

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

LAÍS MIRANDA MORO

**REFLEXOS DO DECRETO N° 5707/2006 NO PROCESSO DE  
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA-ES

2019

LAÍS MIRANDA MORO

**REFLEXOS DO DECRETO Nº 5707/2006 NO PROCESSO DE  
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Orientador: Profº. Drº. Thalmó de Paiva Coelho Junior

VITÓRIA-ES

2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

M867r MORO, LAIS, 1989-  
REFLEXOS DO DECRETO Nº 5707/2006 NO  
PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO  
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO / LAIS  
MORO. - 2019.  
87 f.

Orientador: Thalmó Coelho, Junior.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2.  
Levantamento de Necessidades de Capacitação. 3.  
Desenvolvimento de servidores. 4. Capacitação. 5. Institutos  
Federais. I. Coelho, Junior, Thalmó. II. Universidade Federal do  
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III.  
Título.

CDU: 35

---

**LAÍS MIRANDA MORO**

**REFLEXOS DO DECRETO N° 5707/2006 NO PROCESSO DE  
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 19 de junho de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho Junior**  
Orientador



**Prof. Dr. Taciana de Lemos Dias**  
Membro Interno



**Prof. Dr. Fernanda Zanetti Becalli**  
Membro Externo

Dedico este trabalho a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na angústia. E a minha avó Therezinha, que já se foi, mas continua sendo uma inspiração na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter colocado este sonho no meu coração, pela força e paciência, pelos *insights* nos momentos mais improváveis, por ter me livrado de um câncer durante a construção deste trabalho. A luta não foi fácil, mas a fé que Nele deposito me deu forças quando pensei em desistir.

Aos meus pais que sempre me permitiram acreditar neste sonho, pelo amor, cuidado, e apoio para continuar, em especial à minha mãe, professora, que me ensinou a importância de estudar e lutar pelos objetivos. Às minhas irmãs, por estarem sempre dispostas a me socorrer seja para o que for. E a minha sobrinha Pietra, minha amiga, por acreditar no meu potencial. Para minha melhor amiga Patrícia, que mesmo longe torceu por mim e me apoiou nos momentos difíceis.

À amiga de mestrado Carolina, por estar sempre disposta a me apoiar e socorrer, pelas dicas, por contribuição que deu na construção deste projeto. Aos meus colegas de mestrado e trabalho, Deborah, Lara e Wallace, que se tornaram meus amigos e ajudaram a tornar essa caminhada mais leve, estão no meu coração e farão sempre parte da minha vida.

A meu orientador Thalmó, que aceitou meu convite, por toda paciência e disponibilidade. E as professoras Marilene, Taciana e Fernanda, por toda compreensão e contribuições. Também a todos os outros professores e colegas de turma do programa, por tudo!

Aos todos os meus colegas de trabalho do Ifes, especialmente os da Diretoria de Gestão de Pessoas, que acompanharam, passo a passo, o desenrolar de meu mestrado, ouviram minhas dores e alegrias.

Aos amigos Marcela, Carla, Pablo, Guilherme e Ariane pelo apoio, torcida e ajuda durante o processo. Aos demais familiares, amigos e colegas, que entenderam minhas ausências e ansiedades, que oraram por mim. Obrigada a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a realização desse sonho!

*“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante dos meus olhos.”*

Isaac Newton

MORO, Laís Miranda. **Reflexos do Decreto nº 5707/2006 no processo de capacitação de servidores do Instituto Federal do Espírito Santo**. 2019. 86 folhas. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2019.

## RESUMO

**Introdução:** Pelo Decreto nº 5.707/2006, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. **Objetivos:** Devido a isto e considerando que apenas dez anos após da promulgação da PNDP o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) efetivamente iniciou a construção de uma Política de Capacitação de Servidores, foi realizada uma pesquisa para entender quais ações de capacitação foram feitas pela instituição neste período e se estas estavam de acordo com o proposto nas diretrizes do decreto. **Abordagem e tipo de pesquisa:** Trata-se de uma abordagem qualitativa, configurando-se a pesquisa como descritiva. **Instrumento e coleta de dados:** A coleta de dados foi realizada no Ifes por meio de análise documental, pesquisa bibliográfica e observação participante. **Análise e discussão:** Como resultado constatou-se que ainda não foram disseminadas e executadas as estratégias de implementação de capacitações, por vezes até previstas nos documentos regimentais da Instituição, ficando na dependência de ações pontuais de capacitação, que nem sempre tiveram seus objetivos alcançados. **Principais resultados e conclusões:** Durante o período estudado, constatou-se que o Ifes utilizou a capacitação como estratégia para melhoria organizacional e cumpriu algumas diretrizes previstas na PNDP. Constatou-se que à ausência de uma Política de Capacitação de Servidores institucionalizada, culminou em concessões realizadas de forma pontual e frágil. Ficou explícito neste trabalho a importância da capacitação de servidores no serviço público federal como instrumento estratégico no alcance dos objetivos organizacionais e a importância de implementação da Política de Capacitação de Servidores através de um Plano Anual de Capacitação elaborado por meio de um Levantamento de Necessidades de Capacitação.

**Palavras-chave:** Capacitação; PNDP; Institutos Federais; Plano Anual de Capacitação; Levantamento de Necessidades de Capacitação.

**Produto técnico:** A partir dos resultados e a fim de contribuir para a efetiva elaboração do Plano Anual de Capacitação de Servidores do Ifes, foi elaborada uma proposta de intervenção gerencial no Ifes, em forma de Plano de Ação.

**Área de atuação:** A pesquisa foi desenvolvida dentro da área de inovação e operações no setor público.

**Entrega do produto:** A mesma foi aprovada por uma comissão e será disponibilizada ao Diretor de Gestão de Pessoas do Ifes para que o mesmo faça os encaminhamentos necessários e para a Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação prevista na Política de Capacitação de Servidores do Ifes.



