



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

PATRÍCIA DE SOUSA FARIAS

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SUA  
CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM: um estudo com  
servidores de um órgão do governo federal**

Brasília – DF  
2023

PATRÍCIA DE SOUSA FARIAS

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM:  
um estudo com servidores de um órgão do governo federal**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Gestão de Políticas Públicas como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Gestão de Políticas Públicas.

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisabeth  
Aparecida Corrêa Menezes

Brasília – DF  
2023

**PATRÍCIA DE SOUSA FARIAS**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CULTURA DE APRENDIZAGEM:  
um estudo com servidores de um órgão do governo federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

**Patrícia de Sousa Farias**

Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes  
Professora-Orientadora

Doutora Sheila Tolentino Cristina Barbosa  
Professora-Examinadora

Brasília, 14 de dezembro de 2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução ou a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Fp Farias, Patricia de Sousa  
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua  
contribuição para a cultura de aprendizagem: um estudo com  
servidores de um órgão do governo federal / Patricia de  
Sousa Farias; orientador Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes.  
-- Brasília, 2023.  
61 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) --  
Universidade de Brasília, 2023.

1. Cultura de aprendizagem. 2. Dlog-A. 3. PNDP. 4.  
Políticas Públicas. I. Menezes, Elisabeth Aparecida Corrêa,  
orient. II. Título.

Dedico este trabalho a Deus, fonte de sabedoria e amor infinito. A Ele, que me iluminou em todos os momentos da minha vida. Ao meu pai, Jales, pelo carinho e por ter sido tão presente na minha vida. Às minhas irmãs, Letícia, pela sua dedicação e afeto; e Gracilene, pela preocupação comigo. Aos meus professores, cujos ensinamentos levarei onde quer que eu vá.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por ter me acompanhado na realização deste trabalho, na minha graduação em Gestão de Políticas Públicas e na minha vida como um todo. Nem sempre compreendi os desígnios do Senhor, mas sempre soube que ele me instruiria para o melhor caminho.

Ao meu pai, Jales Farias, cujo sobrenome carrego em meu registro, eu sei que fez o que estava ao seu alcance, sei também que nem sempre foi fácil, mas nós seguimos.

À minha irmã, Letícia Farias, por ter me acompanhado durante a realização deste trabalho e durante os últimos anos, me motivando e me apoiando. Acredito em você, irmã, como você acreditou em mim.

À minha irmã, Gracilene, Farias por ter me acompanhado na minha graduação, futura gestora. Sei que você fez o que pode por nós, apesar das dificuldades.

À Ana Flávia, muito obrigada pelo apoio e cuidado, serei eternamente grata.

À minha professora orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, pelo aprendizado, paciência, dedicação, por ter me mostrado o caminho da pesquisa científica e por ser uma pessoa e orientadora excepcional.

Aos professores que fizeram parte da minha caminhada acadêmica, meu muito obrigada e levo cada um no coração, com imensa gratidão e carinho.

À Deusagela Santos, pelo apoio, com conselhos importantes para minha vida.

À Rubia Bichara, por ter me ensinado tantas coisas e pelas conversas enriquecedoras, torço por você e pelo seu sucesso.

À Aline Lima e Rilvani Ramalho, obrigada pelas trocas e carinho. Especialmente Lara Rodrigues, Ariane Soares e Kathyanne Rodrigues.

A Raphael Oliveira, pelo apoio, e a Rafael Silva e Wagner Pereira, pela colaboração.

À Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), em especial à Delma Sousa e Rosa Daiane.

Aos servidores que contribuíram valiosamente com a participação nesta pesquisa.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente com a minha formação, sou grata.

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.*

Paulo Freire

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar como ocorreu a implementação da PNDP em um órgão do governo federal e como essa política tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, por meio da percepção de servidores do referido órgão. Procurou-se também identificar a percepção de servidores em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem no órgão e a diferença de percepção a partir dos dados demográficos e funcionais. A metodologia utilizada foi quantitativa, exploratória e descritiva. A fim de alcançar os objetivos, foi aplicada a versão resumida do *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), o Dloq-A, desenvolvida por Yang (2003) e validada no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011). A amostra consistiu em 47 respostas válidas. De forma geral, os resultados revelaram a presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição, porém com oportunidade de melhorias. O fator com menor percepção por parte da amostra foi o "Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem." Foi possível também identificar a diferença de percepção entre os respondentes por meio dos seus dados demográficos e funcionais. Importa destacar um dos fatores com maior média: "Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem", sendo possível inferir que os servidores percebem a existência de ações voltadas para liderança, o que pode estar relacionado com a PNDP. Os fatores com as menores médias: "Questionamento e diálogo" e "Delegação de poder e responsabilidade", o primeiro fator pode estar relacionado ao diálogo das chefias com a equipe e o segundo pode estar relacionado à baixa oferta de cursos operacionais pela ENAP. A pesquisa apresenta relevância científica para os estudos em políticas públicas, podendo servir de insumo para tomada de decisão na Administração Pública e contribuir para estudos em política de desenvolvimento de pessoas. Espera-se, ainda, que o estudo possa trazer ganhos para pesquisas futuras com aplicação do instrumento Dloq-A, validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Palavras-chave: cultura de aprendizagem. Dloq-A. PNDP.

## ABSTRACT

The present research aimed to identify, in a general sense, how the implementation of the PNNDP occurred in a federal government agency and how this policy has contributed to the development of a learning culture, as perceived by the agency's employees. The study also sought to identify employees' perceptions regarding the presence of learning culture factors in the agency and the differences in perception based on demographic and functional data. The methodology employed was quantitative, exploratory, and descriptive. To achieve the objectives, the abbreviated version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (Dloq), the Dloq-A, developed by Yang (2003) and validated in the Brazilian context by Menezes, Guimarães, and Bido (2011), was used. The sample consisted of 47 valid responses. Overall, the results revealed the presence of learning culture factors in the institution, albeit with room for improvement. The factor with the lowest perception among the sample was "Systems for capturing and sharing learning." It was also possible to identify differences in perception among respondents based on their demographic and functional data. Notably, one of the factors with the highest average was "Encouragement of strategic leadership for learning," suggesting that employees perceive the existence of actions focused on leadership, which may be related to the PNNDP. Factors with lower averages included "Questioning and dialogue" and "Delegation of power and responsibility." The former may be related to the communication between leaders and the team, while the latter may be associated with the limited availability of practical courses offered by ENAP. The research holds scientific relevance for public policy studies, serving as input for decision-making in public administration and contributing to studies on personnel development policies. It is expected, still, that the study can bring gains for future research with the application of the Dloq-A instrument, validated in the Brazilian context by Menezes, Guimarães, and Bido (2011).

**Key-words:** Organizational learning; Dloq-A. PNNDP.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 1 - Cinco estágios do ciclo político e sua relação com a resolução aplicada de problemas. ....</b>	<b>16</b>
<b>Quadro 2 - Várias categorias usadas para descrever cultura. ....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 3 - Aprendizagem organizacional e seus conceitos. ....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 4 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações. ....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 5 - Classificação dos itens do Dloq-A nas dimensões (Fatores da cultura de aprendizagem). .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 6 - Comparativo Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019. ....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 7 - Investimento financeiro com ações de desenvolvimento implementadas em resposta à lacuna de desempenho. ....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 8 - Quantitativo de afastamentos implementados em resposta à lacuna de Desempenho. ....</b>	<b>46</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Caracterização da amostra.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 2 - Fatores da cultura de aprendizagem com base na percepção da amostra.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 3 - Percepção dos servidores conforme as variáveis demográficas e funcionais.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 4 - Percepção sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Produção por área de conhecimento .....	25
Gráfico 2 - Evolução do tema .....	26

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Dloq	<i>Dimensions of the learning organization questionnaire</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
<b>1.2 Pergunta de pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
<b>2.1 Políticas Públicas .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Ciclo de Políticas Públicas ( <i>Policy cycle</i> ).....	16
<b>2.3 Cultura: contextualização e conceitos .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Cultura Organizacional .....	18
2.3.2 Aprendizagem organizacional: contextualização e conceitos .....	20
2.3.3 Cultura de Aprendizagem .....	23
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
<b>3.2 População e amostragem .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 Procedimento para análise de dados.....</b>	<b>31</b>
<b>3.6 Devolução para a comunidade .....</b>	<b>31</b>
4 RESULTADOS E ANÁLISES .....	32
<b>4.1 Caracterização da amostra.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Fatores da cultura de aprendizagem .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).....</b>	<b>41</b>
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	50
REFERÊNCIAS .....	52
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>55</b>
<b>Apêndice A – E-mail de Apresentação da Pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>Apêndice B – Instrumento: Dloq-A e PNDP.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, houve uma revalorização do campo de estudos em políticas públicas, bem como das instituições, regramentos e os modelos que orientam suas etapas (Souza, 2006). A academia, em conjunto com os órgãos e centros de pesquisas intensificaram sua presença na área de políticas públicas (Souza, 2003).

Já na década de 1970 ocorreu a valorização dos estudos da implementação nos Estados Unidos, o que corrobora para o surgimento da burocracia de nível de rua. Lipsky (2019) concebe a burocracia de nível de rua como um sendo um emprego no setor público com determinadas condições. Além do mais, ainda segundo Lipsky, são eles que dialogam diretamente com o cidadão e possuem discricionariedade para fazer uso da sua autoridade, entretanto, eles devem levar em consideração as limitações inerentes ao seu trabalho.

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso houve uma tentativa de reforma no serviço público, carregando inovações e utilizando o modelo gerencialista, visando, assim, uma Administração Pública mais moderna e eficiente. Entretanto, só no governo de Luiz Inácio Lula da Silva há uma iniciativa para adoção de uma política de gestão de desempenho ligada à capacitação, por meio do Decreto n.º 5.707/2006, que estabelecia a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP (Camões, 2013).

Posteriormente, no governo de Jair Messias Bolsonaro, em conformidade com a tendência de valorização da eficiência no setor público, o Decreto n.º 9.991/2019 é aprovado (acrescido da revogação do Decreto n.º 5.707/2006), instituindo a “Nova” Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que também foi responsável pela regulamentação de dispositivos da Lei n.º 8.112/1990, no que tange às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

O Decreto n.º 9.991/2019 surge como reformulação do Decreto n.º 5.707/2006, cujo processo iniciou a partir da criação do Projeto de Governança das Capacitações, com o objetivo de alterar a legislação que tratava do desenvolvimento de pessoas e padronizar processos estabelecidos da Lei n.º 8.112/1990, que instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Cabral, 2020).

Nesse contexto, surge a importância de se verificar se os investimentos do governo federal no desenvolvimento de pessoas vêm contribuindo para a criação de uma cultura de aprendizagem nas instituições. Para tanto, adota-se neste estudo o conceito de cultura de aprendizagem como sendo, para Yang (2003), um reflexo das práticas e do desenvolvimento organizacional. De acordo com Yang (2003), é necessário o uso de instrumentos para verificação acerca dos comportamentos de aprendizagem dentro da organização, visando estabelecer estratégias de melhorias, se for o caso.

Nessa linha, Marsick e Watkins (2003) criaram um instrumento chamado *dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq) ou questionário das dimensões da organização que aprende. Para Menezes, Guimarães e Bido (2011), o instrumento supracitado é capaz de identificar o quanto a “cultura” proporciona aprendizagem na organização. Além disso, o instrumento Dloq foi simplificado por Yang (2003), surgindo o Dloq-A, com três itens por dimensão, sendo 21 para cultura de aprendizagem e seis para dimensões do desempenho. Posteriormente, no ano de 2011, o questionário foi validado por Menezes, Guimarães e Bido.

Assim, o instrumento a ser utilizado no presente trabalho foi o Dloq-A, tendo ele passado por um processo de validação para o contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Dito isso, o próximo item apresenta a questão de pesquisa deste estudo.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

Por todo o exposto, considerando a implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, por meio do Decreto n.º 9.991/2019, é necessário verificar a percepção de servidores acerca da presença de fatores da cultura de aprendizagem na instituição. Nesse sentido, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como a implementação da PNDP em um órgão do governo federal tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem?

Para responder a tal indagação, foram formulados os objetivos descritos no item 1.3.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo geral**

O presente estudo buscou identificar como ocorreu a implementação da PNDP em um órgão do governo federal e como essa política tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, por meio da percepção de servidores do referido órgão.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar o quantitativo de servidores capacitados e afastados para capacitação e qualificação no período de 2022;
2. Identificar, por meio do instrumento Dloq-A, a percepção de servidores de um Órgão do Governo Federal em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem no referido órgão;
3. Identificar se existe diferença de percepção em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais; e
4. Identificar o processo de implementação da PNDP em um órgão do governo federal e se essa política contribui para o estabelecimento da cultura de aprendizagem.

