

Graduação Pós-Graduação

**O CHA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: a nova Política Nacional de
Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal**

**Keise Raiane Franco Fernandes,
Universidade Federal de Rondônia- PROFIAP,
keisefranco@gmail.com**

**Rosália Maria Passos da Silva,
Universidade Federal de Rondônia- PROFIAP,
rosaliapassos@unir.br**

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral, com o auxílio do método PRISMA na condução de uma revisão sistemática, verificar se a nova política nacional de desenvolvimento de pessoal do governo federal, o Decreto 9.991/2019, está mais alinhada às três dimensões das competências profissionais do modelo de Gestão por Competências. Para tanto, foram analisados artigos em língua portuguesa, no intuito de verificar a existência de consenso sobre o tema competências entre os autores com certo impacto na área. As bases de dados selecionadas para coleta dos artigos foram Scielo, Science Direct e Spell. O critério temporal demarcou artigos publicados a partir de 2006. A construção do portfólio bibliográfico foi realizada de forma sistematizada, procedimento que possibilitou a seleção inicial de 31 artigos. O uso de planilha do Excel e da plataforma NVivo viabilizou análise bibliométrica que gerou a seleção final de 13 artigos. Da pesquisa, pode-se concluir que a nova PNDP tem melhorias, quando comparada ao Decreto 5.707/2006 já revogado, mas ainda está distante daquilo que foi encontrado como ideal no modelo de gestão por competências, por ter foco principal na dimensão conhecimento, pouca atenção a dimensão habilidades e nenhuma para atitudes.

Palavras-chave: Competências; Gestão; Administração Pública; Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal brasileira oferta, segundo dados do Monitoramento de Serviços do Governo Federal, 4.709 tipos de serviços disponibilizados através de seus 202 órgãos. Para lidar com essa demanda, o número de servidores públicos, incluindo civis e militares, é de mais de um milhão e cem mil, distribuídos em unidades por todo o País.

Para acompanhar os avanços alcançados pelo setor privado, ao longo dos anos a gestão pública nacional firmou políticas voltadas para a profissionalização de seus servidores. O Decreto 5.707/2006 foi inovador, ao seu tempo, por estabelecer a gestão por competências no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, ainda que “sua introdução no ambiente das organizações do setor público apresenta problemas diversos daqueles enfrentados nas organizações privadas exigindo reflexões mais qualificadas para a compreensão de suas implicações” (CAPUANO, 2015, p. 373).

Na esteira da inovação, o Decreto 5.707/2006 foi revogado, em seu lugar figura agora o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal. O novo instrumento trouxe ares mais estratégicos e bem delineados, mas, em essência, questiona-se: O novo Decreto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoa está mais alinhado às três dimensões das competências profissionais, quando comparado ao seu antecessor?

No intuito de responder ao questionamento feito acima, estabelecemos três objetivos específicos para balizar a condução da pesquisa. O primeiro identificou as características das dimensões do termo ‘competência’, o segundo, por sua vez, investigou conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para a Administração Pública, o terceiro, por fim, comparou os Decretos 9.991/2019 e 5.707/2006 e seus respectivos alinhamentos às dimensões do termo competência. Um processo de revisão sistemática, baseado na recomendação PRISMA, com auxílio de planilha Excel e do sistema Nvivo, auxiliou o alcance dos objetivos.

O artigo é estruturado com os tópicos de: introdução ao tema; revisão da literatura; procedimentos metodológicos, com descrição das etapas da revisão; discussão e análise dos dados; conclusões, na qual se verifica a resposta ao questionamento inicial; o último tópico traz as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Faz-se necessário traçar uma linha de conexão entre o tema competências e a Administração Pública, pois “ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos” (AMARAL, 2006, p. 554). Assim, este tópico auxilia a abordagem do tema dentro do contexto específico do serviço público com suas particularidades.

2.1 GESTÃO DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Dados do Portal da Transparência apontam que o número de servidores públicos civis ativos no Governo Federal é de 735.503, o que representa 66% do total de vínculos com a União. Manter a motivação e promover o desenvolvimento profissional desses trabalhadores requer esforço harmônico por parte dos órgãos e entidades que compõem tal nível de governo.

