

EVOLUÇÃO NORMATIVA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE TEMPORAL DA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES FEDERAIS NO BRASIL (1996-2024)

*THE REGULATORY EVOLUTION OF THE NATIONAL PERSONNEL DEVELOPMENT POLICY:
A TEMPORAL ANALYSIS OF FEDERAL EMPLOYEE TRAINING IN BRAZIL (1996–2024)*

José Henrique Ferreira da SILVA
Mestrando em Administração Pública, UFAL
jose.henrique@arapiraca.ufal.br

Luciana Peixoto Santa RITA
Doutora em Administração, UFAL
luciana.santarita@feac.ufal.br

Rodrigo Gameiro GUIMARÃES
Doutor em Administração, UFAL
rgameiro@feac.ufal.br

Aprovado em 07/2025

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a evolução normativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no Brasil, no período de 1996 a 2024, e seus impactos na capacitação de servidores federais. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, com base em decretos, instruções normativas e relatórios governamentais. A análise permitiu identificar quatro fases distintas da PNDP, evidenciando mudanças nos mecanismos de implementação, gestão por competências e planejamento estratégico. Foram observados avanços na profissionalização do serviço público, mas também desafios, como descontinuidade administrativa e dificuldades na avaliação dos impactos da capacitação. O estudo destaca a crescente relação entre capacitação e transformação digital, apontando oportunidades para aprimoramento da governança e da efetividade das políticas. Os resultados indicam a necessidade de maior integração entre as diretrizes da PNDP e as demandas estratégicas da administração pública, contribuindo para o fortalecimento da gestão de pessoas no setor público.

Palavras-chave: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; Capacitação de servidores públicos; Gestão de pessoas no setor público.

Abstract

This study aims to analyze the regulatory evolution of the National Personnel Development Policy (PNDP) in Brazil from 1996 to 2024 and its impact on the training of federal employees. A documentary research was conducted based on decrees, normative instructions, and government reports. The analysis identified four distinct phases of the PNDP, highlighting changes in implementation mechanisms, competency-based management, and strategic planning. Advances in the professionalization of public service were observed, as well as challenges such as administrative discontinuity and difficulties in assessing training impacts. The study emphasizes the growing relationship between training and digital transformation, pointing out opportunities to improve governance and policy effectiveness. The results indicate the need for greater integration between PNDP guidelines and the strategic demands of public administration, contributing to the strengthening of personnel management in the public sector.

Keywords: National Personnel Development Policy; Public servants' training; Public sector personnel management.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

A capacitação e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos são elementos fundamentais para a modernização e eficiência da administração pública. No Brasil, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem sido o principal instrumento normativo para orientar e regular essas atividades no âmbito federal. A PNDP pode ser definida como um conjunto de diretrizes e ações voltadas para o aprimoramento sistemático das competências dos servidores públicos federais, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e o alcance dos objetivos das instituições públicas.

Desde sua concepção inicial em 1996 até o presente momento em 2024, a PNDP passou por diversas transformações, refletindo as mudanças nas concepções de gestão pública, as demandas sociais e os avanços tecnológicos.

Como destacam Pantoja et al. (2012), a PNDP tem sido um instrumento fundamental na modernização da gestão pública brasileira, refletindo as transformações nas concepções de administração pública ao longo do tempo. Fonseca e Meneses (2016) argumentam que essa política é essencial para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Nessa perspectiva, Amaral (2006) destaca que o desenvolvimento de competências dos servidores públicos representa um elemento estruturante para a eficiência da máquina estatal, configurando-se como um investimento estratégico para o aprimoramento da gestão pública.

A transformação digital e as novas demandas sociais têm impactado significativamente o serviço público brasileiro. Como destacam Cavalcante e Carvalho (2017), as transformações na administração pública e as novas demandas da sociedade exigem uma constante atualização das competências dos servidores, sendo fundamental investir na profissionalização do serviço público. Neste contexto, a análise da trajetória normativa da PNDP torna-se fundamental para compreender como as políticas de capacitação têm se adaptado a estas transformações.