### **1.4 Justificativa**

A importância deste estudo encontra-se na possibilidade de identificar como o investimento do governo federal em Política Pública para o desenvolvimento de seus servidores, pode vir a contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem nas Instituições. Entende-se que os Órgãos que possuem uma cultura voltada para a aprendizagem podem prestar melhor serviço para a sociedade.

Entende-se também, que o presente estudo é relevante do ponto de vista científico, em decorrência da escassez de estudos direcionados à política pública de gestão de pessoas no curso de Gestão de Políticas Públicas, apesar da necessidade de estudos na temática que sirvam de insumo para tomada de decisão na Administração Pública.

Considera-se, além disso, a relevância institucional da pesquisa, uma vez que por meio dela será possível identificar como se deu o processo de implementação da PNDP e sua contribuição para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, o que pode sinalizar aos gestores prováveis lacunas no processo de implementação da política.

Além disso, o estudo traz relevância social, pois tem potencial para contribuir em melhorias na prestação de serviços no setor público e, por consequência, impactar positivamente nas políticas públicas. Pode, além de tudo, significar o aprimoramento da PNDP, impactando positivamente no desenvolvimento da gestão de pessoas, resultando em uma melhor prestação de serviços ao cidadão e aos servidores.

Neste sentido, este estudo visa identificar o processo de implementação da PNDP em um órgão do governo federal, explorando a perspectiva de servidores. Além do mais, busca também, identificar a percepção desses servidores sobre a cultura de aprendizagem na Instituição estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, visando a compreensão do estudo em políticas públicas, será discorrido a respeito das políticas públicas e do ciclo de políticas públicas. Posteriormente, trata-se dos temas cultura, cultura organizacional, aprendizagem organizacional, e, por fim, cultura de aprendizagem.

### 2.1 Políticas Públicas

Este tópico é dedicado às políticas públicas, isto é: seu surgimento como área de conhecimento, os “pais fundadores” e seus variados conceitos.

O interesse no tema políticas públicas se intensifica pelos seguintes fatores: a) aplicação de políticas de redução de gastos; b) novas perspectivas no que tange ao papel do governo; e c) o problema dos países em desenvolvimento e democracias recentes em, no contexto político, formar coalizões que consigam alavancar o desenvolvimento econômico e fomentar a inclusão social (Souza, 2003).

Ainda segundo Souza (2003), a política pública como área de conhecimento e disciplina surge nos EUA, com o estudo das políticas públicas direcionado à ação do governo. Em contraste, na Europa, o foco dá-se sobre o papel do Estado.

Ademais, quatro autores são identificados como os “pais fundadores” da área de políticas públicas, são eles: Harold Lasswell, Herbert Simon, Charles Edward Lindblom e David Easton (Souza, 2003).

Lasswell estabelece a *policy analysis* (análise de políticas públicas), surgindo como um modo de combinação do conhecimento acadêmico e do saber proveniente do governo, assim, construindo uma interação entre os estudiosos, grupos de interesse e governo (Souza, 2003).

Simon traz o conceito de racionalidade limitada dos *policy makers* (decisores públicos), discorrendo sobre como a informação incompleta, o tempo para tomada de decisão e os interesses dos atores podem repercutir nas decisões do *policy maker* (Souza, 2003).

Lindblom expõe que não bastaria racionalidade para formulação e análise, portanto, seria fundamental agregar o diálogo com o papel das eleições, burocracias, partidos e grupos de interesse (Souza, 2003).

Easton concebe políticas públicas como um sistema, nesse sentido, haveria uma relação entre formulação, resultados e ambiente. Além disso, as políticas públicas receberiam *inputs* diversos que repercutiriam nos seus resultados (Souza, 2003).

Souza (2002, p. 4), apresenta conceitos de autores clássicos em políticas públicas:

Para Lawrence M. Mead (1995), política pública é uma área no estudo em política que investiga o governo pela ótica das grandes questões públicas. Laurence E. Lynn (1980), por sua vez, a concebe como um conjunto de condutas do governo que gera determinados impactos. Segundo B. Guy Peters (1986), a política pública é a somatória das ações dos governos, que atuam diretamente ou por meio de delegação, e que interferem na vida da população. Thomas D. Dye (1972) entende a política pública como "tudo o que um governo decide fazer ou deixar de fazer" (Souza, 2002, p. 4).

Segundo Michael Howlett, Anthony Perl e M. Ramesh (2013), a definição de Dye é muito simples para fins analíticos, pois estabeleceria que toda atitude do governo seria uma política pública. Ademais, Harold Lasswell cunhou a definição mais propagada do conceito de políticas públicas, segundo a qual as decisões e análises sobre política pública implicam em responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz (Souza, 2003).

Segue no próximo tópico o conceito de ciclo de políticas públicas, por meio da produção de Michael Howlett, Anthony Perl e M. Ramesh (2013).

### 2.1.1 Ciclo de Políticas Públicas (*Policy cycle*)

Michael Howlett, Anthony Perl e M. Ramesh (2013) explanam a respeito da complexidade das políticas públicas, pois, receberiam influência de vários atores, dentro ou fora do Estado. Ainda para os autores, Harold Lasswell cunhou a ideia de simplificação do ciclo político-administrativo em estágios, são seus estágios: a) reunião de informações; b) evidenciar as opções dos envolvidos na tomada de decisão; c) prescrever um curso de ação; e d) plano de ação estabelecido e sanções levantadas.

Mais adiante, Brewer e Jones propõem modelos aprimorados do ciclo político-administrativo, que possuem em comum a resolução de problemas (Howlett; Ramesh; Perl, 2013), consoante o Quadro 1.

#### Quadro 1 - Cinco estágios do ciclo político e sua relação com a resolução aplicada de problemas.

Resolução aplicada de problemas	Estágios do ciclo político
1. Reconhecimento do problema	1. Montagem da agenda

2. Propostas de solução	2. Formulação de políticas
3. Escolha de solução	3. Tomada de decisão política
4. Efetivação da solução	4. Implementação da política
5. Monitoramento dos resultados	5. Avaliação da política

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

Todavia, o modelo do ciclo de políticas públicas é dotado de controvérsias, possuindo vantagens e desvantagens. A vantagem primordial é a facilitação do entendimento de um processo extremamente complexo, dessa maneira, é possível observar as fases separadamente dentro do ciclo (Howlett; Ramesh; Perl, 2013).

Como desvantagem, cabe destacar, que as decisões dos tomadores acontecem *ad hoc* e não seguem uma ordem, conforme estabelece o ciclo. Além disso, a tentativa de resolução de um dado problema pode sofrer resistência política (Howlett; Ramesh; Perl, 2013).

Contudo, o foco deste trabalho é voltado apenas para o estágio de implementação, no caso, o da PNDP, pretendendo identificar como ocorreu o processo de implementação da política.

Sendo a implementação o estágio onde o que foi planejado é colocado em prática, na atuação dos burocratas e instrumentos de ação estatal (Lotta, 2019). “A implementação refere-se à execução das decisões adotadas na etapa prévia” (Lima; D’Ascenzi, 2013, p. 101).

Adicionalmente, de acordo com Lima e D’Ascenzi (2013), o campo de pesquisa em implementação de políticas públicas está intimamente relacionado com a necessidade de melhorar os processos político-administrativos, o que pode incrementar as atividades de implementação.

O próximo tópico trata acerca dos conceitos de cultura organizacional, aprendizagem organizacional e cultura de aprendizagem.

### **2.3 Cultura: contextualização e conceitos**

Este tópico está dividido em quatro partes: cultura, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e cultura de aprendizagem.

Inicialmente, é fundamental tratar do conceito de cultura e sua origem. Para Morgan (2010), o termo cultura procede da ideia de cultivar: tornar a terra apta ao cultivo. Ainda para o autor, ela pode remeter aos diferentes modos de vida do ser humano, crenças, práticas, dentre outras.

Laraia (1986), Geertz (1978) e Mauss (2003) tratam da cultura e das suas formas de manifestação dentro das sociedades. Onde o ser humano é capaz de se adaptar aos diferentes

contextos que esteja inserido. As mulheres podem, em certas culturas, realizar atividades que em outras seriam dominadas por homens. Logo, é possível inferir que o ser humano recebe influência da cultura. Podendo, ademais, expressar suas características, seja por meio da oralidade, da confecção de objetos e da vivência na sua comunidade.

Laraia (2009) aborda a concepção inicial de cultura por Edward Tylor, em *Primitive Culture*, de 1971. Para Tylor (1971), “cultura é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Sobre a diversidade do termo cultura, pontua Schein:

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização (SCHEIN, 2009, p. 6).

Para Da Matta (1986) a cultura reflete as diferenças entre os indivíduos, com uma retomada mútua da humanidade e uma forma de autopercepção. Seria a cultura uma maneira de perceber diferenças entre os homens nas sociedades, na qual poderia expressar suas leis, crenças e valores.

Dito isso, o próximo tópico apresenta o conceito de cultura organizacional, por meio da contribuição de autores referência no tema, tais como: Schein (2009) e Dias (2013).

### 2.3.1 Cultura Organizacional

Em conformidade com o que foi tratado no tópico anterior, Dias (2013, p. 73) conceitua cultura organizacional como “conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”.

Schein (2009) expõe algumas definições relativas à cultura:

#### **Quadro 2 - Várias categorias usadas para descrever cultura.**

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b).

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metáforas raízes” ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Fonte: Schein (2009, p. 12).

Schein (2009) concebe a cultura como detentora de elementos críticos importantes, o que justificaria sua existência, quais sejam: estabilidade estrutural - cultura proporciona estabilidade ao grupo; profundidade - ela é menos tangível e menos visível; extensão: cultura é universal e pode influenciar todos os aspectos da organização; padronização ou integração - a cultura proporciona padronização ou integração, sendo resultado da ânsia do indivíduo em ordem, mitigando incertezas.

Dessa forma, o próximo tópico trata da aprendizagem organizacional, sua contextualização e conceitos.

### 2.3.2 Aprendizagem organizacional: contextualização e conceitos

Este tópico visa contextualizar e conceituar a aprendizagem organizacional, uma vez que para o bom entendimento da cultura de aprendizagem é importante compreender o conceito de aprendizagem organizacional.

Assim, para tratar do tema aprendizagem organizacional, procurou-se tratar dos autores clássicos da área, cabe destacar: Schön (1983) e Kim (1993). Acrescentou-se, como forma de complementação: Bastos *et al.* (2002) e Antonello e Godoy (2010).

Kim (1993) trata da aprendizagem como algo inerente à organização. Além disso, entende a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Kim (1993, p. 2) evidencia alguns conceitos de aprendizagem organizacional, isto é:

Argyris e Schon defendem que a aprendizagem só tem lugar quando os novos conhecimentos se traduzem em comportamentos diferentes que podem ser reproduzidos. Para Piaget, a chave da aprendizagem reside na interação mútua entre a acomodação (adaptação dos nossos conceitos mentais com base na nossa experiência no mundo) e a assimilação (integração da nossa experiência nos conceitos mentais existentes). Como afirma Kolb: "A aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência."

Bastos *et al.* (2002) dissertam sobre a importância da capacidade de aprender para a organização, pois ela permite o desenvolvimento de habilidades de manuseio de informações e auxílio no processo de tomada de decisão. Além de tudo, os autores acrescentam o destaque no estudo da aprendizagem e seu surgimento enquanto campo de estudos, dividindo-se em duas vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.

Segundo Bastos *et al.* (2002), aprendizagem organizacional apresenta conceitos variados. Os autores justificam que tal diversidade se deve aos níveis de análise do fenômeno aprendizagem organizacional, que pode ser do tipo individual, grupal ou organizacional.

Schön (1983) expõe a aprendizagem organizacional como propulsora de mudanças nos valores e na estrutura do conhecimento e ela seria fundamental para manutenção da organização. Ademais, o sistema social influenciaria o comportamento dos indivíduos na organização.