Desde os anos 1930, década da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), a Administração Pública Federal busca estabelecer parâmetros de qualificação de seus servidores para a melhoria do serviço público. Pires et al. (2005) traça uma linha evolutiva da gestão profissionalizada de pessoas no setor público brasileiro, que vai desde a criação do DASP até a elaboração de ferramentas como o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), gerenciador de gastos com pessoal. Porém, apesar do aparente progresso, “os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do Siape, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento” (PIRES et al., 2005, p. 12).

A fim de elevar o desenvolvimento das capacidades dos servidores ao nível das necessidades que se apresentam, assim como ao nível da tecnologia em constante modernização, o setor público federal editou a Lei 8.112/1990, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Em 1997 a Lei 9.527 insere nesse regime o direito à licença para fins de capacitação, adquirido a cada cinco anos de efetivo exercício, a ser usufruída pelo período de três meses. O texto original da Lei 8.112 (1990) não previa o afastamento para realização de Pós-Graduação Stricto Sensu, assim, a inclusão desse direito ocorreu definitivamente pela Lei ° 11.907/2009.

Para auxiliar a concretização do que foi sendo idealizado no regime de pessoal, a

administração federal voltou-se para um novo estilo de administração, assim, “a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006” (CARVALHO et al., 2009, p. 26). Esse instrumento foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que manteve como foco de desenvolvimento profissional dos servidores públicos civis da União a gestão das competências, tema destacado no próximo tópico.

2.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Destacada nos Decretos que regulamentam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a Gestão por Competências não é um tema novo na administração, pois tem suas bases firmadas desde a administração científica de Taylor. Esse modelo, na descrição de Pires et al. (2005), pretende alinhar esforços individuais para um consequente alcance dos objetivos organizacionais. Assim, indivíduos com diferentes características, mas inseridos em um mesmo contexto, seriam distribuídos na estrutura administrativa de maneira inteligente, suprimindo lacunas e aprendendo com outros, de acordo com suas aptidões.

A gestão por competências é um modo de gerir concebido essencialmente no meio privado, ainda não disseminado em organizações públicas, como destaca Carvalho et al. (2009). Porém, o sucesso crescente desse modelo fez a gestão pública visar, na aplicação da ideia, um meio para promover bom desempenho e eficiência. É necessário destacar, contudo, que a gestão pública, por manter princípios e finalidades diferentes do setor privado, encontra dificuldades no pleno uso das prescrições que essa ferramenta traz.

Os subsistemas de gestão de recursos humanos, detalhados por Pires et al. (2005) são: Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoas; Carreiras, Cargos e Remuneração; Desenvolvimento e Treinamento de Pessoal e, por fim, Avaliação de Desempenho. Limitações legais impedem, como mencionado anteriormente, que a gestão por competências seja aplicada a esses subsistemas nos mesmos moldes do que ocorre em empresas privadas. Por essa razão, Pires et al. (2005) enfatiza a necessidade de se observar as peculiaridades do setor público e, assim, traçar estratégias que adequem o modelo à realidade exigida.

O subsistema de recursos humanos Desenvolvimento e Treinamento é para o qual se voltam os Decretos de PNPD. O desenvolvimento de competências consiste em “processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores” (PIRES et al., 2005, p. 36).

Nesse sentido, é possível compreender que podem existir competências necessárias, mas que o servidor público não tenha, o que pode ocorrer em virtude da limitação da seleção de pessoal, feita via concurso público através de provas com caráter objetivo, que não conseguem mensurar outras aptidões dos candidatos, que não aquelas que se relacionem com conhecimentos técnicos do cargo a ser provido. Para Carvalho et al. (2009) o desenvolvimento de novas competências, pelo servidor, contribui para suprir novas exigências que surgem no contexto organizacional.

Ante o amplo debate e as diferentes concepções sobre o significado e a abrangência da palavra ‘competência’, que ocorre porque a “frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações” (PIRES et al., 2005, p. 14), é imprescindível buscar o que há de consenso na área, identificando o que existe de unânime sobre o termo e quais seriam necessárias ao setor público, no intuito final de verificar se a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal, em comparação a sua antecessora, está mais alinhada a esse conceito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira parte da pesquisa, que trata do levantamento bibliográfico, caracteriza-se como qualitativa, pois “ao buscar o sentido, o significado e a relevância dos achados, tem por objetivo observar e interpretar a realidade estudada” (PÁDUA, 2019, p. 32). O fenômeno objeto da presente investigação é a gestão por competências na Administração Pública, sobre a qual pretende-se entender melhor, por isso, pelo levantamento dos estudos já realizados na área, selecionados através de uma revisão sistemática, a construção do portfólio bibliográfico confere natureza qualitativa para a parte inicial da pesquisa.