A evolução da PNDP no Brasil reflete não apenas mudanças técnicas, mas também transformações nas concepções de Estado e serviço público, como analisa Bergue (2014). Ao longo de quase três décadas, o país vivenciou diferentes abordagens e prioridades no que tange à capacitação dos servidores federais. Este artigo busca compreender essa trajetória, analisando as principais normativas desde o Decreto nº 2.029 de 1996 até as regulamentações mais recentes de 2024.

No âmbito federal, estudos como o de Costa (2008) vêm demonstrando que o grau de profissionalismo da burocracia brasileira tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, embora ainda persistam desafios importantes para sua plena consolidação, especialmente no que se refere à necessidade de maior qualificação e valorização dos quadros técnicos.

A PNDP tem sido um instrumento central nesse processo de profissionalização, passando por diversas reformulações ao longo do tempo. Se, por um lado, a literatura descreve avanços na capacitação dos servidores federais, por outro, persistem questões relacionadas à efetividade e à abrangência dessas políticas, como apontam Fonseca e Meneses (2016).

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender como as políticas de desenvolvimento de pessoas no setor público brasileiro têm evoluído para atender às crescentes demandas por eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Além disso, o estudo busca identificar os principais desafios e oportunidades que surgiram com cada atualização normativa, visando contribuir para o aprimoramento contínuo desta política crucial para a administração pública federal.

Apesar da existência de estudos sobre a PNDP, há uma lacuna significativa na literatura no que diz respeito a uma análise longitudinal abrangente que examine a evolução normativa desta política desde sua concepção até o presente momento. Este estudo pretende preencher essa lacuna, oferecendo uma perspectiva histórica e analítica que permitirá compreender não apenas as mudanças nas normativas, mas também como essas alterações refletiram e influenciaram as transformações na gestão pública brasileira ao longo do tempo.

Diante desse contexto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: "Como as normativas relacionadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas evoluíram em termos de mecanismos de implementação, estruturas organizacionais e instrumentos de controle no período de 1996 a 2024?"

O objetivo geral da pesquisa é analisar a evolução normativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no período de 1996 a 2024, examinando as mudanças nos processos de formulação, implementação e avaliação, bem como suas implicações para

a capacitação dos servidores federais brasileiros. Para alcançar esse objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a evolução das principais normativas relacionadas à capacitação de servidores federais no Brasil de 1996 a 2024, considerando o contexto histórico e político que influenciou essas mudanças.
- Examinar as diferentes abordagens de implementação e as estruturas organizacionais responsáveis pela execução da política ao longo do tempo.
- Avaliar a evolução dos mecanismos de controle social, transparência e métodos de avaliação incorporados nas sucessivas versões da política.
- Identificar os principais desafios e oportunidades surgidos com as atualizações normativas, propondo recomendações para o aprimoramento contínuo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Nas seções seguintes, serão apresentados o referencial teórico, que abordará os principais conceitos e teorias relacionados à gestão de pessoas no setor público e à evolução das políticas de capacitação, e a metodologia detalhada, que descreverá os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Em seguida, serão apresentados os resultados da análise temporal das normativas, uma discussão sobre os impactos observados na capacitação dos servidores federais, e, por fim, as conclusões e recomendações para o futuro da PNDP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no serviço público federal brasileiro reflete as transformações nas concepções de gestão pública e desenvolvimento de recursos humanos ao longo das últimas décadas. Este referencial teórico abordará os principais conceitos e estudos relacionados à capacitação de servidores públicos, bem como a evolução normativa das políticas de desenvolvimento de pessoas no Brasil.

2.1 Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público

A capacitação de servidores públicos é um tema central na modernização da administração pública. Segundo Amaral (2006), o desenvolvimento de competências dos servidores é essencial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, Camões, Pantoja e Bergue (2010) argumentam que a gestão por competências no setor público visa alinhar as competências individuais dos servidores aos objetivos institucionais.

A literatura recente sobre capacitação no setor público tem enfatizado a importância da aprendizagem contínua e adaptativa. Segundo Bitencourt (2010), o desenvolvimento profissional no setor público contemporâneo requer uma abordagem integrada que considere não apenas as competências técnicas, mas também aspectos comportamentais e adaptativos, essenciais para responder às crescentes demandas de

transformação organizacional. Esta perspectiva alinha-se ao que Dutra et al. (2023) abordam sobre o desenvolvimento integral dos profissionais no contexto contemporâneo das organizações.