## ABSTRACT

**Introduction:** By Decree No. 5,707 / 2006, the Policy and Guidelines for Personnel Development (PNDP), which provided guidelines for the permanent development of the server, were instituted for the organs of the federal public administration, autarchic and foundational. improvement of the quality of public services provided to citizens. **Objectives:** Due to this and considering that only ten years after the promulgation of the PNDP, the Federal Institute of Espírito Santo (Ifes) effectively began the construction of a Server Training Policy, a survey was carried out to understand what training actions were taken by the institution in this period and if these were in accordance with the proposal in the guidelines of the decree. **Approach and type of research:** This is a qualitative approach, configuring the research as descriptive. **Instrument and data collection:** The collection of data was performed at the Ifes through documentary analysis. **Analysis and discussion:** As a result, it was verified that strategies for the implementation of training programs have not yet been disseminated and implemented, sometimes even foreseen in the institutional documents of the Institution, being dependent on specific training actions that have not always achieved their objectives. **Main results and conclusions:** During the period studied, IFES was set up using a capacity to improve and fulfill some of the tasks set out in the PNDP. It was explicit in this work the importance of the training of servers in the federal public service as a strategic tool in the achievement of the organizational objectives and the importance of implementing the Server Training Policy through an Annual Training Plan elaborated through a Survey of Training Needs.

**Keywords:** Training; PNDP; Federal Institutes; Annual Training Plan; Survey of Training Needs.

**Technical Product:** Based on the results and in order to contribute to the effective elaboration of the Annual Plan for the Training of Servers of Ifes, a proposal was made for intervention in Ifes, mainly regarding the awareness of the Ifes servers to participate in all the process. **Field of activity:** The research was developed within the area of innovation and operations in the public sector.

**Delivery of the product:** It was approved by a committee and will be made available to the Director of Personnel Management of Ifes so that it can make the necessary referrals and to the Planning, Monitoring and Evaluation Committee of the Annual Training Plan provided for in the Training Policy of Ifes Servers.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APF – Administração Pública Federal

EPT – Ensino Profissional Tecnológico

Ifes – Instituto Federal do Espírito Santo

IF's – Institutos Federais

LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação

PAC – Plano Anual de Capacitação

PCS – Política de Capacitação de Servidores

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

TAE – Técnico-Administrativos em Educação

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	11
1.1 TEMPORALIDADES.....	11
1.2 INTRODUÇÃO.....	12
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.5 OBJETIVOS .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO ATÉ A PROMULGAÇÃO DO DECRETO Nº 5.707/2006 .....	19
2.2 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL .....	21
2.3 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES ATRELADA A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	25
2.4 INCENTIVO À CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	31
3.1 LOCUS DA PESQUISA.....	34
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS.....	34
3.3 MÉTODOS PARA CONSTRUÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	39
4.1 CAPACITAÇÃO.....	39
4.2 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFES.....	43
4.3 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO IFES: CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO .....	52

<b>4.3.1 Plano Anual de Capacitação .....</b>	<b>60</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>6 SUGESTÃO DE FUTUROS ESTUDOS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>82</b>

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1 TEMPORALIDADES

A iniciativa de se pesquisar este tema se deu por meio de inquietações, tendo em vista que, a pesquisadora é servidora da Área da Gestão de Pessoas do Instituto Federal do Espírito Santo desde 2016, e pôde observar na sua atuação profissional que a falta de um Plano Anual de Capacitação fragiliza as concessões que são realizadas, como por exemplo: pagamento de inscrições em eventos, liberação para afastamentos e licenças para capacitação, entre outros.

Tal fragilidade pode gerar gastos desnecessários à Instituição, pois o investimento feito não será com base em um Plano de Capacitações formalizado institucionalmente e construído com base em um prévio Levantamento de Necessidades de Capacitação que definiria quais capacitações são estratégicas e prioritárias para o Ifes.

Como servidora, a pesquisadora observou também que muitos servidores reclamam e se sentem prejudicados por não existir meios oficiais para definir quais servidores serão beneficiados pelas ações de capacitação – as demandas surgem de interesses individuais dos servidores e cabe apenas à chefia imediata do mesmo decidir se a capacitação pretendida é de interesse do Ifes ou não.

Para esta pesquisa, foi realizada, dentre outras etapas, um levantamento das capacitações que foram implementadas no Ifes no período estudado, informações que foram conseguidas com mais facilidade, tendo em vista o fato da autora pertencer ao setor de Desenvolvimento de Pessoas da Instituição estudada e ter acesso e familiaridade com a questão.

Cabe ressaltar também que a pesquisadora foi membro da Comissão que elaborou a Política de Capacitação de servidores do Ifes, entre 2016 a 2018, tal fato contribuiu para que a mesma tivesse um contato mais profundo com o tema.

## 1.2 INTRODUÇÃO

A partir deste cenário apresentado, surgiu a ideia estudar os reflexos do Decreto nº 5.707/2006 no desenvolvimento de capacitações aos servidores no Ifes, ainda que apenas dez anos após da promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal o tenha iniciado a construção da Política de Capacitação de Servidores, e, de alguma forma, contribuir para efetivação da Política de Capacitação de Servidores do Ifes.

Cabe contextualizar que, desde o período da Terceira Revolução Industrial, onde a informação e o conhecimento passaram a ser vistos com mais atenção pelas empresas, o desenvolvimento de pessoas assumiu lugar de destaque quando se pensa em formas de crescimento, eficiência e produtividade. A partir das décadas de 1980 e 1990 quebraram-se paradigmas sobre a forma de se fazer gestão de pessoas, bem como sobre a importância da capacitação e treinamento das pessoas nas organizações (FERREIRA, FONSECA, 2011).