A segunda etapa, de natureza quantitativa, é assim classificada porque “a pesquisa quantitativa tem por objetivo buscar regularidades, padrões, relações constantes na realidade estudada” (PÁDUA, 2019, p. 32). Assim, por visar o estabelecimento de padrões encontrados na literatura do portfólio bibliográfico, examinando o que houver de consenso no campo da gestão por competências, com a utilização de sistemas e métricas de contagem previamente definidas, adjetiva-se a segunda parte da pesquisa como quantitativa.

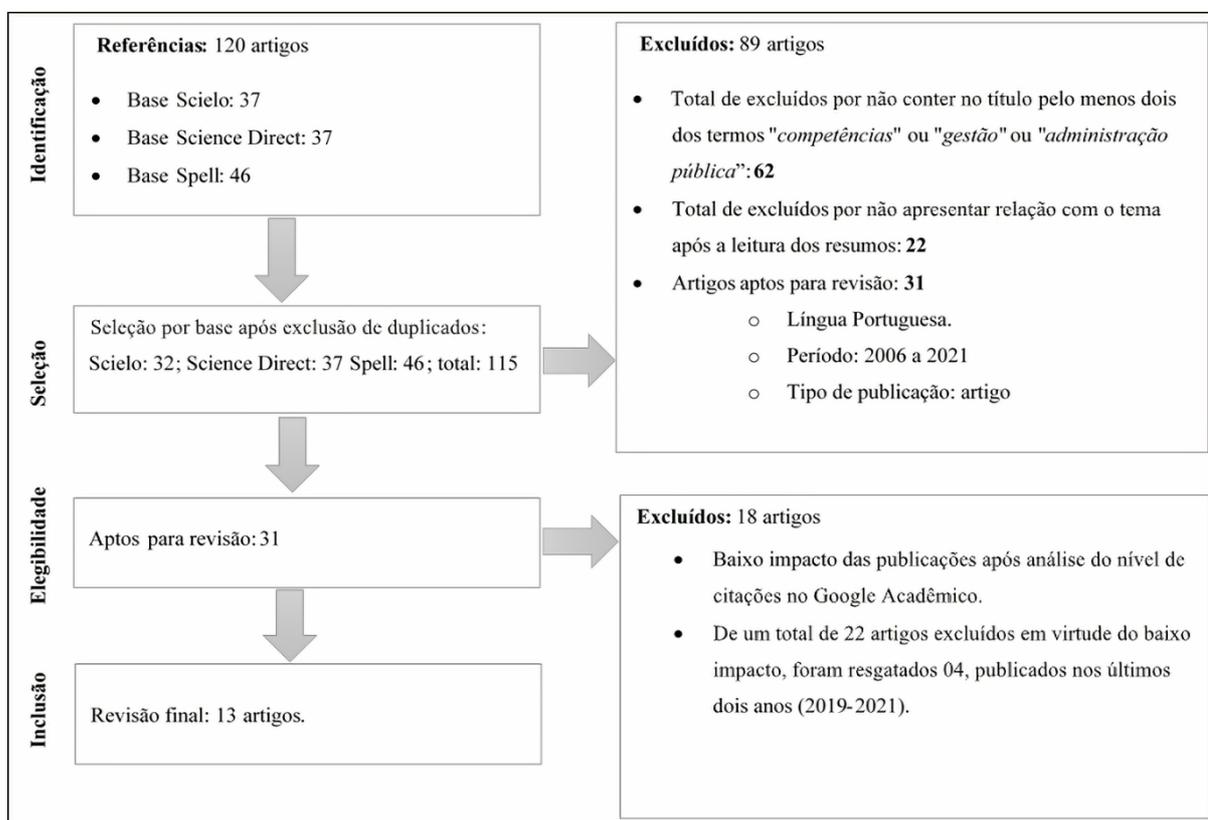
No intuito de minimizar, ou mesmo eliminar, algum viés na escolha do material a ser explorado, que ajudará a definir competências e apontar quais são requeridas pela Administração Pública, faz-se necessário estabelecer o procedimento a ser seguido. A técnica

de Revisão Sistemática mostra-se adequada ao objetivo, pois “as revisões sistemáticas da literatura distinguem-se das revisões narrativas pelo facto de abordarem o processo de revisão de uma forma mais rigorosa, transparente e suscetível de replicação por outros autores” (FONSECA E SÁNCHEZ-RIVERO, 2019, p. 75).