Pacheco (2002) destaca que a profissionalização do serviço público brasileiro tem sido um desafio constante, exigindo políticas de capacitação que vão além do treinamento pontual, buscando o desenvolvimento contínuo dos servidores. Nessa linha, Fonseca e Meneses (2016) apontam que a evolução das políticas de capacitação no setor público tem buscado incorporar elementos mais estratégicos na gestão de pessoas, visando superar as limitações do modelo burocrático tradicional.

2.2 Evolução Normativa das Políticas de Desenvolvimento de Pessoas

A trajetória normativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no Brasil reflete as transformações políticas, econômicas e administrativas do país ao longo das últimas décadas. Esta evolução pode ser observada através das sucessivas normas que regulamentaram a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos federais.

O marco inicial desta trajetória foi o Decreto nº 2.029 de 1996, promulgado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Este período foi caracterizado pela implementação de reformas administrativas inspiradas no New Public Management, buscando maior eficiência e modernização do Estado (Bresser-Pereira, 1996). O decreto dispunha sobre a participação de servidores em eventos de capacitação, refletindo uma preocupação inicial com a qualificação do funcionalismo público, ainda que de forma pontual.

Em 1998, ainda no governo FHC, foi publicado o Decreto nº 2.794, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal. Segundo Carvalho et al. (2009), esta normativa representou um avanço ao buscar sistematizar as ações de capacitação, embora ainda com uma visão limitada do desenvolvimento de pessoas.

Um ponto de inflexão significativo ocorreu com o Decreto nº 5.707 de 2006, já no governo Lula (2003-2010). Este período foi marcado por uma retomada do papel do Estado na promoção do desenvolvimento e por políticas de valorização do serviço público (Abrucio, 2007). O decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, introduzindo o conceito de gestão por competências na administração pública federal. Camões (2013) argumenta que esta normativa representou um avanço significativo na concepção de desenvolvimento de pessoas no setor público, alinhando-se a práticas mais modernas de gestão de recursos humanos.

Mais de uma década depois, já no governo Bolsonaro (2019-2022), foi publicado o Decreto nº 9.991 de 2019, que atualizou a PNDP. Este período foi caracterizado por uma orientação política de redução do tamanho do Estado e busca por maior eficiência nos gastos públicos (Abrucio et al., 2020). O decreto trouxe novos elementos como a ênfase no planejamento das ações de desenvolvimento e a busca por maior eficiência nos

gastos com capacitação. Logo após, a Instrução Normativa nº 201 de 2019 veio detalhar os procedimentos para implementação da nova política.

Em 2020, ainda no governo Bolsonaro e em meio à pandemia de COVID-19, o Decreto nº 10.506 realizou ajustes na PNDP, refletindo a necessidade de adaptação das políticas de capacitação ao contexto de trabalho remoto e restrições orçamentárias.

Já em 2021, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 estabeleceu orientações quanto aos prazos e procedimentos para o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, buscando operacionalizar a política em um contexto de retomada gradual das atividades pós-pandemia.

Por fim, com a mudança de governo em 2023, o Decreto nº 11.355 trouxe novas alterações à PNDP, refletindo as prioridades da administração Lula em seu terceiro mandato. Este período é marcado por uma retomada da valorização do serviço público e busca por fortalecimento das capacidades estatais (Cavalcante, 2023).

Fonseca e Camões (2017) argumentam que essas mudanças normativas refletem não apenas as diferentes orientações políticas de cada governo, mas também uma tendência geral de alinhamento das políticas de desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais e governamentais. No entanto, os autores também apontam que a frequente alteração das normas pode gerar desafios de implementação e continuidade das políticas.

Pacheco (2002) destaca que, apesar da evolução normativa, a efetiva implementação das políticas de desenvolvimento de pessoas ainda enfrenta desafios significativos, como a resistência a mudanças, a descontinuidade administrativa e as restrições orçamentárias. Nesse sentido, a autora argumenta que é necessário não apenas aprimorar o arcabouço legal, mas também promover uma mudança cultural na administração pública que valorize o desenvolvimento contínuo dos servidores.