Antonello e Godoy (2010), discorrem da diversidade conceitual da aprendizagem organizacional de acordo com o campo teórico:

#### Quadro 3 - Aprendizagem organizacional e seus conceitos.

Campo teórico	Conceito de aprendizagem organizacional
Psicologia	(a) Comportamental/Processamento da Informação:

	<p>O modelo evolucionário da firma determina que as organizações aprendem, codificando inferências a partir da sua história e das rotinas que guiam o comportamento delas. Estas rotinas independem dos atores individuais que as executam, sendo mantidas mesmo quando há considerável <i>turnover</i> de indivíduos na organização (Nelson e Winter, 1982).</p> <p>Aprendizagem enquanto sistema de processamento da informação que está inspirada na simulação de computador de padrões complexos das cadeias de evolução de comportamento e suas consequências na <i>performance</i> (Huber, 1991).</p> <p>(b) Construção Social: A aprendizagem está incrustada nas relações e interações das pessoas.” (Lave &amp; Wenger, 1991; Orr, 1990).</p> <p>(c) Psicologia Aplicada: A vertente designada <i>action learning</i> (Revans, 1982), propõe que a aprendizagem resulta da interação do questionamento programado com o espontâneo, considerando a experiência vivida. A intervenção em <i>action learning</i> enfatiza a reflexão sobre o comportamento na solução de problemas e constrói suposições sobre o que interfere no trabalho efetivo e na aprendizagem individual. Já a Ciência Ação é um tipo de técnica investigativa desenvolvida a partir do trabalho de Kurt Lewin (1947) e popularizada por Argyris e Schön (1978). Está baseada em diferentes perspectivas psicológicas e parte do princípio de que as pessoas podem melhorar sua eficiência interpessoal e organizacional a partir da análise das crenças latentes que bloqueiam suas ações.</p>
Sociologia	<p>“Sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade” Gherardi e Nicolini (2001, p. 47). O conceito sugere que a aprendizagem está integrada no cotidiano da vida dos indivíduos.</p>
Antropologia	<p>A antropologia começou a utilizar o termo AO como referência à aprendizagem que o indivíduo realiza em contexto de estruturas sociais. O conceito entrecruza diferentes disciplinas e está focalizado na maneira como as pessoas aprendem em estruturas sociais. A natureza e o processo da aprendizagem podem variar em culturas e situações diferentes.</p>
Ciência Política	<p>Aprendizagem é percebida como processo político no qual os atores investem muitos esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir coalizões internas. O <i>framework</i> conceitual pelo qual a experiência é interpretada, a comunicação estruturada e a informação difundida, torna-se muito importante. Aprendizagem é vista como luta interna para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados e uma ênfase é atribuída ao conflito intraorganizacional, isto é, o conflito entre subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes.</p>
História	<p>A aprendizagem organizacional é um meio de</p>

	reimaginar a história e a natureza da imagem da organização. As histórias podem revelar alternativas do passado ou do presente não consideradas pela organização.
Economia	A aprendizagem é definida como a aquisição e uso do conhecimento existente e/ou a criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico (Boerner, Macher, & Teece, 2001).
Administração	<p>(a) Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento: Os pesquisadores que adotam esta perspectiva tendem a pensar em AO como tendo uma base cognitiva na qual o conhecimento é acumulado de modo consciente. Durante o processo de AO a informação tem papel essencial. Para Argyris e Schön (1978, p. 10) “toda ação deliberada teve uma base cognitiva, que reflete normas, estratégias e suposições ou modelos do mundo ... e aprendizagem individual pela aquisição do conhecimento cria uma fundação para aprendizagem organizacional”.</p> <p>Slater e Narver (1995) definem aprendizagem como o desenvolvimento de novos conhecimentos e <i>insights</i> que têm influência no comportamento. Assim, o processo de aprendizagem inclui a aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada.</p> <p>(b) Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação: As organizações exibem comportamento adaptável com o passar do tempo. Da mesma maneira que adaptações em nível individual dependem de fenômenos da fisiologia humana, adaptação organizacional usa os indivíduos da organização como instrumentos. Porém, nós acreditamos que é possível lidar com adaptação em nível agregado da organização (Cyert &amp; March, 1992, p. 13).</p> <p>(c) Perspectiva da Teoria de Sistemas: Senge (1990) propõe a abordagem da dinâmica de sistemas para a AO. A suposição básica é de que, uma vez que se reduza a complexidade de um sistema de rede, analisando as características de todos os fatores e as suas relações dinâmicas com o passar do tempo, este conhecimento pode ser usado para compreender o funcionamento das redes de sistemas complexos e, assim, pode-se intervir adequadamente. Todos os outputs de um sistema são vistos como inputs para outros sistemas, enquanto a aprendizagem significa compreender as relações complexas dos sistemas sociais e a sua dinâmica.</p> <p>(d) Perspectiva Cultural Pode-se identificar no mínimo duas grandes vertentes para esta perspectiva. A primeira entende a AO como mudança nas rotinas defensivas no interior das organizações. Argyris (1990) diz que o mecanismo de defesa organizacional relativo aos processos de aprendizagem é fundamentado em nível cultural e emocional da organização. Ele distinguiu os dois tipos</p>

	<p>contrastantes de culturas nas organizações, que são Modelo I e Modelo II: Teoria em Uso e Teoria Esposada. Num nível conceitual mais simples “nós podemos dizer que cultura é a aprendizagem comum compartilhada e produzida” (Schein, 1991, p. 247).</p> <p>A outra vertente, tendo como seus principais representantes Cook e Yanow (1993), propõe uma visão distinta da abordagem cultural para a AO, entendendo-a como complemento, não substituto para a perspectiva cognitiva. Para eles a perspectiva cognitiva só focaliza no nível individual, enquanto, pela perspectiva cultural, se pode capturar a aprendizagem em nível de aprendizagem coletivo. Assim, a AO é vista como processo “quando um grupo adquire a experiência que permite levar a cabo suas atividades coletivas” (p. 13).</p> <p>(e) Perspectiva da Aprendizagem na Ação: Segundo a Perspectiva da Aprendizagem na Ação (inspirada nas bases teóricas da aprendizagem experiencial (Argyris &amp; Schön, 1978; Kolb, 1984) acredita-se que a intervenção orientada para o comportamento é o ponto de partida para os processos de aprendizagem. A AO é definida como a capacidade de uma organização para manter ou melhorar seu desempenho baseado na experiência. Aprendizagem ocorre a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto ocorre a ação.</p> <p>(f) Perspectiva da Estratégia/ Gerencial: A aprendizagem nesta visão é uma fonte de heterogeneidade entre organizações, criando a base para uma possível vantagem competitiva. A aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas deve aprender mais rapidamente que outras.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Antonello e Godoy (2010).

Assim, o próximo tópico aborda o tema de interesse desta pesquisa, qual seja, cultura de aprendizagem, por meio da contribuição de autores referência no tema, tais como: Marsick e Watkins (2003), Yang (2003), Schein (2009), Menezes, Guimarães e Bido (2011) e Tracey *et al.* (1995).

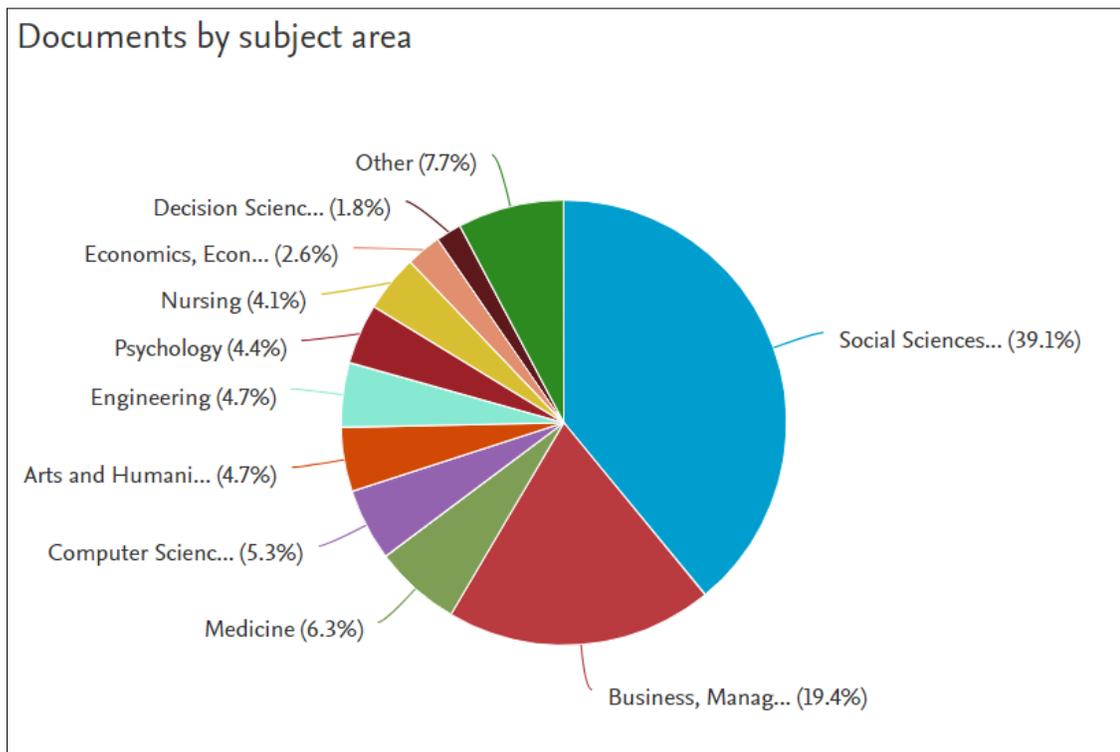
### 2.3.3 Cultura de Aprendizagem

Para Yang (2003) cultura de aprendizagem é um reflexo das práticas e do desenvolvimento organizacional. Segundo o autor, cultura de aprendizagem é uma variável abstrata oriunda da teoria ou da observação. Já para Schein (2009, p. 11), “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”, dessa forma, o autor conceitua cultura de aprendizagem reconhecendo sua complexidade.

Tracey *et al.* (1995) dissertam que ambientes de aprendizagem contínua apresentam algumas características. Em primeiro lugar, eles consideram o conhecimento e obtenção de competências como atributos fundamentais, além disso, ela seria marcada pela troca de informações entre os colaboradores. Outra característica é um sistema que intensifica os resultados e fornece ganhos para o desenvolvimento individual. Por fim, uma organização com uma cultura de aprendizagem contínua enfatiza a inovação, seja no contexto da organização ou não. Em suma, ainda segundo Tracey *et al.* (1995), tratando do conceito de cultura de aprendizagem, um ambiente de trabalho baseado na aprendizagem é dotado da troca de percepções e expectativas de aprendizagem, aprender se tornaria algo da rotina profissional.

Yang (2003) explica que para consolidar e estimular uma cultura de aprendizagem é preciso utilizar ferramentas de diagnóstico, visando verificação dos comportamentos de aprendizagem presentes na organização. Em seguida, é necessário a elaboração do percurso estratégico para uma organização voltada para aprendizagem. O autor conclui expondo como é essencial o uso de um instrumento de avaliação, válido e capaz de medir o conceito de cultura de aprendizagem. Por meio do instrumento adequado é possível entender a cultura de aprendizagem da organização e verificar a relação da aprendizagem com outras variáveis organizacionais.