Farias (2001) identificou que o profissional de RH, antes especialista na folha de pagamento, no cadastro, ou mesmo na legislação, foi sendo substituído por um profissional de Gestão de Pessoas alinhado com a visão de futuro e com a missão estratégica da sua organização. Portanto, entende-se que cabe a esses profissionais a responsabilidade de contrapor com objetividade os requisitos dessa missão estratégica em termos de perfis profissionais necessários e competências a serem requeridas para que as organizações possam realmente atingir seus objetivos estratégicos, e esta atuação depende diretamente da capacitação dos servidores.

Com o passar dos anos, ficou mais evidente que as pessoas devem ser consideradas o ponto alto para alcançar a melhoria do desempenho da gestão nas instituições. Tal teoria é apresentada por (ANTUNES, SOUZA, 2015) que afirmam que é para atrair, desenvolver e manter pessoas capazes de realizar as atividades de maneira eficaz, à organização deve proporcionar um diferencial para o fortalecimento de bens e serviços de melhor qualidade. Entende-se que este

diferencial sugerido pelos autores diz respeito ao investimento na capacitação dos profissionais.

Percebeu-se na busca sobre o tema que a capacitação foi uma questão levantada inicialmente no setor privado, visando esta potencializar o empregado buscando o lucro em sua organização. A partir da administração burocrática, quando houve a preocupação do aprimoramento do profissionalismo, e principalmente com a administração gerencial, essa ferramenta começou a ser utilizada na busca de maior eficiência e eficácia nas organizações públicas (CAVALCANTE; 2016).

Autores afirmam que: a partir do momento em que os critérios da eficiência e da eficácia tornaram-se fontes de preocupação da administração pública, percebeu-se que o servidor público, que é o ator que pode alcançar esses critérios na organização, precisava ser valorizado e capacitado (CAVALCANTE; 2016; p. 02).

Para o autor citado acima, quando levamos em conta que vivemos em uma sociedade cada dia mais exigente, percebemos que as organizações públicas, incluindo os Institutos Federais, têm buscado uma constante melhoria na qualidade dos serviços prestados. Para isso, entende-se o quanto é essencial que as pessoas que trabalham na prestação desses serviços estejam preparadas e devidamente capacitadas para atender esses requisitos.

Os Institutos Federais citados acima tiveram sua história iniciada em 1909 por meio da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) (REDE FEDERAL, 2017).

Foi na década de 1980 que um novo cenário econômico e produtivo se estabeleceu, com o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços. Para atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta (REDE FEDERAL, 2017).

No site da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, informa-se que atualmente o Brasil conta com 38 (trinta e oito) Institutos Federais presentes em

todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino técnico integrado ao ensino médio, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas, mestrados e doutorados.

Este trabalho terá como *locus* de pesquisa o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), resultado da união das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica e das Escolas Agrotécnicas Federais, em 2008, o Ifes promove educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável. Com 22 *campi* em funcionamento, o Ifes se faz presente em todas as microrregiões capixabas.

No que diz respeito à capacitação, de acordo com Antunes e Souza (2015), o ambiente das IF's, por estar envolvido com a construção do conhecimento, por vezes desperta nos servidores o interesse pela formação, pela ampliação da sua capacitação e qualificação profissional. Apesar disso, os autores ressaltam que, nas instituições públicas não é nada fácil fazer a interação entre os interesses institucionais e os interesses pessoais dos servidores para que ambos caminhem na mesma direção.

A fim de ajudar neste conflito de interesses foi promulgado em 23 de fevereiro de 2006 o Decreto nº 5.707, considerado marco legal no que diz respeito à capacitação no serviço público. Este instituiu para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Tal Decreto apresenta conceitos sobre capacitação e eventos de capacitação e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Segundo o Decreto nº 5.707/2006, capacitação é “o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.



Em tal decreto ficou definido que eventos de capacitação podem ser: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Neste cenário, sendo o Ifes uma autarquia da Administração Pública Federal (APF), entende-se que este deveria ter promovido capacitações conforme diretrizes da PNDP e elaborado um Plano Anual de Capacitação (PAC) para garantir que o Decreto nº 5.707/2006 fosse cumprido.

### 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO

A PNDP prevê, dentre suas diretrizes, descritas no art. 3º do Decreto nº 5.707/2006, que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão elaborar seu Plano Anual de Capacitação (PAC), compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas. Sendo assim, como as instituições federais de ensino superior participam da administração federal, as mesmas devem institucionalizar a capacitação dos seus servidores pela gestão por competências na gestão de seus recursos humanos.

Ainda que, o Ifes não tenha efetivamente institucionalizado a PNDP e elaborado até o momento um Plano Anual de Capacitação, sabe-se que neste período foram realizadas ações de capacitação, como: cursos de ambientação institucional para novos servidores, parcerias e convênios para realização de mestrados e doutorados, contratação de cursos de capacitação individuais ou *in company*, dentre outros que serão indicados no Capítulo 4, onde será feita a apresentação e análise dos dados.

A escolha do Ifes como *locus* de pesquisa foi feita por este ser um órgão público de grande importância para o desenvolvimento do estado do Espírito Santo,

tornando-se, dessa forma, um campo importante na compreensão da capacitação como meio de melhorar os serviços prestados à população.

