheiros, 2018. 1016 p.

MELLO. BANDEIRA, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 2011.

NASCIMENTO. F, Paulo. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos.** Brasília. 2016. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf> Acesso em: 16 mai. 2022.

PINHEIRO, Monica. Hierarquia das Normas: Legislação Aplicada a QSMS. Setembro de 2016. Disponível em: [http://www.sistemaambiente.net/Monica\\_Pinheiro/TREINAMENTO\\_CLT.pdf](http://www.sistemaambiente.net/Monica_Pinheiro/TREINAMENTO_CLT.pdf). Acesso em: 05 set.2022.

RODRIGUES. C. W. **Metodologia Científica.** FAETEC/IST. Paracambi. 2007. Disponível em: [http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf). Acesso em: 18 de maio de 2022.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração.** 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/?lang=pt#>. Acesso em: 21 mai.2022.

SIMÕES, José Luís. Anotações sobre a Abolição, Imigração e o Mercado de Trabalho na República Velha. Tese (doutorado) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de Piracicaba, 2005. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/mesa\\_debates/art16.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/mesa_debates/art16.pdf). Acesso em: 06 agos.2022.

SIPEC. Sistema de Pessoal Civil na Administração Pública Federal. **Relatório Consolidado de execução dos planos de desenvolvimento de pessoas-PDP.** 2021, versão portal. Pg. 25. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy\\_of\\_RelatrioConsolidadoPDP2021VersoPortaldoServidor19.04.2022.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/copy_of_RelatrioConsolidadoPDP2021VersoPortaldoServidor19.04.2022.pdf). Acesso em: 27ago.2022.