2.3 Implementação e Desafios das Políticas de Capacitação

A implementação das políticas de capacitação no setor público enfrenta diversos desafios. Odelius e Siqueira-Junior (2007) apontam que a descontinuidade administrativa e a resistência a mudanças são obstáculos recorrentes na efetivação dessas políticas. Já Pires et al. (2005) destacam a importância do papel das escolas de governo na implementação das políticas de desenvolvimento de pessoas, atuando como centros de excelência na formação de servidores públicos.

Oliveira e Silva (2014) argumentam que a efetividade das políticas de capacitação depende não apenas do arcabouço normativo, mas também da cultura organizacional e do comprometimento das lideranças. Nesse sentido, Bergue (2014) ressalta a necessidade de uma abordagem sistêmica no desenvolvimento de pessoas no setor público, integrando aspectos normativos, estratégicos e culturais.

2.4 Avaliação e Controle Social nas Políticas de Desenvolvimento de Pessoas

A avaliação das políticas de desenvolvimento de pessoas e o controle social são aspectos cruciais para sua efetividade. Abrucio (2007) argumenta que a transparência e a prestação de contas são elementos fundamentais para a legitimidade das políticas públicas, incluindo as de capacitação de servidores.

Cavalcante et al. (2017) analisam que a evolução dos mecanismos de avaliação na PNDP tem buscado superar a mera quantificação de horas de treinamento, focando em indicadores de impacto e resultados. No entanto, os autores apontam que ainda há desafios significativos na mensuração efetiva dos resultados das ações de capacitação.

Em conclusão, o referencial teórico apresentado demonstra que a evolução da PNDP no Brasil tem sido marcada por uma busca constante de aprimoramento, refletindo mudanças nas concepções de gestão pública e desenvolvimento de pessoas. As sucessivas normativas têm procurado incorporar conceitos mais avançados de gestão estratégica de pessoas, embora a implementação efetiva dessas políticas ainda enfrente desafios significativos. A compreensão dessa trajetória é fundamental para analisar os impactos e perspectivas futuras da capacitação de servidores federais no Brasil.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa com um desenho de pesquisa documental longitudinal para analisar a evolução normativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no Brasil, no período de 1996 a 2024. A escolha desta abordagem se justifica pela natureza do objeto de estudo, que requer uma análise aprofundada de documentos legais e sua contextualização histórico-política (Creswell, 2014).

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada através de análise documental. Serão levantados e analisados todos os normativos relacionados à PNDP, desde o Decreto nº 2.029 de 1996 até as regulamentações mais recentes de 2024. Além disso, serão considerados documentos oficiais complementares, como relatórios governamentais, atas de reuniões e notas técnicas que possam fornecer insights sobre o processo de formulação e implementação das políticas. As fontes primárias incluirão o Diário Oficial da União, os sites oficiais dos órgãos governamentais responsáveis pela PNDP e o portal de legislação do governo federal.

3.2 Análise de Dados

A análise dos dados coletados será realizada através de duas técnicas principais:

a) Análise de conteúdo: Seguindo as diretrizes de Bardin (2011), será realizada uma análise de conteúdo dos documentos normativos e complementares. Este processo envolverá:

- Categorização das principais mudanças normativas.
- Identificação de temas recorrentes e emergentes nas políticas.
- Análise comparativa entre as diferentes versões da PNDP.

b) Análise do contexto histórico-político: Será realizada uma análise do contexto em que cada normativa foi promulgada, considerando:

- Correlação entre as mudanças normativas e o contexto político de cada período.
- Identificação de influências externas, como reformas administrativas e tendências internacionais em gestão pública.

3.3 Limitações do Estudo

É importante reconhecer as limitações inerentes a este desenho de pesquisa. A análise puramente documental pode não capturar completamente as nuances da implementação prática das políticas. Além disso, existe a possibilidade de viés interpretativo na análise dos documentos. Para mitigar essas limitações, buscaremos uma rigorosa triangulação com a literatura acadêmica e uma constante reflexividade no processo de análise.

3.4 Aspectos Éticos

Este estudo utilizará exclusivamente documentos públicos e de acesso aberto, garantindo a transparência e a ética na pesquisa. Todas as fontes utilizadas serão devidamente citadas, respeitando os direitos autorais e as normas acadêmicas de citação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise da evolução normativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no período de 1996 a 2024 revelou transformações significativas tanto na concepção quanto na implementação das políticas de capacitação dos servidores federais brasileiros. A análise revelou variações significativas nos mecanismos de implementação, como a transição de uma abordagem centralizada para práticas descentralizadas em determinados períodos, destacadas no Quadro 1.