No âmbito do Ifes, é válido considerar que, entre as principais dimensões da proposição de políticas que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Espírito Santo 2014 – 2019 (IFES, 2014), está a política de Gestão de Desenvolvimento de Pessoal do Ifes, com a qual pretendia-se criar condições para o crescimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidade de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de competências. Sendo assim, este trabalho poderá contribuir para o alcance dos objetivos da instituição, bem como para o desenvolvimento da discussão do tema da Capacitação como meio de alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Conforme tal documento, a política de gestão de pessoas deveria contemplar:

... o estabelecimento de um cenário organizacional que possibilite a realização profissional do servidor, em todas as etapas da vida funcional, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a instituição; o desenvolvimento de processo de **formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição, a formação de gestores e as finalidades institucionais; e a realização de processos de ingresso e de dimensionamento de servidores alinhados às políticas**, critérios institucionais e à promoção da avaliação contínua dos servidores (IFES, 2014, p. 68, grifo nosso).

Tal política citada no PDI demonstra que, o Ifes conhecia a PNDP e visou implementá-la, utilizando as diretrizes desta na elaboração de sua política de gestão de pessoas. Tais diretrizes são citadas em outro momento neste trabalho.

Contatou-se também no Mapa Estratégico para o período de 2014 a 2018 do Ifes, as atividades relacionadas à Recursos Humanos aparecem como base para o alcance da missão, visão e dos valores institucionais, o que aponta para o interesse organizacional de que se atue estrategicamente nesta área, principalmente promovendo a capacitação e qualificação de forma estratégica e continuada dos servidores, como consta no referido documento.

Os documentos citados demonstram que, ainda que não tenha sido elaborado um Plano Anual de Capacitação de Servidores, e que a construção de sua Política

de Capacitação de Servidores tenha iniciado apenas em 2016, o tema capacitação foi considerado estratégico para o Ifes no período.

Para este estudo, partiu-se do princípio que, mesmo com as ações que foram realizadas neste período, existia a necessidade de implementação da Política de Capacitação de Servidores no Ifes para que o Plano Anual de Capacitação seja institucionalizado, envolvendo a conscientização das pessoas sobre a importância da capacitação dos servidores.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Tal trabalho justifica-se, pois inexistem estudos na instituição pesquisada que evidenciam os reflexos no desenvolvimento de capacitações para os servidores do Ifes com a promulgação do Decreto nº 5.707/2006 e demonstrem como se deu a construção da Política de Capacitação de Servidores da instituição.

Partindo do princípio de que, sem uma Política a Capacitação institucionalizada e um Plano Anual de Capacitação realizado com base nas diretrizes nela instituídas, entende-se que as capacitações são realizadas por meio de concessões frágeis, que muitas vezes não atendem aos interesses institucionais.

Dito isso, pretende-se através deste estudo, assim como Almeida, Brauer e Pinheiro Júnior (2017), contribuir para os gestores públicos na elaboração de capacitações mais eficazes, visto que os recursos públicos estão cada vez mais escassos e que a falta de competência/qualificação/treinamento/capacitação adequada é considerada um problema que afeta historicamente o setor público brasileiro.

Assim, considerando que apenas dez anos após da promulgação da PNDP o Ifes iniciou a construção da Política de Capacitação de Servidores, mas existiam documentos institucionais que garantiam a importância da capacitação, além de terem sido feitas diversas ações de capacitação, questiona-se: **A promulgação do Decreto nº 5.707/2006 efetivamente gerou reflexos no desenvolvimento de capacitações para os servidores do Ifes?**

## 1.5 OBJETIVOS

A partir do cenário anteriormente exposto e das razões que levaram a pesquisadora a estudar as capacitações realizadas pelo Ifes, e considerando que o tema é considerado estratégico para a instituição; tal dissertação tem como objetivo: investigar os reflexos no desenvolvimento de capacitações aos servidores no Ifes a partir do Decreto nº 5.707/2006.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram buscados:

- Identificar quais ações de capacitação foram implementadas no Ifes desde sua criação, tendo em vista o Decreto nº 5.707/2006;
- Descrever como se deu a construção da Política de Capacitação de Servidores do Ifes;
- Criar uma proposta de intervenção gerencial no Ifes, em forma de Plano de Ação, para contribuir no processo de construção do Plano Anual de Capacitação do Ifes e contribuir para efetivação da Política de Capacitação de Servidores do Ifes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO ATÉ A PROMULGAÇÃO DO DECRETO Nº 5.707/2006

A fim de compreender melhor o processo de capacitação no serviço público, cabem algumas informações sobre o histórico na administração pública. Segundo Amaral (2006), desde a constituição do Estado moderno no Brasil, em meados dos anos 1930, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) buscava implementar certas burocracias, por meio dos concursos públicos e de planos de cargos e salários detalhados. A crítica à Velha República (1889 – 1930), em que os apadrinhamentos eram frequentes, levavam a crer que o modelo de carreiras eliminaria os vícios patrimoniais ou clientelistas.

A autora também afirma que foram feitos diversos movimentos de construção de instituições voltadas para esse fim, mas que lograram resultados parciais apenas. O Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, que tratava da organização da administração federal e estabelecia diretrizes para uma reforma administrativa.

Já no início dos anos 1970, buscou-se maior flexibilidade, assim, constituiu-se um modelo híbrido, em que servidores de empresas estatais e de fundações públicas, que fossem submetidos ao contrato de trabalho do setor privado, com bons salários, planos de saúde privados e sem estabilidade no emprego, estavam lado a lado com servidores estáveis, com direito a aposentadorias integrais, mas com salários menores.

Para Amaral (2006), apenas a Constituição de 1988 tentou romper com essa dicotomia, criando o Regime Jurídico Único. Só a partir dessa data que o concurso público se tornou, de fato, o meio essencial para ingresso na administração pública brasileira.

Dito isto e sabendo que o mercado de trabalho no setor público cresce ou diminui conforme a necessidade do estado de prestar serviços à comunidade, autorizando assim sempre que necessário a realização de concursos públicos, cabe

entender como se dá a investidura em um cargo público. Os requisitos estão estabelecidos pela Constituição Federal (1988) no artigo 37 inciso II: “A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei”.