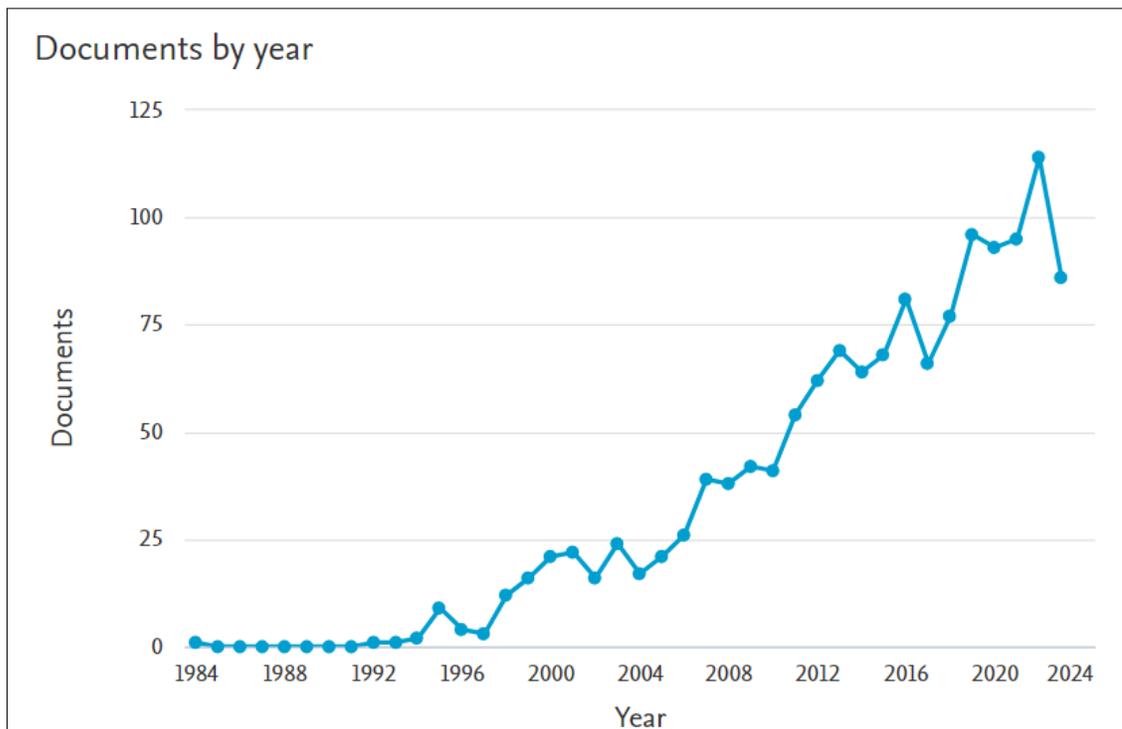
No que diz respeito à produção acadêmica do constructo “cultura de aprendizagem”, é importante salientar a crescente relevância do seu estudo em diversas áreas de conhecimento. Segundo levantamento por meio da base de dados *Scopus*, em 14 de outubro de 2023, entre os artigos contidos na base, 39,1% (870) pertenciam ao campo das Ciências Sociais, 19,4% (432) estavam associados a Negócios, Gestão e Contabilidade e 6% (140) eram oriundos do campo da Medicina, conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1- Produção por área de conhecimento**

Fonte: *Scopus* (2023).

Sobre a produção ao longo dos anos, entre os anos de 1984 a 1994 notou-se baixo registro de publicações tema, variando entre uma e duas publicações por ano. Em 1995, houve um aumento nas publicações, com nove artigos publicados, seguido de uma queda, com quatro em 1996 e três em 1997, consoante o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Evolução do tema



Fonte: Scopus (2023).

Todavia, o Gráfico 2 revela um crescimento das produções a partir de 1996, tendo atingido seu pico em 2022, com 152 produções, o que caracteriza o crescente interesse acadêmico no tema “cultura de aprendizagem”, em diversas áreas do conhecimento, consoante Gráfico 1.

Nesse contexto, Marsick e Watkins (2003) criaram um instrumento chamado *dimensions of the learning organization questionnaire (Dloq)* ou questionário das dimensões da organização que aprende. Para Menezes, Guimarães e Bido (2011), o instrumento supracitado é capaz de identificar o quanto a “cultura” proporciona aprendizagem na organização. Os autores complementam que os itens do instrumento partem da medição da percepção dos respondentes. O Quadro 4 evidencia os fatores e as definições do Dloq.

**Quadro 4 - Definições dos Fatores de Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações.**

Fator	Definição
<b>I – Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem em organizações</b>	
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada ao trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para educação e crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas de alta e baixa tecnologia para compartilhar a aprendizagem são criados e integrados com o trabalho; há acesso; os sistemas são mantidos.
5. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas em estabelecer, ter e implementar uma visão coletiva; a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões para motivar as pessoas a aprender aquilo que será de sua responsabilidade.
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o efeito de seu trabalho em toda a empresa; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados nos negócios.
<b>II – Fatores de Desempenho Organizacional</b>	
1. Desempenho financeiro	Estado de saúde financeira e recursos disponíveis para crescimento.
2. Ganho de conhecimento organizacional	Melhora nos produtos e serviços por causa de aprendizagem e capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

Fonte: Menezes, Guimarães e Bido (2011, p. 9 e 10).

Ademais, o instrumento Dloq foi simplificado por Yang (2003), originando o Dloq-A, com três itens por dimensão, sendo 21 para cultura de aprendizagem e seis para dimensões do desempenho. Posteriormente, no ano de 2011, o questionário foi validado por Menezes, Guimarães e Bido no contexto brasileiro.

Portanto, o Dloq-A é um instrumento adequado para identificação de como a implementação da PNDP tem contribuído para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem em um órgão do governo federal.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Richardson *et al.* (2012) há uma confusão entre método e metodologia, sendo o primeiro entendido como “a maneira para se chegar a um determinado fim” e o segundo se tratando dos “procedimentos e métodos para se chegar a um objetivo”.

Segundo Richardson *et al.* (2012), os métodos de pesquisa são definidos como a seleção de procedimentos para descrever e explicar fenômenos. Além disso, os autores acrescentam que existem dois métodos: o quantitativo e o qualitativo.

O método quantitativo consiste na aplicação da quantificação no momento da coleta de dados. O tratamento de dados é feito por meio de técnicas estatísticas, por exemplo, média e desvio-padrão. Visa assegurar precisão nos resultados e costuma ser usado em estudos para identificação de relação entre variáveis (Richardson *et al.*, 2012).

Já o método qualitativo é caracterizado como uma forma de compreender os significados e características explicitadas pelos entrevistados. O método qualitativo é diferente do quantitativo por não aplicar um instrumental estatístico para análise do problema (Richardson *et al.*, 2012).

Para Richardson *et al.* (2012), os tipos de pesquisa quanto aos objetivos podem ser do tipo exploratório, descritivo e explicativo. O tipo exploratório é usado quando não há informação sobre um tema específico e existe um interesse em conhecê-lo. Já o descritivo é utilizado para descrever as características de um determinado fenômeno. O explicativo é utilizado para analisar as causas ou consequências de um referido fenômeno.

Dessa forma, entende-se que o presente estudo é quantitativo, exploratório e descritivo, uma vez que buscou investigar como ocorreu a implementação da PNDP e a percepção de servidores em relação aos fatores da cultura de aprendizagem.

A pesquisa é quantitativa, por meio da aplicação do instrumento Dloq-A, um instrumental estatístico para identificação da presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem.

O tópico 3.2 tratará da população e amostragem.

#### 3.2 População e amostragem

A população deste estudo é composta por servidores do órgão capacitados por meio da PNDP. A amostra é do tipo intencional e por conveniência, sendo do tipo não probabilística, constituída por servidores capacitados pela PNDP no ano de 2022.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

Para o procedimento de coleta de dados, foi utilizado o Dloq-A, o questionário foi disponibilizado nominalmente via e-mail institucional para 274 servidores capacitados por meio da PNDP em 2022. Vale destacar que o procedimento foi possível com aplicação de um formulário eletrônico elaborado com uso do *Google Forms*, aplicativo usado para pesquisa e coleta de informações.

De forma complementar, foram realizadas pesquisas nos portais governamentais para verificar informações sobre a implementação da PNDP.

No tópico 3.4 tratará do instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento Dloq foi proposto por Marsick e Watkins (2003), constando o total de 55 itens, onde 43 tratavam da cultura de aprendizagem e 12 eram relativos ao desempenho organizacional.

Marsick e Watkins (2003) entendem a insuficiência da aprendizagem contínua em nível individual como forma de explicar as mudanças identificadas no conhecimento. Acrescentam, ainda, “que não basta responsabilizar os indivíduos pela aprendizagem contínua, sem também desenvolver a capacidade da organização para apoiar, incentivar e utilizar essa aprendizagem”.

Menezes, Guimarães e Bido (2011) abordam que o Dloq, elaborado por Marsick e Watkins (2003), foi testado por Corrêa e Guimarães (2006), os autores identificaram quatro dimensões após análises fatoriais exploratórias. Contudo, Corrêa e Guimarães (2006) concluíram que o Dloq aplicado no contexto brasileiro não apresentou validade discriminante. Posteriormente, Menezes, Guimarães e Bido (2011) validaram o Dloq-A, versão resumida do Dloq, para o contexto brasileiro, constando três itens por dimensão, sendo 21 para cultura de aprendizagem e seis para dimensões do desempenho.

Destaca-se, ainda, que o instrumento utilizado no presente trabalho foi o Dloq-A, concebido por Yang (2003), contendo 21 questões para cultura de aprendizagem, conforme o Quadro 5, incluindo questões fechadas do instrumento mencionado. Além disso, foi possível acrescentar questões para os dados demográficos e funcionais dos respondentes. Em relação à PNDP, foram inseridas questões relacionadas à realização de cursos por meio da PNDP e uma questão aberta para comentários sobre a política e a cultura de aprendizagem, conforme indicado no Apêndice B.

**Quadro 5 - Classificação dos itens do Dloq-A nas dimensões (Fatores da cultura de aprendizagem).**

Fator	Item do Dloq-A
Oportunidade para aprendizagem contínua	1. Na Instituição, as pessoas se ajudam a aprender
	2. A Instituição libera o funcionário para aprender.
	3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.
Questionamento e diálogo	4. As pessoas dão feedback aberto e honesto umas às outras.
	5. Na Instituição, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
Colaboração e aprendizagem em equipe	7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
Delegação de poder e responsabilidade	13. A Instituição reconhece as pessoas por suas iniciativas
	14. A Instituição permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	15. A Instituição apoia as pessoas que assumem riscos calculados.
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	16. A Instituição encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	17. A Instituição trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da instituição quando precisam resolver problemas.
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.
	20. Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da Instituição.

Fonte: Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O Quadro 5 foi adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011), tendo sido aplicado para os servidores da Instituição, vide Apêndice B. No mesmo apêndice é possível encontrar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por meio dele o respondente foi informado a respeito da pesquisa, incluindo a garantia do anonimato ao responder o questionário, seu direito de

retirada do consentimento, se assim desejasse, e foi disponibilizado o contato para eventuais dúvidas ou revogação do consentimento.

O questionário foi estruturado da seguinte forma: 21 questões do Dloq-A - versão resumida e validada no Brasil por Menezes, Guimarães e Bido (2011), 8 questões da PNDP, 6 questões de dados demográficos e funcionais e uma questão para inclusão de observações, comentários, críticas, etc. da PNDP e da cultura de aprendizagem.

Além do mais, foi realizada previamente a validação semântica do instrumento, com a finalidade de identificar o nível de compreensão do questionário, após o processo foi constatada a média de 7 minutos para resolução e não foi necessária nenhuma alteração no questionário, sendo compreensível para os respondentes. O Apêndice A detalha o e-mail enviado aos respondentes desta pesquisa.

### **3.5 Procedimento para análise de dados**

Após coleta de dados, os mesmos foram tabulados e tratados estatisticamente, por meio de Média aritmética e Desvio Padrão, com o auxílio do Excel 365. Em seguida, foram elaboradas tabelas para demonstração visual dos dados obtidos no *Google Forms*. Os resultados e análises encontram-se no item 4 - Resultados e Análises.

### **3.6 Devolução para a comunidade**

O produto deste estudo será disponibilizado para os servidores interessados no fenômeno cultura de aprendizagem e na PNDP, ademais, para o setor de gestão de pessoas da Instituição, visando servir como contribuição para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem no Órgão.

O tópico 4 destina-se aos resultados e análises dos dados coletados.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste tópico tratar-se-á sobre os resultados e análises de dados. Primeiramente, é realizada a caracterização da amostra, posteriormente, percepção da amostra relacionada à presença dos fatores da cultura de aprendizagem, em seguida, a diferença de percepção a partir das variáveis demográficas e funcionais e, por fim, a implementação da PNDP.

### 4.1 Caracterização da amostra

O questionário foi enviado para 274 servidores da Instituição que realizaram capacitação ou foram afastados para fins de capacitação e qualificação no ano de 2022, dos quais 47 foram identificados como válidos, apresentando uma taxa de retorno de 17,15 %. Assim, foi possível identificar o quantitativo de servidores capacitados e afastados para capacitação e qualificação no período de 2022.