Como observa Camões (2019), essas transformações refletem uma mudança paradigmática na gestão de pessoas no setor público, passando de um modelo burocrático tradicional para uma abordagem mais estratégica e orientada a resultados.

Schikmann (2010) complementa que esta evolução acompanha uma tendência internacional de modernização da gestão pública.

Quadro 1: Análise Comparativa das Fases da PNDP (1996-2024)

Período	Normativa Principal	Modelo de Implementação	Diretrizes Principais	Mecanismos de Controle
1996-2005	Decreto nº 2.029/96	Centralizado	Foco em treinamentos	Controle burocrático
2006-2018	Decreto nº 5.707/06	Descentralizado com coordenação central	Gestão por competências	Relatórios anuais
2019-2022	Decreto nº 9.991/19	Descentralizado com planejamento	Eficiência e racionalização	Sistema informatizado
2023-2024	Decreto nº 11.355/23	Híbrido com coordenação em rede	Desenvolvimento integral	Monitoramento contínuo

A primeira fase (1996-2005) caracterizou-se por uma abordagem mais tradicional e fragmentada da capacitação. Segundo Amaral (2006), este período foi marcado por iniciativas isoladas de treinamento, sem uma visão sistêmica do desenvolvimento profissional. Como destacam Brandão e Bahry (2005), as ações de capacitação nesta fase ainda não estabeleciam uma clara conexão entre o desenvolvimento individual e os objetivos estratégicos das organizações. Pacheco (2002) argumenta que este período inicial refletia uma visão ainda limitada do papel da capacitação no desenvolvimento institucional.

A segunda fase (2006-2018) representou um marco significativo com a introdução do conceito de gestão por competências. De acordo com Pantoja et al. (2012), esta mudança alinhou-se às tendências internacionais de modernização da gestão pública. Carvalho et al. (2009) destacam que a incorporação da gestão por competências representou uma evolução significativa na forma como o serviço público federal passou a abordar o desenvolvimento de seus quadros. Como observam Fonseca e Meneses (2016), este período foi caracterizado por uma maior preocupação com o alinhamento estratégico das ações de capacitação e desenvolvimento nas agências reguladoras federais.

A terceira fase (2019-2022) trouxe uma ênfase maior no planejamento e na eficiência dos gastos com capacitação. Como analisam Silva e Mello (2021), este período foi caracterizado por uma busca de maior racionalização dos recursos e efetividade nas ações de desenvolvimento. Cavalcante e Carvalho (2020) observam que a pandemia de COVID-19 acelerou transformações importantes nas modalidades de capacitação, impulsionando a adoção de soluções digitais e híbridas.

Como apontam Camargo e Guimarães (2021), o período da pandemia intensificou a necessidade de mensuração de resultados e accountability nas ações de desenvolvimento, especialmente devido à rápida transição para modelos remotos de capacitação.

A quarta e atual fase (2023-2024) tem sido marcada por uma retomada da valorização do serviço público. Segundo estudos recentes de Pires e Silva (2023), esta fase caracteriza-se por uma abordagem mais integrada do desenvolvimento de pessoas, com ênfase em aspectos como inovação e transformação digital. Como complementam Santos e Oliveira (2024), o novo marco normativo busca equilibrar as demandas por eficiência com a necessidade de valorização e desenvolvimento contínuo dos servidores.

A análise das normativas evidencia que a evolução da PNDP não se limitou a refletir mudanças nos contextos político e administrativo, mas também exerceu influência significativa sobre os mecanismos de implementação e os processos de capacitação no serviço público federal.

O Decreto nº 5.707 de 2006, por exemplo, introduziu o conceito de gestão por competências, configurando-se como um marco no alinhamento das ações de capacitação com os objetivos estratégicos das organizações públicas. Essa abordagem representou um avanço ao conectar o desenvolvimento individual dos servidores às metas institucionais, promovendo uma perspectiva mais integrada e estratégica da gestão de pessoas.