Após investido no cargo público, o servidor tem um vínculo com a sociedade, prestando serviços a esta através da instituição ou órgão ao qual está lotado. Sendo assim, o desenvolvimento deste novo servidor passa a ser um investimento do governo para proporcionar retornos à sociedade em geral em prestação de serviços de qualidade. Como ferramenta para gerenciar a qualidade e o desenvolvimento de seus recursos humanos, o estado estruturou o plano de carreira de seus servidores, do qual se apropriam desde sua entrada em exercício, tomando conhecimento de seus direitos e deveres, e as possibilidades de evolução. No entanto, uma lacuna ainda persistia no que diz respeito à capacitação do servidor até os anos 90.

Filho e Almeida (2014) constataram que, até os anos de 1990, apesar dos avanços nos planos de carreira das organizações públicas, persistia, de fato, a falta de políticas de formação/capacitação permanente e incentivo para o exercício da função pública em geral. Destacaram estes autores, contudo, que este cenário começou a se modificar a partir de 1995 com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Com este plano, conforme corroboraram estes autores, a Administração Pública Federal passou a realizar ações voltadas à profissionalização dos servidores públicos, buscando a valorização e a motivação dos mesmos, demarcando assim o início da transição da Administração Pública “Burocrática” para a “Gerencial” (FILHO; ALMEIDA, 2014).

No caso do setor público brasileiro, o marco, no que diz respeito à capacitação de servidores, foi o Decreto nº 5707/2006, como exposto anteriormente, que fixou o prazo de dez anos para que todo o serviço público brasileiro em todos os níveis – federal, estadual e municipal – adequassem as competências exigidas dos servidores aos objetivos institucionais vigentes. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelecida por tal Decreto, de acordo com

Pantoja, Iglesias, Benevenuto e Paula (2012), “é fundamental para o desenvolvimento de novos perfis de capacitação profissional, no que se refere à Administração Pública Federal (APF)”, os quais são peças-chave no processo transitório de a gestão por normas e procedimentos para uma gestão por resultados.

A fim de entender melhor os avanços que a PNDP trouxe e para que possamos entender com mais prudência como o processo de sua implementação se deu nas mais diversas instituições, o próximo tópico falará mais especificamente da mesma.

## 2.2 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Segundo Camões e Meneses (2016), a PNDP começou a ser pensada e estruturada em um contexto de mudança de governo, do até então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) para o presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Lula). Eles afirmam que a mudança de pessoas estratégicas dentro do governo potencializa a inserção de novos itens na agenda governamental; o início de um novo governo é tido como o momento mais propício para mudanças na agenda, com vistas à criação, por exemplo, de um novo modelo de desenvolvimento de pessoal.

Na prática, o estudo de Camões (2013) identificou que o processo de formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal começou a partir de um diagnóstico que identificou lacunas de capacitação dos servidores do governo federal, resultando em sugestões para que fosse criado um modelo de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competências para que, a partir do desenvolvimento das competências individuais pudessem ser desenvolvidas as competências institucionais.

De modo geral, a criação da PNDP buscava a melhoria do desempenho organizacional e tem como prerrogativa sistematizar a capacitação de servidores a partir de demandas reais. Desta forma, Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) afirmaram que esta política agrega valor à estratégia organizacional e permite que os

servidores das IF's estejam mais aptos ao enfrentamento dos novos e velhos desafios da gestão pública.

Ressalta-se que, para direcionar a implementação da PNDP, o Decreto nº 5.707/2006 em seu Artigo 3º elenca treze diretrizes, quais sejam:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2006).

Percebe-se com estas diretrizes relacionadas que o Governo Federal tinha interesse de capacitar os servidores desenvolvendo suas competências institucionais ou individuais, aproveitando as habilidades de outros servidores e das escolas de governo; foi destacada a capacitação de gestores e de servidores iniciantes na instituição.



Dentre as vantagens elencadas para a aplicação da PNDP são a sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir de necessidades reais e não de demandas aleatórias, com foco nos resultados, formação de bancos de talentos, construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo e a melhoria da motivação dos servidores (ENAP, 2011).

Sendo assim, entende-se que os elementos fundamentais para a consolidação da PNDP repousam na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

A implantação da referida política tem sido objeto de trabalhos acadêmicos, que demonstram que sua operacionalização vem apresentando diversas vantagens, mas também dificuldades, de naturezas mais diversas (CAMÕES, 2013; SILVA ET AL, 2016; CAVALCANTE ET AL, 2016; BREGLDA, TOSTA E DALMAU, 2014).

Dentre as dificuldades descritas, ressalta-se que: ainda que o decreto contenha os conceitos básicos a serem utilizados na implementação das ações propostas para o desenvolvimento de pessoal, ele não deixa claro de que forma essa política deve ser implementada, qual a metodologia e as técnicas que devem ser desenvolvidas para colocá-la em prática.

Para Camões (2013), ainda que tenham sido feitos esforços, há indicativos de que a implementação da política não ocorreu conforme o planejado. O fato de haver um decreto não implica que a política tenha sido efetivada na prática. As diversas mudanças nos personagens políticos envolvidos, o excesso de fragmentação e a desarticulação entre os órgãos, frente à grande heterogeneidade da administração pública dificultam a implementação e análise dos possíveis resultados da política.

Ainda no que diz respeito às dificuldades encontradas para implementação da PNDP, de acordo ainda com Camões (2013), após consolidação dos resultados obtidos com sua pesquisa, dentre as dificuldades encontradas nos relatos dos órgãos que ele pesquisou, destacaram-se: falta de apoio/patrocínio da alta gerência da instituição aos processos de Capacitação e Desenvolvimento em conformidade com as diretrizes da PNDP; as áreas de Capacitação e Desenvolvimento de

Pessoas não são reconhecidas com a devida importância em função de atividades concorrentes e urgentes de natureza processual/legal.