A Tabela 1 caracteriza a amostra da pesquisa, com o total de 6 questões demográficas e funcionais.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra.**

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
<b>GÊNERO</b>			<b>TIPO DE VÍNCULO</b>		
Masculino	30	63,8%	Servidor Efetivo	35	74,5%
Feminino	17	36,2%	Servidor Cedido	5	10,6%
			Servidor Comissionado	3	6%
			Outros	4	9%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>
<b>IDADE</b>			<b>TEMPO NO SERVIÇO PÚBLICO</b>		
De 20 a 30 anos	2	4,3%	Até 03 anos	2	4,3%
De 30 a 40 anos	16	34%	De 05 a 08 anos	3	6,4%
De 40 a 50 anos	18	38,3%	Acima de 08 anos	42	89,4%
Acima de 50 anos	11	23,4%			
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>			<b>TEMPO NA INSTITUIÇÃO</b>		
Superior completo	14	29,8%	Até 03 anos	7	14,9%
Pós-Graduação Lato Sensu	18	38,3%	De 03 a 05 anos	2	4,3%
Mestrado	10	21,3%	De 05 a 08 anos	4	8,5%
Doutorado	5	10,6%	Acima de 08 anos	34	72,3%

<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------	--------------	-----------	-------------

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2023).

Em relação à variável “Gênero”, nota-se que 63,8% dos respondentes são do gênero masculino, contrastando com 36,2% do gênero feminino. Além disso, o item “outro” foi suprimido da Tabela 1 por ter resultado em uma taxa de 0%.

Considerando a variável “Idade”, verifica-se a predominância dos respondentes com idade entre 40 a 50 anos, contabilizando 38,3%. Em seguida, os participantes na faixa etária de 30 a 40 anos, representando 34%. Percebe-se, ainda, a presença de respondentes acima de 50 anos, totalizando 23,4%. Por outro lado, a faixa etária de 20 a 30 anos, demonstrou baixa representação, com o total de 4,3%. Adicionalmente, o item “De até 20 anos” foi suprimido da Tabela 1 por ter resultado em uma taxa de 0%.

No que tange à variável “Escolaridade”, percebe-se há o predomínio de servidores com pós-graduação *lato sensu*, totalizando 38,3%. Em seguida, aqueles com ensino superior completo, representando 29,8%. Logo após, identifica-se que 21,3% apresentam mestrado, enquanto apenas 10,6% possuem doutorado. Por fim, os itens relativos ao Ensino Fundamental, Ensino Médio Incompleto, Ensino Médio Completo, Superior Incompleto foram omitidos em decorrência da ausência de respostas. Os números demonstram um maior interesse em responder o questionário por pessoas com maior nível de instrução, por entenderem a relevância da pesquisa acadêmica.

Quanto à variável “Tipo de vínculo”, verifica-se que 74,5% correspondem a servidores efetivos, enquanto 10,6% são cedidos para a Instituição. Em contrapartida, 6% tratam-se de servidores comissionados e 9% possuem outro tipo de vínculo.

No que se refere a variável “Tempo de serviço público”, é notável que 89,4% possuem acima de 8 anos no serviço público. Em seguida, 6,4% dos respondentes têm entre 5 a 8 anos e 4,3% estão até 3 anos no serviço público. Por último, o item “03 a 05 anos” foi suprimido por não possuir respostas.

Em relação à variável “Tempo na Instituição”, nota-se que 72,3% estão há mais de 8 anos na Instituição. Em seguida, 14,9% contam com até 3 anos de Instituição, enquanto 8,5% possuem de 5 a 8 anos e, por fim, apenas 4,3% responderam que detêm de 3 a 5 anos de Instituição.

Em suma, os dados revelam um maior quantitativo de respondentes: do quadro efetivo da Instituição, com mais de 8 anos na Instituição e no serviço público.

O item 4.2 apresenta os resultados relacionados à percepção dos respondentes em relação

à cultura de aprendizagem da Instituição.

#### 4.2 Fatores da cultura de aprendizagem

Para identificar, por meio do instrumento Dloq-A, a percepção de servidores de um Órgão do Governo Federal em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem no referido órgão empregou-se a média e desvio-padrão dos dados obtidos, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 - Fatores da cultura de aprendizagem com base na percepção da amostra.**

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Oportunidades para a aprendizagem contínua	3,7	0,8
2. Questionamento e diálogo	3,3	0,3
3. Colaboração e aprendizagem em equipe	3,7	0,3
4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	2,9	0,3
5. Delegação de poder e responsabilidade	3,3	0,2
6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	3,5	0,1
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	3,8	0,6

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2023).

Conforme se observa na Tabela 2, considerando as médias apresentadas e o intervalo da escala de 1 a 6, a amostra demonstra perceber a presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição, porém, verifica-se que ainda há bastante oportunidade de melhorias, pois as médias variaram entre 2,9 a 3,8, ou seja, ainda não se pode dizer que a cultura de aprendizagem está estabelecida na instituição de forma efetiva. Destaca-se que os fatores com as maiores médias foram: “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”, com 3,8, de acordo com Menezes *et al.* (2011), esse fator demonstra que a instituição vem investindo em ações que promovem a liderança estratégica baseada na aprendizagem, revelando, portanto, que os respondentes percebem a existência de ações voltadas para liderança, o que pode estar relacionado com a PNDP. Os próximos fatores que apresentaram as maiores médias foram “Oportunidades para aprendizagem contínua” e “Colaboração e aprendizagem em equipe”, ambos com a média de 3,7, sendo o primeiro com desvio padrão de 0,8 e o segundo de 0,3. Observa-se que segundo Menezes *et al.* (2011) o Fator “Oportunidades para aprendizagem contínua” corresponde à possibilidade de aprendizado no local de trabalho, onde a aprendizagem é estimulada dentro da rotina laboral. Sobre isso, por meio dos comentários dos respondentes foi possível observar a dificuldade para

aprender em local de trabalho. Os comentários dos Respondentes (6 e 43) ilustram o desafio:

Sinto que esse assunto tem caminhado para um bom desenvolvimento, mas ainda tem um longo caminho pela frente. A capacitação dentro do Poder Executivo Federal ainda é vista pelos gestores, de certa forma, como um "empecilho", por tirar tempo de trabalho dos empregados. Há um planejamento ainda muito insipiente. Falta uma organização melhor das necessidades de aprendizagem. É preciso estabelecer quais ações de aprendizagem são necessárias para exercer a determinada função. Na maioria das vezes, o empregado não consegue enxergar o que ele precisa para bem executar seu trabalho. Talvez a montagem de trilhas de aprendizagem seria uma boa resposta a essa questão. Enfim, há muito que se pensar ainda nessa questão (Respondente 6).

Apesar dos grandes avanços na cultura de aprendizagem no serviço público, no meu setor ainda sinto uma resistência quanto a ações de capacitação no horário do expediente. A sensação é de que a aprendizagem "toma" tempo que deveria ser dedicado ao trabalho e que o servidor, de certa forma, está usando a capacitação pra se "esquivar" de suas responsabilidades. E ainda sinto que falta um direcionamento mais efetivo sobre quais capacidades devem ser desenvolvidas para determinadas funções. Talvez um plano de carreira ajudasse a focar mais essa qualificação. Nós que somos do PGPE (carreira genérica), carecemos muito desse direcionamento (Respondente 43).

É importante ressaltar que, para identificar a presença dos fatores da cultura de aprendizagem, foi adotada a escala *likert* de 6 pontos, onde não havia questões certas ou erradas. Assim, por meio do questionário o respondente poderia marcar 1 se discordasse totalmente que a situação ocorresse na Instituição, 6 caso concordasse totalmente e entre 2 e 5 nas demais situações. Assim, quanto mais próximo do 1, menor é a percepção do respondente para o Fator, quanto mais próximo de 6, maior é a percepção do respondente para o Fator.

Segundo Menezes *et al.* (2011), o Fator “Colaboração e aprendizagem em equipe” está relacionado com as diferentes maneiras de pensar que surgem nos grupos, onde a aprendizagem acontece em conjunto e a colaboração é valorizada pela cultura. Assim, considerando os resultados infere-se que a instituição vem adotando ações que promovem um ambiente propício à cultura de aprendizagem.

Já os fatores com menores médias, foram os fatores “Questionamento e diálogo” e “Delegação de poder e responsabilidade” ambos com média de 3,3. De acordo com Menezes *et al.* (2011), no Fator “Questionamento e diálogo” as pessoas desenvolvem habilidades que possibilitem a expressão de ponto de vista, capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura se adapta para apoiar questionamento, *feedback* e experimentação. Sobre o diálogo na Instituição relatou o Respondente (46):

Em que pese eu não componha a equipe responsável pela implementação da PNDP no órgão, percebo que falta um maior diálogo com as chefias para que estimulem os

servidores a participarem das oportunidades de capacitação disponíveis, bem como a integração entre as áreas para troca de experiências e percepções acerca das atividades e processos internos (Respondente 46).

Em relação aos resultados do Fator “Delegação de poder e responsabilidade” que segundo Menezes *et al.*, significa que as pessoas se envolvem na busca por uma visão coletiva, a responsabilidade é distribuída no processo de tomada de decisão para motivar as pessoas a aprenderem as demandas que serão de sua responsabilidade. Importante destacar que o resultado da média deste fator pode estar relacionado com pouca oferta de cursos voltados para atividades operacionais, por parte da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), conforme se observa na fala do Respondente (32) que apesar de destacar a importância da ENAP, ressalta a pouca oferta de cursos técnicos, conforme se observa a seguir:

Considero que são ofertadas boas opções de capacitação, principalmente mediante a ENAP. Estou sempre atento às oportunidades de capacitação dentro das áreas de conhecimento do meu interesse/atuação. Por outro lado, de fato, não busco me informar sobre a PNDP, em si, pois além da grande carga de trabalho na minha unidade, penso que essa atribuição, ou seja, o planejamento e execução da PNDP é uma atribuição precípua das unidades relativas à Gestão de pessoas.

A ENAP é uma instituição excelente e pode contribuir muito para a profissionalização do serviço público em todos os níveis, especialmente Federal. Porquanto, penso que a ENAP deve ser valorizada e fortalecida cada vez mais.

Embora venham sendo disponibilizadas boas opções de capacitação nos últimos anos, penso que ainda faltam oportunidades de cursos mais pragmáticos em áreas de conhecimento que são estratégicas para consecução da efetiva Governança Pública - por exemplo, nas áreas da Tecnologia da Informação (aplicada), Gerenciamento de Projetos (na prática), Sustentabilidade/Finanças verdes (na prática) e Economia/Estatística (aplicada), entre outros.

É que a ênfase dada para cursos que visam basicamente o cumprimento legislações e orientações jurídicas, em detrimento de cursos práticos nas áreas de conhecimento iminentemente técnicas, podem contribuir para continuidade ou fortalecimento da "cultura do medo" na Adm. Pública, além de tolher a criatividade e busca por inovação, fazendo com que os servidores, não raro, enxerguem a oferta de cursos de cunho meramente jurídico-legais como um meio que a alta administração usa, ou pode usar, para simplesmente se proteger de eventuais responsabilizações (Respondente 32).

Destaca-se que o fator com a menor média foi o Fator “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem” tendo esse apresentado a média de 2,9, de acordo Menezes *et al.* (2011), esse fator está relacionado com o uso e manutenção de sistemas para compartilhamento de aprendizagem integrados ao trabalho, o resultado demonstra que amostra percebe muito pouco a presença de sistemas para compartilhamento de aprendizagem. Importante destacar que outros estudos apresentaram esse sendo o fator com menor média em outros estudos, também, por exemplo o estudo de Organização de Aprendizagem realizado na instituição Universidade Federal da Bahia.

Ademais, é preciso retomar a definição de cultura por Schein (2009, p. 11), “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. Portanto, é necessário destacar a importância de ações voltadas também aos servidores não ocupantes dos cargos de chefia, o que enfatiza o papel da PNDP nesse cenário e sua contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Conforme comenta o Respondente (7):

Infelizmente, ainda algumas das autorizações para as ações de desenvolvimento na minha instituição fica sob a chancela da aprovação por parte da Gestão da vez, que nem sempre aprova o que realmente é indicado como necessidade/competência primordial a ser desenvolvida em determinada unidade. Além disso, também, os servidores que não têm cargo de chefia ou Direção estão, constantemente, sobrecarregados de trabalho e demandas que nem podem ou conseguem se ausentar por um período para realizar/participar de cursos, treinamentos/ações de desenvolvimento. Assim, gera um cenário que sempre vão ter mais gestores se capacitando em ações de desenvolvimento do que servidores que não são chefes ou gestores (Respondente 7).

Admitindo a relação da implementação entre políticas públicas e a necessidade de melhorar os processos político-administrativos, o que pode incrementar as atividades de implementação (Lima e D’Ascenzi, 2013). É possível identificar os fatores com as maiores médias e sua comunicação com a PNDP: “Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem”, o primeiro pode demonstrar que são realizadas ações promotoras de competências de liderança na Instituição, conforme prevê o art. 2º, inciso V da IN 21/2021.