Para levantar as publicações pertinentes ao objeto da pesquisa, nas bases de dados escolhidas, foram determinados os termos de busca com a combinação das palavras ‘Competências’ e ‘Gestão’ e ‘Administração Pública’, apenas na língua portuguesa. As bases selecionadas foram Scielo, Science Direct e Spell, por abrigarem artigos com temas diversificados e conferirem amplo acesso de conteúdo ao usuário. Três buscas foram realizadas, uma em cada base, retornando um total de 120 artigos. Houve uma delimitação temporal de publicações a partir de 2006, que se justifica por ser o ano de publicação do Decreto 5.707.

A revisão observou o protocolo Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análise (PRISMA), ferramenta que tem como objetivo “ajudar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises” (GALVÃO, PANSANI E HARRAD, 2015, p. 336). Nessa recomendação há um fluxograma da informação que auxilia a exposição das fases ocorridas em uma revisão sistemática. A figura 1 exhibe os critérios:

Figura 1: Fluxograma de informações das etapas de seleção de artigos



Fonte: Elaborado pelos autores com base no protocolo PRISMA.

A segunda fase da pesquisa, de natureza quantitativa, assenta-se na análise bibliométrica do portfólio bibliográfico selecionado na fase de revisão aplicada com PRISMA. Importante destacar que “o método não é baseado na análise de conteúdo das publicações, sendo o foco a quantidade de vezes em que os respectivos termos aparecem nas publicações ou a quantidade de publicações contendo os termos rastreados.” (YOSHIDA, 2010, p.58). Após a finalização da primeira fase restaram 31 artigos para a análise bibliométrica.

Pretende-se que essa última etapa evidencie os termos mais utilizados no campo da gestão por competências a fim de verificar a existência, ou não, de um consenso sobre o tema, para, no fim, comparar os Decretos 5.707/2006 e o 9.991/2019 e identificar se há compatibilidade entre o que determina a PNDP e o que se tem de entendimento dos pesquisadores da área, o que será feito no tópico a seguir.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