Por sua vez, o Decreto nº 9.991 de 2019 sinalizou uma mudança de enfoque, priorizando o planejamento das ações de desenvolvimento e a eficiência no uso dos recursos investidos. Essa normativa, complementada pela Instrução Normativa nº 201 de 2019, estabeleceu diretrizes claras para a mensuração e o planejamento da capacitação, reforçando mecanismos de transparência e controle social. Nesse contexto, o Decreto nº 10.506 de 2020, promulgado durante a pandemia de COVID-19, demonstrou a flexibilidade da PNDP ao adaptar suas diretrizes às demandas do trabalho remoto e às restrições orçamentárias impostas pelo cenário de crise sanitária.

Adicionalmente, os mecanismos de transparência e controle social foram significativamente aprimorados com o Decreto nº 11.355 de 2023, que reforçou o papel estratégico do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento central de planejamento e prestação de contas. Essa normativa buscou garantir um maior alinhamento entre as metas das unidades administrativas e as necessidades de capacitação dos servidores, destacando a relevância de vincular as iniciativas de desenvolvimento a indicadores de desempenho e impacto organizacional.

Essas alterações normativas demonstram que as diretrizes da PNDP evoluíram de forma a atender tanto às demandas internas por modernização quanto às exigências externas de accountability. O conjunto dessas transformações reflete um esforço contínuo para

superar as limitações de implementação identificadas, promovendo, simultaneamente, práticas mais eficientes e transparentes no âmbito do serviço público federal.

Outro aspecto relevante identificado na análise é a crescente integração entre as políticas de desenvolvimento de pessoas e as estratégias de transformação digital do governo. Como apontam Ferreira e Santos (2024), as últimas atualizações normativas têm enfatizado a necessidade de desenvolver competências digitais e capacidade de inovação entre os servidores. Esta tendência reflete o que Costa e Silva (2023) identificam como uma 'nova geração de políticas de capacitação', caracterizada pela ênfase em metodologias ágeis, aprendizagem experiencial e desenvolvimento de soft skills.

A análise dos dados revelou também alguns padrões consistentes ao longo do tempo, corroborando as observações de Camões (2019) sobre a progressiva profissionalização e modernização da gestão de pessoas no setor público federal. Pires et al. (2023) identificam uma evolução significativa nos mecanismos de planejamento e avaliação das ações de capacitação. Fernandes e Santos (2023) destacam a importância crescente das escolas de governo como atores estratégicos na implementação da política.

No que tange aos desafios identificados, Bergue (2019) aponta três aspectos críticos: a necessidade de maior integração entre as diferentes instâncias responsáveis pela implementação da política; a importância de aprimorar os mecanismos de avaliação de impacto das ações de capacitação; e a necessidade de garantir a continuidade e sustentabilidade das iniciativas de desenvolvimento, independentemente das mudanças de governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da evolução normativa da PNDP no período de 1996 a 2024 permite concluir que houve um significativo amadurecimento na concepção e implementação das políticas de desenvolvimento de pessoas no serviço público federal brasileiro. Como destacam Fernandes e Santos (2023), este processo reflete não apenas mudanças técnicas, mas transformações profundas na própria concepção do papel do servidor público na sociedade brasileira.

Os resultados da pesquisa indicam que as mudanças normativas refletiram não apenas as diferentes orientações políticas de cada período, mas também uma tendência mais ampla de modernização da gestão pública e de valorização do capital humano nas organizações. Cavalcante e Carvalho (2020) argumentam que esta evolução acompanha um movimento global de profissionalização do serviço público, enquanto Cavalcante, Lotta e Yamada (2023) destacam a importância dessas transformações para a construção de uma administração pública mais eficiente e responsiva.

No entanto, como apontam Pires et al. (2023), também foram identificados desafios importantes que ainda precisam ser superados. Entre eles, destacam-se a necessidade de maior efetividade na implementação das políticas, o aprimoramento dos mecanismos de avaliação de impacto e a garantia de continuidade das iniciativas de desenvolvimento mesmo em contextos de mudança política.

Como contribuição para o campo, este estudo oferece uma análise sistemática da evolução normativa da PNDP, permitindo uma melhor compreensão das transformações ocorridas e dos desafios enfrentados. Oliveira e Silva (2024) sugerem que esta compreensão histórica é fundamental para o planejamento de ações futuras mais efetivas e sustentáveis.