Marsick e Watkins (2003) compreendem “que não basta responsabilizar os indivíduos pela aprendizagem contínua, sem também desenvolver a capacidade da organização para apoiar, incentivar e utilizar essa aprendizagem”. Nesse sentido, reforça-se a importância da gestão de pessoas no desenvolvimento dos fatores da cultura de aprendizagem. Assim, no fator “Oportunidades para aprendizagem contínua”, apesar de ter uma das maiores médias, em nível de contribuição ao Órgão, foi possível identificar a dificuldade do aprendizado em local de trabalho, pois é tido como forma de evitar demandas no ambiente de trabalho, apesar da necessidade de capacitação para cumprimento das atividades com excelência, conforme trata a PNDP. Nesse sentido, é necessário a criação de ações internas voltadas para a conscientização das chefias quando se trata da aprendizagem de sua equipe como algo fundamental para realização das atividades, que está alinhado com os objetivos estratégicos da Instituição e que pode resultar em um ganho em nível de aprendizagem e alcance de resultados na equipe.

Sobre os fatores com menores médias: “Questionamento e diálogo” é possível inferir que

há na Instituição pouco diálogo, quando se trata de chefia e servidores e entre as equipes, dificultando a troca de experiências entre os setores. Ademais, é um ponto que pode ser repensado, uma vez que impacta o questionamento, *feedback* e experimentação, como bem conceitua Menezes *et al.* (2011), quando se trata do fator. Adicionalmente, a criação de momentos de intercâmbio entre setores, mesmo que on-line, levando em consideração a IN n.º 24/2023 que estabelece o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ou seja, os servidores em teletrabalho parcial ou integral e adaptar as formas de comunicação interna adotada na Instituição ao alcance dos servidores em teletrabalho ou não.

O fator “Delegação de poder e responsabilidade” também apresentou uma das menores médias, o que pode estar relacionado com pouca oferta de cursos voltados para atividades operacionais, por parte da ENAP, o que demonstra também a importância de, por meio do PDP, atender as necessidades operacionais da Instituição, conforme estabelece o § 1º, inciso III do Decreto n.º 9.991/2019. Entretanto, a questão permeia a elaboração do PDP, o que pode estar mais relacionado a comunicação entre servidores e gestores sobre as prioridades da equipe em nível de aprendizagem. Portanto, seria pertinente o estímulo da realização de momentos on-line para tratar sobre as prioridades de capacitação. Além disso, reconhecendo que há de fato validade na realização de cursos que tragam mais segurança para o servidor na realização das obrigações práticas do seu setor, de tal forma que se sinta mais preparado e amparado.

Nesse contexto, constata-se que há espaço para desenvolvimento nos 7 fatores na Instituição, principalmente no Fator “Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem”, entretanto são desafios que, agora identificados, podem passar por mudanças.

O item 4.3 apresenta os resultados da percepção dos colaboradores a partir dos dados demográficos e funcionais.

### 4.3 Percepção dos Fatores da cultura de aprendizagem a partir dos dados demográficos e funcionais

Para identificar se existe diferença de percepção em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais empregou-se a média dos dados obtidos em cada uma das variáveis, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3 - Percepção dos servidores conforme as variáveis demográficas e funcionais.**

Fatores	Gênero		Idade				Escolaridade				Vínculo				Tempo no serviço público			Tempo na Instituição			
	Feminino	Masculino	De 20 a 30 anos	De 30 a 40 anos	De 40 a 50 anos	Acima de 50 anos	Sup. Completo	Lato Sensu	Mestrado	Doutorado	Servidor Efetivo	Servidor Cedido	Servidor Comissionado	Outros	Até 03 anos	De 05 a 08 anos	Acima de 08 anos	Até 03 anos	De 03 a 05 anos	De 05 a 08 anos	Acima de 08 anos
<b>1. Oportunidades para a aprendizagem contínua</b>	3,6	3,8	5,2	3,9	3,3	3,7	3,8	3,7	3,7	3,3	3,6	4,5	3,2	3,9	5,2	3,2	3,6	4,4	3,7	3,1	3,6
<b>2. Questionamento e diálogo</b>	3,5	3,2	4,0	3,4	3,1	3,6	3,6	3,2	3,1	3,2	3,3	4,3	2,1	3,4	4,0	2,9	3,3	3,7	3,3	2,5	3,3
<b>3. Colaboração e aprendizagem em equipe</b>	3,8	3,6	4,5	3,8	3,5	3,7	3,9	3,7	3,4	3,7	3,7	4,1	3,4	3,5	4,5	2,9	3,7	3,6	3,7	3,4	3,7
<b>4. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem</b>	2,8	2,9	3,7	2,7	2,7	3,3	3,1	2,9	2,2	3,4	2,8	3,8	2,6	2,9	3,7	2,6	2,9	3,1	3,7	2,1	2,9

<b>5. Delegação de poder e responsabilidade</b>	3,1	3,5	<b>4,5</b>	3,5	2,9	3,6	3,5	3,2	3,3	3,5	3,3	<b>3,9</b>	3,1	3,3	<b>4,5</b>	<b>2,1</b>	3,4	3,7	3,8	<b>3,0</b>	3,3
<b>6. Desenvolvimento da visão sistêmica da organização</b>	3,4	3,5	<b>4,7</b>	3,5	3,2	3,7	3,9	3,4	3,1	3,5	3,4	<b>3,8</b>	3,7	3,3	<b>4,7</b>	<b>2,4</b>	3,5	3,7	<b>4,2</b>	<b>2,8</b>	3,5
<b>7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem</b>	4,1	3,7	<b>4,8</b>	4,0	3,6	3,8	4,1	3,9	3,5	3,7	3,8	<b>4,4</b>	3,2	3,8	<b>4,8</b>	<b>3,2</b>	3,8	<b>4,0</b>	3,3	<b>3,3</b>	3,9

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2023).

Conforme se observa na Tabela 3, as principais diferenças de percepções podem ser verificadas nas variáveis: “Idade”, “Vínculo” e “Tempo no serviço público”. Na variável “Gênero”, praticamente não houve diferença de percepção significativa.

Na variável “Idade” é importante observar que os respondentes mais jovens, entre 20 e 30, percebem mais a presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem na Instituição, do que os respondentes que possuem mais de 30 anos de idade. Verifica-se que a maior diferença ocorreu no Fator “Oportunidades para a aprendizagem contínua”, esse resultado sinaliza que os mais jovens por estarem em início de carreira, percebem e utilizam mais as oportunidades para a aprendizagem oferecidas pela instituição.

Em relação à variável “Vínculo” nota-se que os servidores cedidos percebem mais a presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem do que os efetivos, comissionados e outras categorias, neste caso, infere-se que isso pode estar relacionado com o fato de a cessão em si já significar um motivo de valorização para o servidor, ou seja, reconhecimento do seu trabalho. Ainda nessa mesma variável, observa-se que os servidores comissionados foram os que menos perceberam a presença dos fatores da cultura de aprendizagem com exceção do Fator “Desenvolvimento de uma visão sistêmica”. Isso pode ter ocorrido em função de, nessa categoria, parte desses servidores não ser efetiva, ou seja, podem não terem as mesmas oportunidades que os efetivos.

Na variável “Tempo no serviço público” observa-se que os respondentes com até 3 anos de serviço público percebem mais a presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem do que aqueles com mais de 3 anos de serviço público. Nota-se que a maior diferença ocorreu também no Fator “Oportunidades para a aprendizagem contínua”, esse resultado reforça a ideia de que os mais jovens por estarem em início de carreira, percebem e utilizam mais as oportunidades para a aprendizagem oferecidas pela instituição. Dessa forma, em geral, nota-se que as perspectivas acerca dos 7 fatores da cultura de aprendizagem podem sofrer variações de acordo com os dados demográficos e funcionais dos respondentes.

Na variável "Tempo no serviço público" observa-se que os respondentes com até 3 anos de serviço público percebem mais a presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem do que aqueles com mais de 3 anos de serviço público. Nota-se que a maior diferença ocorreu também no Fator "Oportunidades para a aprendizagem contínua", esse resultado reforça a ideia de que os mais jovens por estarem em início de carreira, percebem e utilizam mais as oportunidades para a aprendizagem oferecidas pela instituição.

Além disso, na variável "Tempo no serviço público" os respondentes com 5 a 8 anos perceberam menos a presença dos fatores, interessante que é justamente no período em que o servidor pode solicitar licença capacitação, ou seja, após 5 anos de serviço público. Na variável "Tempo na Instituição" a percepção do mesmo grupo se manteve com uma das menores médias, bem próximas ao seu resultado na variável "Tempo no serviço público". O que pode demonstrar a importância de repensar a capacitação para esse público, uma vez que podem se sentirem desmotivados pela dificuldade de diálogo para demandar as capacitações que julgam pertinente, o que pode se comunicar com a PNDP, em especial com o PDP.

Nesse sentido, foi possível identificar a diferença de percepção em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais presentes na Tabela 3, servindo de contribuição para a gestão de pessoas na identificação também dos públicos que demandam mais iniciativas para uma maior percepção sobre os fatores da cultura de aprendizagem.

O item 4.4 trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

#### **4.4 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**

Para identificar o processo de implementação da PNDP em um órgão do governo federal foram realizadas pesquisas nos portais governamentais sobre a política, visando identificação dos

objetivos, instrumentos, investimentos em ações de desenvolvimento e afastamentos para capacitação no país ou no exterior.

Nas últimas décadas, houve uma revalorização do campo de estudos em políticas públicas, bem como das instituições, regramentos e os modelos que orientam suas etapas (Souza, 2006). A academia, em conjunto com os órgãos e centros de pesquisas intensificaram sua presença na área de políticas públicas (Souza, 2003). Nesse contexto, os governos buscam uma Administração Pública mais eficiente, o que resulta em uma política de gestão de desempenho baseada em capacitação, a PNDP.

Assim, em 2019, o Decreto n.º 9.991 foi aprovado, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o qual também foi responsável pela regulamentação de dispositivos da Lei n.º 8.112/1990, no que tange às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Brasil, 2019). O teor do Decreto também estabeleceu a revogação do Decreto n.º 5.707/2006.

O Decreto n.º 5.707/2006 estabelecia a PNDP e regulamentava dispositivos da Lei n.º 8.112/1990. Sua estruturação se baseou na gestão por competências, o que é explicitado quando define tal conceito, isto é, “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006).

Além disso, o Decreto definia seus objetivos: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

No que tange aos instrumentos da PNDP, o Decreto determinava três: I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência.

Já o Decreto n.º 9.991/2019 traz como objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores, estabelecendo quatro instrumentos: I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; II - o relatório anual de execução do PDP; III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e V - os modelos, as metodologias, as ferramentas

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

Ademais, os textos do Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019 apresentam os objetivos explícitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP):

**Quadro 6 - Comparativo Decreto n.º 5.707/2006 e do Decreto n.º 9.991/2019.**

	<b>Decreto n.º 5.707/2006</b>	<b>Decreto n.º 9.991/2019</b>
Objetivo geral	Tornar a capacitação no governo federal orientada por competências.	Promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Objetivos explícitos	<p>I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;</p> <p>II - desenvolvimento permanente do servidor público;</p> <p>III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;</p> <p>IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e</p> <p>V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.</p>	<p>I - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;</p> <p>II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;</p> <p>III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;</p> <p>IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;</p> <p>V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;</p> <p>VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;</p> <p>VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;</p> <p>VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;</p> <p>IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;</p> <p>X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e</p> <p>XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.</p>
Instrumentos	<p>I - plano anual de capacitação;</p> <p>II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e</p> <p>III - sistema de gestão por competência.</p>	<p>I - plano de desenvolvimento de pessoas - PDP; II - relatório anual de execução do PDP;</p> <p>III - plano consolidado de ações de desenvolvimento; IV - relatório consolidado de execução do PDP; e</p> <p>V - modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento,</p>

		conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC.
--	--	---

Fonte: Brasil (2006 e 2019).

O principal instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), substituindo o Plano Anual de Capacitações (PAC). A realização do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) visa a identificação das necessidades e ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

Vale destacar que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) deve estar alinhado ao determinado pelo Decreto n.º 9.991/2019, no seu art. 3º, § 1º:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020); II – estabelece objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; e VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo Art. 3º do Decreto nº 9.991/2019).