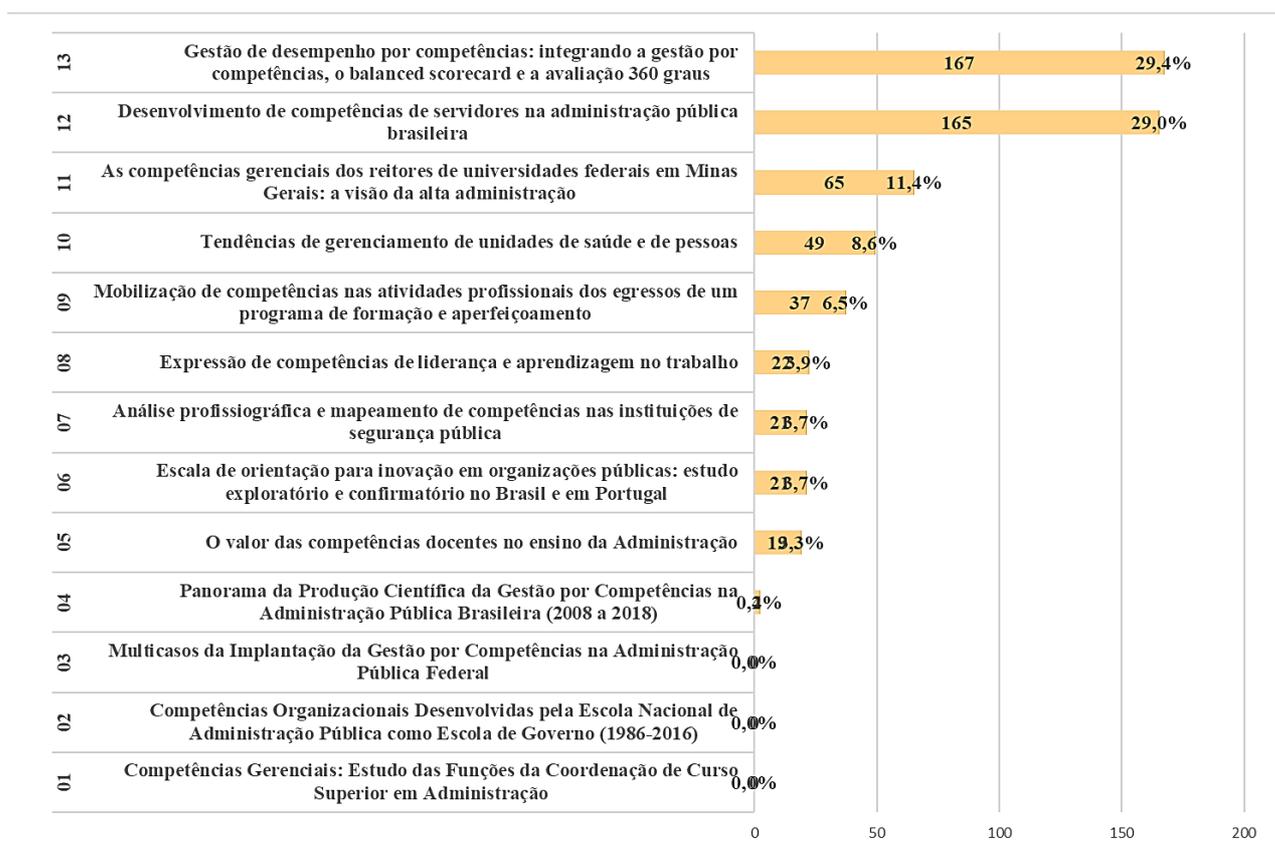
4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O Google Acadêmico indica que os 31 artigos que restaram no portfólio bibliográfico possuem, juntos, 708 citações. Três desses não foram citados em nenhum outro trabalho. Os dois artigos mais mencionados, respectivamente, foram 167 e 165 vezes. Considerando levar para a revisão apenas os artigos que abrangessem 80% do total das citações, chegou-se ao número de 19, o que alcançou nove artigos.

Considerando que analisar a relevância de um artigo apenas pelo número de citações pode gerar alguma arbitrariedade, pois trabalhos mais recentes ainda estão em fase de disseminação, optou-se pela realização de um resgate dos artigos publicados de 2019 a 2021 e que tenham ficado fora da margem de 80%, assim, retornaram quatro artigos. Concluída essa fase, permaneceram 13 artigos para revisão final.

As informações sobre quantidade de citações em outras obras foram coletadas no Google Acadêmico. Os artigos nas posições de 01 a 04 foram os resgatados. A figura 2, abaixo, relaciona os 13 artigos e o número de citações destes em outras publicações.

Figura 2- Impacto das publicações do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores com dados do Google Acadêmico

Os artigos que compõem o portfólio bibliográfico foram integralmente inseridos na plataforma NVivo “um programa para análise de informação qualitativa que integra as principais ferramentas para o trabalho com documentos textuais, multimétodo e dados bibliográficos” (SILVA; FIGUEIREDO; SILVA, 2015 p. 125). O uso da plataforma permite observar as palavras usadas com mais frequência e com quais mais se relacionam.

Na fase um da pesquisa foram delimitados os termos de busca nas bases de dados: ‘Competências’ and ‘Gestão’ and ‘Administração Pública’. Para verificar se houve, de fato, compatibilidade entre o que se propôs encontrar e o conteúdo dos artigos selecionados para revisão, inseriu-se no NVivo a solicitação de criação de uma nuvem de palavras que destacasse as 100 mais repetidas nos textos. Silva, Figueiredo e Silva (2015) classificam a nuvem como uma das principais funções do NVivo que permite a visualização de padrões e conexões. Os termos em laranja são os de maior frequência: organizações, administração pública, competências, gestão e desenvolvimento. Assim, é possível concluir que o material levantado é compatível com o tema em abordagem, conforme nuvem da figura 3.

Entre os artigos que definem ‘competência’, é dito que esta possui dimensões. Em 12 artigos são mencionadas as dimensões ‘conhecimentos’ e ‘habilidades’. Em 8 artigos aparece uma terceira dimensão, a ‘atitudes’. O conceito de conhecimento é um consenso, pois é mencionado com frequência como o saber, ou o saber técnico. Novamente Zarifian é destacado por estabelecer o vocábulo como algo “adquirido por meio da aprendizagem. É na absorção dos conhecimentos e na relação educativa que as competências normalmente são formadas e desenvolvidas” (ZARIFIAN, 2001 *apud* BAHRY e TOLFO, 2007, p. 128).