Pantoja (2014) confirmou e complementou estes resultados com sua pesquisa. Em seu estudo, este apresenta como os fatores dificultadores: a falta de um sistema informatizado para realizar avaliação das competências e identificar as lacunas existentes de competências, que necessitam ser desenvolvidas; a falta de definição de um modelo por parte do Ministério do Planejamento, pois o decreto é muito genérico e não dá uma noção do caminho a seguir; a troca de gestores nos órgãos e a saída de servidores que compunham o grupo de trabalho que ocasionou a descontinuidade dos trabalhos e desmotivação dos demais servidores.

Já no que diz respeito aos fatores de implementação da PNDP, que foram facilitadores e comuns a maioria dos órgãos estudados pelo autor Pantoja (2014), encontram-se: o apoio da alta gestão; a formação/capacitação de grupo de trabalho para a execução dos trabalhos de implementação, como o mapeamento das competências; a contratação de uma boa consultoria para auxiliar o órgão a avaliar suas necessidades a partir de sua realidade; a validação do mapeamento pelos diversos atores para que o modelo fosse efetivado e incorporado na vida do órgão; a construção coletiva que permite que todos os servidores se sintam parte importante do processo.

Conforme depoimentos levantados no trabalho de Camões (2013), uma fala comum que alguns dirigentes pontuaram está no fato de que a PNDP fez com que os órgãos tivessem a necessidade de elaborar os seus planos de capacitação, e eles consideram isso importante, por ser uma forma de se programarem ao longo do ano no que diz respeito à capacitação de servidores. Eles também defenderam, ressalta Camões (2013), que a PNDP “teve seus méritos no sentido de definir as diretrizes gerais para que os órgãos organizassem seus planos”.

Para Amaral (2006), a PNDP tem visão estratégica, e pretendia mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade do serviço público em atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A fim de desenvolver melhor esta constatação, o tópico a seguir tratará da capacitação vista como uma forma de

proporcionar melhoria do desempenho das organizações, e assim atender melhor à população.

### 2.3 CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES ATRELADA À MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A pesquisa partiu do pressuposto de que a polissemia do conceito capacitação é forte no contexto da produção brasileira, havendo ainda a hegemonia da ideia tradicional de que estes processos podem ser vistos como sinônimos de modelos de treinamento tradicionais (ALMEIDA, BRAUER, PINHEIRO JÚNIOR; 2017). Para os autores, o conceito de capacitação é bastante amplo e vale destacar que o mesmo possui uma série de sentidos, isso faz com que possa ser caracterizado como um conceito polissêmico.

Será levado em conta, no decorrer deste trabalho, o conceito apresentado anteriormente que também está presente no Decreto nº 5.707/2006, de que, capacitação é “o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Fazendo um recorte histórico, a preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, com a influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo destes programas era elevar os trabalhadores ao mais alto grau de produtividade possível.

A partir do advento da Escola das Relações Humanas, os treinamentos passaram a envolver os aspectos psicossociais dos indivíduos, buscando capacitar os trabalhadores para além do desempenho de tarefas, incluindo assim o relacionamento interpessoal e a integração com a organização (Gil, 2014).

A fim de trazer o contexto de capacitação para o *locus* da pesquisa, constatou-se que, historicamente, o governo federal, através de leis e decretos e outros instrumentos jurídicos, vem desde a década de 1930 mudando e se adequando às exigências dos seus usuários por meio da busca por servidores

qualificados e um serviço público profissional, notadamente após a exigência, por Lei, de que o ingresso no serviço público passou a ser por concurso (Lei 8.112/1990). Essa busca por qualidade de serviços e eficiência não é diferente nas instituições federais de ensino (LEAL, 2018).

Neste diapasão, o Estado adotou práticas antes comuns apenas na iniciativa privada, dentre elas a gestão estratégica de pessoas, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, onde foi instituída a PNDP que tem como um de seus instrumentos a implementação de gestão por competência, definida como:

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 organização.

Para Dias e Schuster (2012), foi à intensa competitividade que instigou os gestores à reflexão envolvendo as questões de investimento e qualificação de pessoal, questão essa que deveria ser um consenso, uma vez que a falta de qualificação dos trabalhadores pode custar bem mais que a sua capacitação.

Assim, diante do exposto, esta pesquisa traz a teoria principal de que o desenvolvimento de pessoal passou a ser visto como ferramenta estratégica para as empresas, ao passo que podem aperfeiçoar os trabalhadores com as capacidades necessárias para a obtenção de melhores resultados dentro da organização.

Afinal, genericamente as grandes empresas tratam os treinamentos com grande importância, investindo uma parcela de seu orçamento em capacitações de pessoal. Por outro lado, no setor público brasileiro, a realidade de mercado difere do setor privado, pois não existe grande competitividade, seja entre os órgãos ou seus trabalhadores, vivenciando assim realidade diferenciada do setor privado, o que possibilitaria um melhor aproveitamento dos investimentos em capacitações e qualificações no setor público, resultando na melhoria do desempenho organizacional .

Para From, Manfredini e Selow (2015), as reclamações referentes a má qualidade dos serviços públicos sempre foram o catalisador de discussões quando se fala sobre os servidores públicos. Dito isso, entende-se que a capacitação para

servidores no setor público se faz necessária para que os profissionais se tornem qualificados e assim consigam servir com qualidade aos diferentes setores da sociedade, os quais demandam por respostas e resultados imediatos. Ainda de acordo com os autores, as políticas de capacitação necessitam ser aprimoradas e até adaptadas a essa demanda e cobrança social, pois, tem impacto direto na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Pereira e Marques (2004) ressaltaram que tais ações de capacitação deveriam ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais.