O art. 4º do Decreto determina o que deve conter no PDP, a saber:

Art. 4º O PDP conterá, no mínimo: (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020) I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão; II - o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020); e IV - o custo estimado das ações de desenvolvimento (Art. 3º do Decreto nº 9.991/2019).

Em conformidade, a Instrução Normativa n.º 21/2021 estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC (<https://portalsipec.servidor.gov.br/>), quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, instituída pelo Decreto n.º 9.991/2019 (Brasil, 2021).

A Manifestação Técnica dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas de 2019-2020, disponível na Central de Conteúdos do Portal do Servidor, revelou o total de 62.272 necessidades de capacitação, por meio do instrumento PDP. Entretanto, o documento não fornece aprofundamento nos dados apresentados. O Relatório consolidado de execução do PDP 2021 ocupa-se com o investimento financeiro em ações de desenvolvimento, de acordo com o Quadro 7:

**Quadro 7 - Investimento financeiro com ações de desenvolvimento implementadas em resposta à lacuna de desempenho.**

Resolução aplicada de problemas	2020	2021
Quantidade de ações executadas	31.382	40.287
Custo total das ações executadas	R\$ 61.864.688,04	R\$ 66.377.043,54
Custo total de diárias e passagens	R\$ 2.339.345,88	R\$ 8.004.857,09
Custo médio por ação de desenvolvimento	R\$ 1.971,34	R\$ 1.647,60

Fonte: Relatório consolidado de execução do PDP 2021 (2022, p. 12).

Segundo o Relatório do PDP 2021, o art. 27 do Decreto n.º 9.991/2019 estabelece o limite de 5% dos servidores ativos para fins de licença capacitação. Contudo, o documento não identifica os tipos de afastamento, que seriam, segundo a Lei n.º 8.112/90: a) Treinamento regularmente instituído; b) Pós-graduação *stricto sensu*; c) Estudo no exterior; e d) Licença para capacitação.

Sobre o período de afastamento, o servidor não poderá extrapolar o período determinado. Conforme define o Decreto n.º 9.991/2019 (art. 18, § 1º):

§ 1º Nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor:  
I - requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão o função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e  
II - terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)

Sobre o enquadramento como afastamento para capacitação, o art. 19 do Decreto n.º 9.991/2019 estipula os critérios para tal:

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:  
I - estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;  
II - estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:  
a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;  
b) à sua carreira ou cargo efetivo; ou (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)  
c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e  
III - o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento das atividades previstas ou a jornada semanal de trabalho do servidor (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020).

A IN n.º 21/2021 aponta, no seu art. 25, que os afastamentos devem constar como necessidade no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do órgão/entidade de exercício do servidor. Porém, é preciso abertura de processo para solicitação de afastamento, consoante o art. 26 da IN.

Além do mais, o Relatório consolidado de execução do PDP 2021 demonstra a quantidade de afastamentos por motivo de capacitação:

**Quadro 8 - Quantitativo de afastamentos implementados em resposta à lacuna de Desempenho.**

	2020	2021
Servidores afastados no Brasil	16.129	34.010
Servidores afastados no Exterior	1.205	1.200
Total de servidores ativos	495.260	485.613
% total de afastamentos	3,50%	7,25%

Fonte: Relatório consolidado de execução do PDP 2021 (2022, p. 12).

O Quadro 8 revela o aumento da quantidade de servidores afastados no país para capacitação, demonstrando uma crescente demanda nas ações de desenvolvimento entre os anos de 2020 a 2021, tendo dobrado a quantidade de servidores afastados para fins de capacitação no país. Assim, infere-se que os servidores estão buscando por capacitação por meio da PNDP.

Além disso, de forma complementar, foram incluídas 8 questões fechadas sobre a PNDP, consoante a Tabela 4:

**Tabela 4 - Percepção sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).**

QUESTÃO	MÉDIA
1. Tenho conhecimento do teor do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	2,7
2. Eu estou ciente do que está contido na Instrução Normativa n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	2,5
3. O processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) está totalmente estabelecido na minha instituição.	3,6
4. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem contribuído de forma significativa para minha vida profissional.	3,3
5. Os cursos de capacitação que tenho desenvolvido contribuem para a fortalecimento da cultura de aprendizagem na minha Instituição.	4,3
6. Procuro me manter informado sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	3,0
7. Percebo que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem estimulado a busca por capacitação por parte dos servidores(as).	3,6
8. As ações de desenvolvimento são amplamente divulgadas na minha Instituição.	4,5

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2023).

A Tabela 4 diz respeito à percepção sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), composta por 8 questões em escala *likert* de 6 pontos. Assim, por meio do questionário o respondente poderia marcar 1 se discordasse totalmente que a situação ocorresse na Instituição, 6 caso concordasse totalmente e entre 2 e 5 nas demais situações. Assim, quanto mais próximo do 1, menor é a percepção do respondente para a questão, quanto mais próximo de 6, maior é a percepção do respondente para a questão. Além disso, foi acrescentado ao questionário um campo para inserção de observações, comentários, reivindicações, críticas, elogios e sugestões relacionados elogios e sugestões relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e à cultura de aprendizagem na Instituição, cujo resultado tem sido explorado no desenvolvimento deste trabalho, por meio dos comentários dos respondentes.

Conforme se observa na Tabela 4, considerando as médias das questões e o intervalo de 1 a 6, observa-se a oportunidade de melhorias, uma vez que as médias variaram entre 2,5 a 4,5. Todavia, é possível identificar as perguntas com maiores médias, respectivamente: “As ações de desenvolvimento são amplamente divulgadas na minha Instituição”, com 4,5. Todavia, ainda há oportunidade de melhoria, com a necessidade de repensar os meios de comunicação adotados na Instituição para divulgação de informes. Seguida da questão, “Os cursos de capacitação que tenho desenvolvido contribuem para a fortalecimento da cultura de aprendizagem na minha Instituição”, com 4,3. O que já foi explorado ao identificar a presença dos fatores da cultura de aprendizagem e com o potencial da PNDP quando se trata do desenvolvimento da cultura de aprendizagem, com possibilidade de melhorias para o seu desenvolvimento efetivo.

As próximas questões que apresentaram as maiores médias foram “O processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) está totalmente estabelecido na minha instituição” e “7. Percebo que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem estimulado a busca por capacitação por parte dos servidores(as)”, ambas com a média de 3,6. Posteriormente, as questões “4. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem contribuído de forma significativa para minha vida profissional”, com 3,3 e “6. Procuro me manter informado sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)”, com 3.

As perguntas com as menores médias foram: “2. Eu estou ciente do que está contido na Instrução Normativa n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)”, com a média de 2,5. Em seguida, ainda sobre as menores médias, o item “1. Tenho conhecimento do teor do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)”, com a média de 2,7. Destaca-se que o resultado da pouca percepção nas questões que tratam da busca por informações sobre os normativos pode estar relacionado à grande carga de trabalho na Instituição, conforme comentam os Respondentes (25 e 32):

Em minha instituição, temos uma carga de trabalho muito grande, falta de pessoal e demandas emergenciais, que precisam ser respondidas de maneira célere. Com este cenário, tem sido bastante complexo executar e aproveitar melhor os cursos oferecidos pelo órgão (Respondente 25).

Considero que são ofertadas boas opções de capacitação, principalmente mediante a ENAP. Estou sempre atento às oportunidades de capacitação dentro das áreas de conhecimento do meu interesse/atuação. Por outro lado, de fato, não busco me informar sobre a PNDP, em si, pois além da grande carga de trabalho na minha unidade, penso que essa atribuição, ou seja, o planejamento e execução da PNDP é uma atribuição precípua das unidades relativas à Gestão de pessoas (Respondente 32).

Ademais, pode ser interessante repensar em como a Instituição tem difundido o conhecimento dos normativos sobre a PNDP, de tal forma que o servidor possa se sentir mais interessado em conhecer os normativos que tratam de capacitação, qualificação e afastamentos para fins de qualificação. Uma alternativa seria divulgar por meio dos portais internos, grupos, redes sociais sobre os pontos principais da política, com artes criativas e didáticas.

A PNDP é percebida como um avanço pelos Respondentes (14, 18, 21 e 45), entretanto, os Respondentes (18 e 21) ressaltam a importância de adequações na sua implementação, o que já foi tratado no decorrer deste estudo:

É um passo fundamental para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. A PNDP não apenas reconhece a importância dos recursos humanos no setor público, mas também enfatiza a responsabilidade do Estado em garantir que seus servidores estejam adequadamente equipados para enfrentar os desafios contemporâneos (Respondente 14).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas representa um avanço e uma consciência de que quem faz e torna realidade as políticas finalísticas nacionais são as ações de pessoas que, idealmente, deveriam estar desenvolvidas e instruídas de forma adequada à concretização das ações necessárias e às contribuições para o aperfeiçoamento das políticas nacionais. Em alguns setores da Instituição, essa política de desenvolvimento de pessoas e da cultura de aprendizagem ainda não são absorvidas devidamente (Respondente 18).

Acredito que a política tem muito potencial para impulsionar o Desenvolvimento de Pessoas. Contudo, como várias peças de planejamentos Governamentais (âmbito federal), ainda carece de uma real preocupação com sua estimativa de acordo com a real necessidade e, principalmente, com a execução do que foi planejado (Respondente 21).

Política importante para o desenvolvimento do Brasil (Respondente 45).

Nessa perspectiva, observa-se a potencialidade da PNDP e a possibilidade de avanços nas 8 questões, especialmente em: “2. Eu estou ciente do que está contido na Instrução Normativa n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)” e “1. Tenho conhecimento do teor do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)”. Além disso, os comentários dos respondentes demonstram a contribuição da PNDP para o estabelecimento da

cultura de aprendizagem, bem como as oportunidades de ajustes na implementação da PNDP, o que foi identificado ao tratar da presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho teve como objetivo geral identificar como ocorreu a implementação da PNDP em um órgão do governo federal e como essa política tem contribuído para o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, por meio da percepção de servidores do referido órgão, contando com a versão resumida do *Dimensions of the learning organization questionnaire* (Dloq), o Dloq-A, desenvolvido por Yang (2003) e validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O primeiro objetivo, que buscou identificar o quantitativo de servidores capacitados e afastados para capacitação e qualificação no período de 2022 foi atingido, com o total de 274, dos quais 47 responderam ao questionário aplicado, conforme citado no item 4.1 do presente trabalho.

O segundo objetivo específico, que consistia em identificar, por meio do instrumento Dloq-A, a percepção de servidores de um Órgão do Governo Federal em relação à presença dos fatores da cultura de aprendizagem no referido órgão, foi alcançado. Como resultado, observou-se que, de maneira geral, os respondentes percebem a presença dos 7 fatores na instituição, porém ainda possuem críticas em relação às práticas efetivas realizadas pela Instituição voltadas para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem. Foi possível identificar, também, que o fator com menor percepção por parte da amostra foi o "Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem."

O terceiro objetivo específico que consistia em identificar se existe diferença de percepção em relação à presença dos Fatores da cultura de aprendizagem na Instituição a partir de dados demográficos e funcionais, foi alcançado no item 4.3. Dessa forma, foi possível verificar as principais diferenças de percepções nas variáveis: "Idade", "Vínculo" e "Tempo no serviço público". Onde constatou-se que os respondentes com idade de 20 a 30 anos percebiam mais os fatores da cultura de aprendizagem. Na variável "Vínculo" os servidores cedidos percebem mais a presença dos 7 fatores da cultura de aprendizagem. Dessa maneira, em geral, nota-se que as perspectivas acerca dos 7 fatores da cultura de aprendizagem podem sofrer variações de acordo com os dados demográficos e funcionais dos respondentes.

O quarto objetivo específico que consistia em identificar o processo de implementação da PNDP em um órgão do governo federal e se essa política contribuiu para o estabelecimento da

cultura de aprendizagem o alcance desse objetivo foi atingido por meio das pesquisas realizadas nos portais governamentais sobre a política, visando identificação dos objetivos, instrumentos, investimentos em ações de desenvolvimento e afastamentos para capacitação no país ou no exterior. O que demonstrou os avanços da PNDP, porém, com bastante oportunidade de melhorias a serem implantadas para sua implementação de forma efetiva, o que ficou claro nos comentários registrados por alguns respondentes, por exemplo: o Respondente (32) ressalta a pouca oferta de cursos técnicos; o Respondente (7) comenta acerca da necessidade de capacitação dos servidores que não ocupam cargo de chefia. Os Respondentes (14, 18, 21 e 45) reforçam a importância e o potencial da PNDP.