A dimensão habilidades não apresenta divergências de sentido, mas é caracterizada por uma série de sinônimos. Está fortemente ligada às ideias de prática, comportamento, ou relacionamento interpessoal. Interpretação recorrente sobre essa dimensão é de que se trata da “habilidade ou o “saber fazer” refere-se à capacidade de o indivíduo utilizar, nas situações de trabalho, os conhecimentos desenvolvidos” (BAHRY e TOLFO, 2007, p. 128). Nesse sentido, a competência se estabelece não apenas com o saber, mas em saber fazer.

Por fim, a dimensão ‘atitudes’ é o elemento menos citado, considerando os dois anteriores. Bahry e Tolfo (2007) enxergam a atitude como uma intenção, predisposição, para atuação. Esses adjetivos que caracterizam ‘atitude’ conferem uma natureza subjetiva ao termo, mas, os estudos levantados indicam que as organizações podem criar um ambiente favorável para à proatividade dos indivíduos.

Em suma, competência pode ser compreendida em três dimensões inseparáveis, pois, para Brandão et al. (2008, p. 878) “a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho- além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos- gera um desempenho”. Saber, saber fazer e desejar colocar em prática esses saberes formam a tríade que possibilita a exteriorização das competências. Sendo esse termo o pilar da gestão por competências, modelo almejado nas duas últimas Políticas Nacionais de Desenvolvimento de Pessoas do governo federal, os tópicos seguintes analisam se há convergência entre as dimensões aqui destacadas e as que se encontram nos Decretos de PNDP.

4.3 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES RELEVANTES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por competências teve seu desenvolvimento voltado para a iniciativa privada por ser, como já mencionado anteriormente, um campo ainda em expansão no setor público. Para Montezano e Petry (2020), a gestão por competências varia de acordo com o contexto

organizacional, por isso, para tratar do tema competências no serviço público é necessário considerar as particularidades desse tipo de organização.

Os artigos que compõem o portfólio bibliográfico não destacaram pontos específicos de competências que sejam aplicáveis, de modo geral, a todos os servidores. Apenas 2 artigos apontam competências pontuais, mas voltadas para gestores públicos. Amaral (2006, p. 557) menciona que “saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências”. Desse trecho, é possível observar conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas dos ocupantes de cargos de direção.

Ao tratar das competências gerenciais dos reitores de universidades federais, Ésther (2011, p. 651) utiliza a tipologia de Conhecimentos e Habilidades necessários ao gestor público feita por Newcomer (1992). No estudo, indica-se como conhecimentos necessários o Direito constitucional, Ética, A Ética do Serviço Público, dentre outros de natureza técnica. Quanto às habilidades, destacam-se as de promover o Planejamento estratégico, o Envolvimento dos cidadãos, a Criação de consenso e outros mais que exigem domínios além do saber.

Os demais artigos analisados destacam a necessidade de realização de mapeamento de competências para identificar as necessidades da organização e investigar se os servidores possuem as competências essenciais para realizar suas atividades. A própria gestão por competências, para FAIAD (2012, p. 396)

Pode ser considerada um importante instrumento para a identificação das necessidades de conhecimentos individuais e institucionais e para o consequente desenvolvimento das pessoas com vistas ao alcance dos resultados organizacionais, podendo ser utilizada tanto no setor privado quanto no setor público, por meio da aplicação de diferentes métodos, modelos, ferramentas e técnicas.

Em suma, não é possível destacar, a partir dos estudos analisados, um rol taxativo de competências que possam ser desenvolvidas por todo servidor público. Para Amaral (2006, p. 560) as diversidade e desigualdades encontrados em nossa sociedade criam um cenário que “impõe-nos constante análise de necessidades futuras de competências na administração pública para a realidade nacional”. O que se pode afirmar é que há, para cada organização, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando estimulado, pode contribuir para o alcance das finalidades determinadas.