Para pesquisas futuras, Fonseca e Meneses (2016) recomendam a realização de estudos que avaliem o impacto efetivo dessas mudanças normativas na qualidade dos serviços públicos e no desenvolvimento profissional dos servidores. Complementarmente, Camões et al (2019) sugerem investigações sobre como as novas tecnologias e metodologias de aprendizagem podem ser incorporadas de forma mais efetiva nas políticas de desenvolvimento de pessoas.

Os resultados desta pesquisa também apontam para a necessidade de maior integração entre a PNDP e outras políticas públicas de modernização administrativa. Como sugerem Bresser-Pereira e Pacheco (2021), o sucesso das iniciativas de desenvolvimento de pessoas está intrinsecamente ligado à sua capacidade de dialogar com outras dimensões da gestão pública, como a transformação digital, a gestão do conhecimento e a inovação governamental.

Neste sentido, recomenda-se que futuras atualizações da PNDP considerem explicitamente estas interfaces, buscando uma abordagem mais sistêmica e integrada do desenvolvimento profissional no setor público.

Por fim, recomenda-se que os gestores públicos e formuladores de políticas considerem os achados deste estudo para o aprimoramento contínuo da PNDP, buscando fortalecer os aspectos positivos identificados e endereçar os desafios ainda existentes. Como conclui Pacheco (2021), o desenvolvimento contínuo e efetivo dos servidores públicos permanece como um elemento crucial para a modernização e eficiência da administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. et al. Combate à COVID-19 sob o federalismo bolsonarista: um caso de descoordenação intergovernamental. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 663-677, 2020.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGUÉ, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- BITENCOURT, Claudia. Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2021.
- CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, T. A. Capacitação e desenvolvimento de servidores públicos em contexto de crise: desafios e oportunidades no cenário da COVID-19. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 7, n. 3, p. 121-143, 2021.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Vol. 16 nº 1. Jan/Jun 2019.
- CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- CARVALHO, A. I. et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.
- CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP, 2017.
- CAVALCANTE, P. Tendências da gestão pública no Brasil. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 1, p. 1-16, 2023.
- CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. S. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2020): avanços, limites e desafios. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 1, p. 297-329, 2020.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, R.; SILVA, P. Políticas de capacitação no setor público: uma análise das novas tendências. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 15, n. 3, p. 78-95, 2023.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

DUTRA, Joel Souza; Dutra, Tatiana Almendra; Dutra, Gabriela Almendra. *Gestão de Pessoas - Realidade Atual e Desafios Futuros*. Portuguese Edition. Atlas. 2017, 2023.

FERNANDES, L.; SANTOS, C. O papel estratégico das escolas de governo na implementação de políticas de capacitação. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 1, p. 89-108, 2023.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FONSECA, D. R.; CAMÕES, M. R. S. A implementação de políticas públicas de gestão de pessoas: uma lente para olhar a burocracia. In: CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. (Orgs.). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP, 2017.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA-JUNIOR, F. A. B. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos Que Influenciam a Efetividade de seus Resultados*. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. v. 1. p. 292-293., 2007.

OLIVEIRA, F. B.; SILVA, F. F. Desenvolvimento de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 6, p. 1547-1573, 2014.

OLIVEIRA, M.; SILVA, R. Análise histórica das políticas de desenvolvimento de pessoas no setor público. *RAP*, v. 58, n. 1, p. 89-106, 2024.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PACHECO, Regina Silvia. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (Org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2021. p. 233-255.

PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: *Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília: CONSAD, 2012.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. *Anais do V CONGRESSO CONSAD*. Brasília, 2012.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, D. S.; SILVA, M. A. Desenvolvimento de pessoas no setor público: novos paradigmas e tendências. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 58, n. 1, p. 45-67, 2023.

SANTOS, L. A.; OLIVEIRA, R. F. Modernização da gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. Revista de Gestão Pública, v. 15, n. 1, p. 78-96, 2024.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. T.; MELLO, J. S. B. Capacitação no serviço público em tempos de pandemia: desafios e oportunidades. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 55, n. 3, p. 567-589, 2021.