Assim, considera-se que esta pesquisa alcançou todos objetivos, podendo assim contribuir para o desenvolvimento de pessoas, fornecendo informações valiosas para o aprimoramento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, bem como seu potencial no desenvolvimento da cultura de aprendizagem, assim, contribuindo para a entrega de serviços ao cidadão. Ademais, espera-se que o estudo possa trazer ganhos para pesquisas futuras com aplicação do instrumento Dloq-A, validado no contexto brasileiro por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Além de tudo, a pesquisa pode resultar em recomendações para a Instituição: a) criação de ações internas voltadas para a conscientização das chefias quando se trata da aprendizagem de sua equipe como algo fundamental para realização das atividades, que está alinhado com os objetivos estratégicos da Instituição e que pode resultar em um ganho em nível de aprendizagem e alcance de resultados na equipe; b) criação de momentos de intercâmbio entre setores, mesmo que on-line, levando em consideração o teletrabalho parcial ou integral e adaptação das formas de comunicação interna adotada na Instituição ao alcance dos servidores em teletrabalho ou não; e c) repensar em como a Instituição tem difundido o conhecimento dos normativos sobre a PNDP, de tal forma que o servidor possa se sentir mais interessado em conhecer os normativos que tratam de capacitação, qualificação e afastamentos para fins de qualificação. Uma alternativa seria divulgar por meio dos portais internos, grupos, redes sociais sobre os pontos principais da política, com artes criativas e didáticas.

Portanto, foi identificada a presença dos fatores da cultura de aprendizagem na Instituição e compreendeu como se deu o processo de implementação, na perspectiva dos servidores.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt; et al. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- BRASIL. Decreto n.º 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 7 jun. 2023.
- BRASIL. Decreto n.º 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 n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 1 maio de 2023.
- CABRAL, Wanessa Araruna de Medeiros. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto n.º 9.991/19**. 2020.
- CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) à luz da literatura brasileira. 2020. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa Organizador; SILVA, Mauro Santos Organizador. **Reformas do Estado no Brasil: Trajetórias, inovações e desafios**. 2020.
- CORREA, Elisabeth Aparecida; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medida e análise de suas relações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.
- D10506**. Planalto.gov.br. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1). Acesso em: 5 out. 2023.
- MATTA, Roberto da. Explorações: ensaios de sociologia interpretativa. **(No Title)**, 1986.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. 2a impressão, 2007.
- GEERTZ, Clifford. (1978). "A transição para a humanidade" Em: TAX, S (Org.). **Panorama da Antropologia**. Rio de Janeiro; Fundo de Cultura, p.31-43.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010.

**Guia de Elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.** [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao\\_CGDES\\_03.07.2023vf.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao_CGDES_03.07.2023vf.pdf). Acesso em: 4 out. 2023.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral**; tradução técnica Francisco G. Heideman. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IMPRESA NACIONAL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, DE 1º de fevereiro de 2021 - DOU - Imprensa Nacional.** In.gov.br. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 4 out. 2023.

KIM, Daniel H. and Organizational Learning. **The strategic management of intellectual capital**, p. 41, 2009.

DE BARROS LARAIA, Roque. **Cultura: um conceito antropológico.** Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 1986.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de sociologia e política**, v. 21, p. 101-110, 2013.

LIPSKY, Michael. **Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos.** 2019.

LOTTA, Gabriela. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. **Teoria e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Brasília: Enap**, p. 11-38, 2019.

MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in developing human resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MAUSS, M. As técnicas do corpo. In: **Sociologia e Antropologia.** São Paulo: Cosac&Naify, 2003. p. 401- 422.

MENEZES, Elisabeth Aparecida Corrêa; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; BIDO, Diógenes de Souza. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 4-29, 2011.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Relatório Consolidado PDP – 2021.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de->

peessoas/pndp/paginas/copy2\_of\_RelatrioConsolidadoPDP2021VersoPortaldoServidor31.03.2023.pdf. Acesso em: 4 out. 2023.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2a Ed., 6a reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.  
Richardson, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e Técnicas**. 3a ed.; 13a reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

**Órgãos do Executivo Federal devem ficar atentos ao prazo para envio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2024**. Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/aberto-o-sistema-para-elaboracao-e-envio-do-plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-2024->. Acesso em: 4 out. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SCHON, Donald A. **The reflective practitioner**. New York, 1968.

SMALL, Henry. Co-citation in the scientific literature: a new measure of the relationship between two documents. **Journal Of The American Society For Information Science**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 265-269, jul. 1973. Wiley.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, n.16, p.20-45, 2006.” Estado do Campo” da Pesquisa em Políticas Públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 15-20, fevereiro/2003.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: conceitos, tipologias e subáreas. **Trabalho elaborado para a Fundação Luís Eduardo Magalhães. São Paulo, 2002.**

TRACEY, J. Bruce et al. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 2, p. 239-252, 1995.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom**. J. Murray, 1871.

VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H.. The Dynamic Capability View in Strategic Management: a bibliometric review. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 426-446, 30 out. 2012. Wiley.

YANG, Baiyin. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Advances in developing human resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.

## APÊNDICES

### Apêndice A – E-mail de Apresentação da Pesquisa

Prezado(a) servidor(a),

1. Sou Patrícia de Sousa, discente do curso de Gestão de Políticas Públicas (GPP) na Universidade de Brasília (UnB). Neste momento, estou na fase final da minha graduação e estou conduzindo uma pesquisa como parte do meu Trabalho de Conclusão (TCC), cujo título é “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP e sua contribuição para a cultura de aprendizagem: um estudo com servidores de um órgão do governo federal”, sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes.
2. Gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa que se interessa pela PNDP e pela cultura de aprendizagem, por meio da rica contribuição dos servidores. Os resultados do estudo podem trazer melhorias para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, contribuindo para o processo tão importante que é o de capacitação na Instituição e refletindo positivamente na gestão pública.
3. **A participação na pesquisa é totalmente anônima e voluntária. Destaca-se, ainda, que todas as respostas fornecidas serão tratadas com estrita confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa e sem qualquer identificação dos respondentes.** Para obtenção de esclarecimentos adicionais ou para solicitar a revogação da permissão concedida, solicitamos gentilmente que entre em contato por meio do endereço de e-mail: [patriciadesousa019@gmail.com](mailto:patriciadesousa019@gmail.com). Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados.
4. O questionário estará aberto por **5 (cinco) dias**, e caso surjam quaisquer dúvidas durante o processo, estou disponível para esclarecimentos por meio do e-mail [patriciadesousa019@gmail.com](mailto:patriciadesousa019@gmail.com), ou pelo WhatsApp (61) 9 9849-7134. Agradeço imensamente sua contribuição no estudo.
5. **Link de acesso ao questionário:** <https://forms.gle/fb8kPWDEemDgHtB7A>.

*Atenciosamente,  
Patrícia de Sousa*

## Apêndice B – Instrumento: Dloq-A e PNDP



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e Cultura de Aprendizagem, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação em Gestão de Políticas Públicas (GPP) pela Universidade de Brasília (UnB). Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no e-mail patriciadesousa019@gmail.com ou pelo WhatsApp (61) 9 9849-7134.

Ademais, o senhor(a) **terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo, basta solicitar nos contatos mencionados. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas.** Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados.

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder o presente questionário, sua participação é de extrema importância para nós.

- Desejo participar da pesquisa.  
 Não desejo participar da pesquisa.

### Orientações

Nesta seção, você encontrará uma relação de itens relacionados à Cultura de aprendizagem e, posteriormente, sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Não existe resposta certa ou errada. Estamos interessados na sua percepção. **Julgue até que ponto a situação descrita no item ocorre na sua Instituição.**

1. Se você **CONCORDA TOTALMENTE** que a situação descrita no item ocorre na **Instituição**, marque o número 6.
2. Se você **DISCORDA TOTALMENTE**, marque 1.
3. Assinale em **OUTRAS SITUAÇÕES** qualquer número entre 2 e 5 que reflita a sua percepção a respeito do item.

**DISCORDO TOTALMENTE**

**CONCORDO TOTALMENTE**

1    2    3    4    5    6



Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você concorda com a afirmativa.  
Quanto mais próximo do número **SEIS** você se posicionar, **MAIS** você concorda com a afirmativa.

**Parte 1: Cultura de aprendizagem**

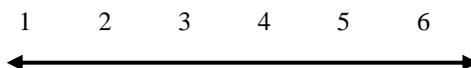
Itens	1	2	3	4	5	6
1. Na minha Instituição, as pessoas se ajudam a aprender.						
2. A Instituição libera as pessoas para aprender.						
3. As pessoas são recompensadas quando aprendem.						
4. As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.						
5. Na minha Instituição, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.						
6. As pessoas desenvolvem confiança nos outros.						
7. Equipes e grupos de trabalho da Instituição têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.						
8. As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.						
9. As equipes acreditam que a Instituição seguirá suas recomendações.						
10. A Instituição usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.						
11. A Instituição disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os(as) servidores(as).						
12. A Instituição mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.						
13. A Instituição reconhece as pessoas por suas iniciativas.						
14. A Instituição permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.						
15. A Instituição apoia as pessoas que assumem riscos calculados.						
16. A Instituição encoraja as pessoas a pensarem com uma perspectiva global.						
17. A Instituição trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.						
18. As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da Instituição quando precisam resolver problemas.						
19. Os gestores orientam e treinam seus subordinados.						
20. Os gestores procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.						
21. Os gestores garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da Instituição.						
Adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).						

A seguir, você encontrará uma relação de itens relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Não existe resposta certa ou errada. **Estamos interessados na sua percepção acerca da PNDP na sua Instituição. Julgue até que ponto a situação descrita no item se concretiza:**

1. Se você **CONCORDA TOTALMENTE** que a situação descrita no item ocorre na **Instituição**, marque o número 6.
2. Se você **DISCORDA TOTALMENTE**, marque 1.
3. Assinale em **OUTRAS SITUAÇÕES** qualquer número entre 2 e 5 que reflita a sua percepção a respeito do item.

**DISCORDO TOTALMENTE**

**CONCORDO TOTALMENTE**



Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você concorda com a afirmativa.  
Quanto mais próximo do número **SEIS** você se posicionar, **MAIS** você concorda com a afirmativa.

**Parte 2: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) - Disposta pelo Decreto n.º 9.991/2019**

Itens	1	2	3	4	5	6
1. Tenho conhecimento do teor do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).						
2. Eu estou ciente do que está estabelecido na Instrução Normativa n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).						
3. O processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) está totalmente estabelecido na minha instituição.						
4. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem contribuído de forma significativa para minha vida profissional.						
5. Os cursos de capacitação que tenho desenvolvido contribuem para a fortalecimento da cultura de aprendizagem na minha Instituição.						
6. Procuo me manter informado sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).						
7. Percebo que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem estimulado a busca por capacitação por parte dos servidores(as).						
8. As ações de desenvolvimento são amplamente divulgadas na minha Instituição.						

**Parte 3: Dados demográficos e funcionais**

**1) Gênero:**

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

**2) Idade:**

- Até 20 anos  
 De 20 a 30 anos  
 De 30 a 40 anos  
 De 40 a 50 anos

	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
<b>3) Nível de escolaridade:</b> <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	<b>4) Tipo de vínculo:</b> <input type="checkbox"/> Servidor Efetivo <input type="checkbox"/> Servidor Cedido <input type="checkbox"/> Servidor Comissionado <input type="checkbox"/> Outros
<b>5) Tempo no serviço público:</b> <input type="checkbox"/> Até 03 anos <input type="checkbox"/> 03 a 05 anos <input type="checkbox"/> 05 a 08 anos <input type="checkbox"/> Acima de 08 anos	<b>6) Tempo na Instituição:</b> <input type="checkbox"/> Até 03 anos <input type="checkbox"/> 03 a 05 anos <input type="checkbox"/> 05 a 08 anos <input type="checkbox"/> Acima de 08 anos

**Parte 4: Comentários sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a Cultura de aprendizagem**

Muito obrigada por ter respondido o questionário até aqui. Por gentileza, utilize o espaço disponibilizado abaixo para registrar suas observações, comentários, reivindicações, críticas, elogios e sugestões relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e à cultura de aprendizagem na sua Instituição. Portanto, sinta-se à vontade para compartilhar suas opiniões sem nenhum receio, uma vez que a sua identidade permanecerá confidencial. Suas observações sinceras desempenharão um papel valioso na pesquisa.