4.4 COMPARATIVO ENTRE OS DECRETOS 5.707/2006 E 9.991/2019

O Decreto 5.707, que tratava da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas esteve vigente por 13 anos. Em 2019 foi editado o Decreto 9.991, com o mesmo objetivo, e foi o dispositivo revogador do anterior. Abaixo a figura 4 com tópicos relevantes dos decretos:

Figura 4- Resumo comparativo entre Decretos da PNDP

| Tópicos | Decreto 5.707/2006 | Decreto 9.991/2019 |
|---------------------|---|--|
| Diretrizes | Incentivar e assegurar o desenvolvimento das competências do servidor através de capacitação; Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação. | Alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; Ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; Monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos. |
| Escolas de Governo | Escolas de governo: Instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades. | São escolas de governo: aquelas previstas em Lei ou Decreto e aquelas reconhecidas em ato do Ministro de Estado da Economia. Escolas de Governo do Poder Executivo federal: ENAP: Passa a possuir competências específicas para promoção de cursos de capacitação. |
| Instrumentos | I - Plano anual de capacitação; II - Relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência. | I-Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; II- Relatório anual de execução do PDP; III- Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV- Relatório consolidado de execução do PDP; e V- Modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento. |
| Licença Capacitação | O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença; A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias. | A autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá, em caráter excepcional, deferir o reembolso da inscrição e da mensalidade; A licença para capacitação poderá ser parcelada em, no máximo, seis períodos e o menor período não poderá ser inferior a quinze dias. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos Decretos 5.707/2006 e 9.991/2019

A Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do governo federal trouxe inovações, quando comparada ao Decreto revogado. No que diz respeito a essência da PNDP, não há referência à gestão por competências, mas de uma gestão das competências dos servidores. A própria definição de competências foi revista, pois o Decreto anterior referia-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões que eram citadas por diversas vezes ao longo do texto. A nova PNDP, por sua vez, define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função.

Instrumentos de planejamento foram criados para garantir que as capacitações estejam alinhadas aos objetivos organizacionais de longo prazo. O decreto anterior contava com 3 instrumentos de planejamento e controle das ações, o novo, por sua vez, conta com 5. Há agora a figura dos relatórios de execução e consolidação, que se prestam a checar se o planejado foi atingido, todos coordenados pelo SIPEC, sistema estruturador da gestão de pessoal federal.

Outra mudança conferida pelo novo Decreto impacta a atuação das escolas de governo. Compete-lhes, doravante, ofertar cursos de acordo com as necessidades dos órgãos e apoiar desde o planejamento até a avaliação das ações de desenvolvimento. Dessa forma, a Escola Nacional de Administração Pública- Enap torna-se um setor estratégico, diferente do caráter operacional anterior, encarregada precipuamente da oferta de cursos.

A análise mais atenta das duas políticas, revogada e vigente, revela que, sob a ótica das três dimensões da competência, as preocupações em ambas são voltadas para a dimensão da competência ‘conhecimento’, na qual se compreende a realização de cursos de capacitação e aprendizagem formal. O desenvolvimento de habilidades e atitudes, como práticas de promoção da autonomia dos servidores, não tinha detalhamento e permanece sem ter.

Não foram encontradas estratégias voltadas para a promoção das duas últimas dimensões, cenário que pode ser considerado agravado por certa restrição à escolha dos cursos de capacitação pelos servidores, que devem estar alinhados as suas respectivas atuações. O Decreto anterior indicava incentivo ao desenvolvimento das competências institucionais e individuais, mas, na nova PNDP, há expressa determinação de que a capacitação seja voltada ao de alcance de metas de interesse organizacional.

As ações de capacitação profissional dos servidores públicos devem visar, precipuamente, a criação de benefícios às entidades a que estão vinculados, porém, como destaca Bahry e Tolfo (2007), as oportunidades de desenvolvimento também devem contribuir para o crescimento pessoal do trabalhador. O equilíbrio entre os dois propósitos pode auxiliar

na motivação dos indivíduos e na continuidade destes na instituição, além de fomentar as iniciativas criativas e inovadoras. Na contramão dessa ideia, o novo Decreto dirige sua maior preocupação ao controle, monitoramento e gerenciamento dos riscos envolvidos em conferir licença ao servidor para sua qualificação.

Em síntese, a nova política de desenvolvimento de pessoal avançou em muitos aspectos que dizem respeito a gestão por competências, principalmente nos pontos que se referem a planejamento e estratégia. Por outro lado, manteve o mesmo foco de sua antecessora, ao se dedicar ao aprendizado formal, sem proporcionar meios para o desenvolvimento de competências em todas as suas dimensões. Amaral (2006) sugere que a competência só se constata na prática, assim, sem o estímulo para sua exteriorização, que se dá por meio do saber fazer e desejar fazer, torna-se difícil avançar no modelo pretendido.

5 CONCLUSÕES

As necessidades do setor público são crescentes, mas o quadro funcional e o desenvolvimento profissional dos servidores não acompanham o mesmo ritmo. Para suprir essa lacuna, o governo federal estabeleceu uma política de aplicação nacional para estimular o desenvolvimento de seu pessoal.

Com as mudanças normativas a partir do ano de 2019, buscou-se saber se a nova política nacional de desenvolvimento de pessoal do governo federal está mais alinhada às três dimensões das competências profissionais do modelo de Gestão por Competências. Verificado o consenso na literatura, é possível concluir que a nova PNDP não se adequa às concepções mais aceitas desse campo de Gestão. Assim como sua antecessora, a nova política tem seu foco na ampliação de conhecimentos técnicos dos servidores públicos.

Entre as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, verifica-se que o CHA da Administração Pública está incompleto, sustentado por um único pilar, o conhecimento, quando, pelo que ficou demonstrado na revisão sistemática da literatura, o desenvolvimento de competências só se complementa com a aplicação da tríade.

A nova PNDP tem melhorias, quando comparada ao Decreto revogado, mas ainda parece distante daquilo que é encontrado como ideal no modelo de gestão por competências, faltando certo estímulo a criatividade e inovação.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006.

ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. **Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas**. Revista de Saúde Pública, v. 47, p. 158-163, 2013.

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento**. Revista de Administração Pública, v. 41, p. 125-144, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública, v. 42, p. 875-898, 2008.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm> Acesso em 03/08/2021

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm Acesso em 03/08/2021

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em 03/08/2021

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (TEXTO ORIGINAL). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1990/lei-8112-11-dezembro-1990-322161-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em 03/08/2021

BRASIL. **Painel de monitoramento da Plataforma de Serviços Digitais do Governo Federal**. Disponível em: <http://painelservicos.servicos.gov.br/> . Acesso em 27/08/2021

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-**

redonda de pesquisa-ação. 2009.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Portal da Transparência**. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/> Acesso em 03/08/2021

ÉSTHER, Angelo Brigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. Cadernos EBAPE. BR, v. 9, p. 648-667, 2011.

FAIAD, Cristiane et al. **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. Psicologia: Ciência e profissão, v. 32, p. 388-403, 2012.

FONSECA, Nino; SÁNCHEZ-RIVERO, Marcelino. **Revisões sistemáticas da literatura: Uma súmula para as ciências sociais**. Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, n. 35, p. 73-82, 2019.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. **Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 24, p. 335-342, 2015.

JÚNIOR, Deosir Flávio Lobo de Castro et al. **Competências Gerenciais: Estudo De Caso Das Funções Da Coordenação De Curso Superior Em Administração**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, v. 6, n. 2, p. 16-29, 2020.

JUNIOR, Pedro Carlos Resende; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás; DE FARIA BILHIM, João Abreu. **Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 1, p. 257-277, 2013.

KÜHL, Marcos Roberto et al. **O valor das competências docentes no ensino da Administração**. Revista de Administração, v. 48, n. 4, p. 783-799, 2013.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 19, p. 159-168, 2014.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. **Multicasos Da Implantação Da Gestão Por Competências Na Administração Pública Federal**. Revista de Administração FACES Journal, p. 47-66, 2020.

MONTEZANO, Lana, et al. **Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

PÁDUA, Elisabete Matallo M de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Papirus Editora, 2019.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005.

SILVA, Dáfni Priscila Alves da; FILHO, Dalson Britto Figueiredo; SILVA, Anderson

Henrique da. **O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo.** Revista Política Hoje, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015.

SILVA, Manuela Ramos da; SILVA, Monica de Aguiar Mac-Allister. **Competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública como Escola de Governo (1986-2016).** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 26, n. 83, 2021.

YOSHIDA, Nelson Daishiro. **Análise bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica.** Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 2, n. 1, p. 52-84, 2010.