Reforçando esta idéia, From, Manfredini e Selow (2015) afirmaram que se deva montar um programa de capacitação adequado e que este atenda às necessidades, uma vez que a própria globalização, as novas tecnologias e até o que acontece na administração privada têm influência direta na cobrança por uma gestão pública de excelência. Ressaltaram ainda que:

a administração pública necessita de uma preparação e contínuo desenvolvimento de servidores que estejam habituados a aprender e reaprender suas habilidades a fim de proporcionar uma prestação de serviço mais condizente aos anseios que a sociedade atual exige.

Neste cenário contemporâneo Pantoja, Camões e Bergue (2010) reforçaram que o foco principal de todo e qualquer esforço de capacitação pode ser sintetizado como o desejo que as organizações de distintas naturezas possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando atender suas necessidades e objetivos, ao mesmo tempo em que buscam para além de um bom desempenho, também alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico.

Cavalcante e outros (2016) verificaram que os principais embasamentos na construção dos documentos que legitimam a capacitação do servidor público federal estão relacionados com a motivação, algo que poderia ser revelado com um estudo dos reflexos de políticas de capacitação, bem como e o desenvolvimento do servidor, seja como profissional e cidadão, mas também contribuindo com a

elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade (no caso da pesquisa de Cavalcante acadêmica) e aos cidadãos que fazem uso desses serviços, sem deixar de lado o cumprimento dos princípios da eficácia e eficiência na Administração Pública, como também ressaltaram Pereira e Marques (2004) e Pantoja, Camões e Bergue (2010).

Corroborando também com esta teoria Alcântara (2007), que apontou como um grande desafio para a Administração Pública a maior profissionalização de seus servidores, de forma que possibilite a melhoria efetiva dos serviços públicos prestados à população.

A fim de entender melhor como as organizações públicas podem incentivar os seus servidores a se capacitarem e com isso desenvolverem suas competências individuais e institucionais, o próximo tópico tratou sobre como o processo de capacitação deve ser incentivado especificamente na Administração Pública Federal.

#### 2.4 INCENTIVO À CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

O Decreto nº 5.707/2006 pressupõe que a capacitação permanente do servidor é ponto estratégico e que cabe à Administração Pública incentivar, assistir e apoiar o servidor a capacitar-se, bem como aproveitar as habilidades e competências de seus servidores na realização de eventos de capacitação no âmbito da própria instituição.

Outra questão muito importante para a administração pública é que, além de capacitar os servidores, a administração pública também precisa buscar a eficácia de forma a otimizar a utilização dos recursos. Ou seja, se há investimento financeiro no servidor para que ele se capacite é necessário ter controle do retorno para a instituição após a capacitação (CAVALCANTE et al; 2016).

Amaral (2006) revelou que, mesmo enfrentando limitações para conceder incentivos econômicos, por restrições orçamentárias e por demanda de investimento em outras prioridades de governo, é necessário e possível motivar nossos

servidores públicos com outras formas de incentivo. O mesmo destaca, neste caso, a capacitação permanente dos servidores.

No que se refere à operacionalização de um processo de capacitação das organizações públicas em geral, salienta-se que esta necessita de estreita relação com um mapeamento prévio das competências organizacionais, frente às suas demandas reais em termos de pessoal. A partir desta visão, constata-se que um processo de capacitação deve partir da identificação explícita do gap existente entre as competências existentes e aquelas necessárias para a organização (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010).

Para Souza et al (2015), a questão a ser trabalhada seria a de encontrar uma forma que possibilitasse trazer os conhecimentos adquiridos por meio da formação para a instituição, uma vez que, após investimentos de ambos os agentes incrementar a formação, o servidor retorna às mesmas atividades desempenhadas anteriormente e o novo conhecimento adquirido nem sempre encontra espaço para se materializar em ações concretas. Outra questão que os autores consideraram a ser tratada foi a necessidade de existir uma organização interna no estabelecimento dos cursos de capacitação e na oportunização de programas de formação que possibilitem correlacionar interesses e necessidades da organização aos interesses e necessidades dos servidores.

Dentro das instituições, a área de Gestão de Pessoas deveria ser a maior responsável por elaborar propostas de capacitação e, portanto, faria a mediação entre os interesses da organização com interesses e necessidades dos servidores. Porém, segundo Bergue (2014), em muitas das organizações públicas brasileiras, estas áreas dedicam-se principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, aos benefícios da aposentadoria, à proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Dessa forma, a atuação é geralmente reativa às demandas das outras áreas, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que deveriam estar sob sua responsabilidade, quando o foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, em detrimento das atividades

estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados aos da organização, o planejamento de ações e o desenvolvimento de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras. Em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha mudado, quando foram incluídas áreas que realizam atividades típicas de Gestão de Pessoas, na prática, observa-se que esses campos não têm funcionado em plenitude, abrangência e profundidade necessárias (LEAL, 2018).

Como deveria ser? Na prática, conforme orientou Demo (2011), a Gestão de Pessoas não necessitaria mais ter um papel tradicional de suporte, mas sim, passar a constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que as pessoas são valiosas e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Notadamente, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas precisariam contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

No que diz respeito ao incentivo à capacitação no serviço público, Koga (2007) evidenciou por meio de observação que, com exceção dos cursos específicos para realização de atividades de setor, a motivação do servidor em se inscrever em cursos de capacitação tem sido na grande maioria para sua realização pessoal, devido ao incentivo financeiro.

Porém, Alcântara (2007) investigou os entrevistados de sua pesquisa para saber se eles continuariam participando de cursos de capacitação mesmo que a carreira não proporcionasse mais condições para melhoria salarial e todos os respondentes afirmaram que sim, inclusive os investigados fizeram vários comentários e conforme o autor da pesquisa, demonstraram valorizar o conhecimento, independentemente do retorno financeiro. Tais resultados, divulgados na pesquisa de Alcântara (2007), mostram que os reflexos em processo de capacitação de trabalhadores podem resultar em outros objetos de estudo.



### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista o problema de pesquisa levantado, que visa avaliar se a promulgação do Decreto nº 5.707/2006 efetivamente gerou reflexos no desenvolvimento de capacitações para os servidores do Ifes, este trabalho tem por objetivo levantar como se deu o fomento de capacitações aos servidores no Ifes tendo como base o Decreto nº 5.707/2006, buscando entender, além desses reflexos, como se deram as capacitações no período de 2008 (ano de criação do Ifes) a 2018 tendo em vista que apenas em 2016 iniciou-se a construção de uma Política de Capacitação de Servidores (aprovada apenas em 2018).

A partir desse levantamento, pretende-se contribuir para que o Plano de Capacitação do Ifes seja efetivamente implementado em 2019, após a realização de um Levantamento de Necessidades de Capacitação. A partir dos resultados e a fim de contribuir para a efetiva elaboração do Plano Anual de Capacitação de Servidores do Ifes, foi elaborada uma proposta de intervenção gerencial no Ifes, principalmente no que diz respeito à sensibilização dos servidores do Ifes a participarem de todo o processo. A mesma foi aprovada por uma comissão e foi disponibilizada ao Diretor de Gestão de Pessoas do Ifes para que o mesmo faça os encaminhamentos necessários e para a Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação.

Para alcançar esse objetivo, foi necessário seguir alguns métodos de pesquisa, conforme Plano de Desenvolvimento de Pesquisa, baseado na Matriz de Design de Pesquisa de Choguill (2005), apresentado no Quadro 01:

Quadro 01 – Plano de Desenvolvimento da Pesquisa

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Métodos utilizados</b>	<b>Indicadores de atividades e possíveis resultados</b>
Investigar os reflexos no desenvolvimento de capacitações aos servidores no Ifes a partir do Decreto nº 5.707/2006.	Identificar quais ações de capacitação de servidores que foram implementadas no Ifes desde sua criação tendo em vista o Decreto nº 5.707/2006;	Análise de documentos do Ifes quantos às capacitações que foram realizadas no período de 2008 a 2017 (dentre eles o Relatório de Gestão); observação participante como servidora da Diretoria de Gestão de Pessoas.	Levantamento de dados dos Relatórios de Gestão que dizem respeito às capacitações do Ifes e outros.
	Descrever como se deu a construção da Política de Capacitação de Servidores do Ifes;	Análise de documentos do Ifes quantos à Criação da Política: dentre eles o Relatório de Gestão, portarias, documentos da Comissão de Criação da Política. Observação participante como membro da comissão que escreveu a PCS do Ifes.	Construção do histórico da Política de Capacitação de Servidores do Ifes.
	Criar uma proposta de intervenção gerencial no Ifes, em forma de Plano de Ação, para contribuir no processo de construção do Plano Anual de Capacitação do Ifes e contribuir para efetivação da Política de Capacitação de Servidores do Ifes.	Criação de um produto técnico da dissertação levando em consideração informações que serão levantadas sobre a importância da implementação do Plano. E aprovar proposta por meio de uma comissão escolhida para o fim.	Disponibilização da proposta de intervenção ao Diretor de Gestão de Pessoas e posteriormente também à Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação desenvolvida no Apêndice desta dissertação.

Fonte: Elaboração própria.

A abordagem de pesquisa escolhida foi à qualitativa, pois ela se propõe a obter dados descritivos com base na interação do pesquisador com seu objeto estudo. Esses dados foram descobertos por meio de pesquisa documental, tendo acesso a documentos institucionais e outros específicos do setor de Gestão de Pessoas da Reitoria do Ifes.

O levantamento das capacitações que foram implementadas no Ifes no período estudado, foi realizado pela autora nos documentos do Ifes que esta teve

acesso por pertencer ao setor de Desenvolvimento de Pessoas da Instituição estudada e ter feito parte da Comissão para elaboração da Política de Capacitação do Ifes.

A pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois não se preocupou com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização. Na pesquisa científica, os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) : “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Ainda de acordo com os autores:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT; SILVEIRA; 2009, p. 32).

Entretanto, para esses autores citados, o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como:

[...] excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; **certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada**, ou com os sujeitos pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA; 2009, p. 32, grifo nosso).

Foi necessário à pesquisadora ficar atenta, conforme orientam esses autores, principalmente tendo em vista que foi realizada uma observação participante, uma vez que a pesquisadora faz parte do quadro de servidores do Ifes e ter sido

beneficiada pela capacitação, como também vivenciou os resultados obtidos por meio destas ações em seu respectivo setor. A análise documental da pesquisa foi feita com base em leis, decretos e documentos institucionais que fundamentam as políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos das IFES, e no caso específico do Ifes.

### 3.1 *LOCUS* DA PESQUISA

Como dito anteriormente, o presente estudo foi realizado no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), entre janeiro a dezembro de 2018, sendo a pesquisadora servidora da Diretoria de Gestão de Pessoas da Instituição. Tal instituição foi escolhida como *locus* de pesquisa por ter ser um campo interessante para entender como se desenvolve a capacitação de servidores públicos federais e estudar como se incentivar a capacitação destes servidores a fim de que estes possam prestar um serviço de qualidade aos cidadãos.

### 3.2 MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS

Para elaboração deste trabalho foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, análise documental e observação participante.

A pesquisa bibliográfica é baseada em materiais já elaborados (especialmente livros, artigos científicos e dissertações), sendo utilizados para que o pesquisador conheça o que já foi estudado sobre o assunto. A principal vantagem, segundo Gil (2009), é que este tipo “permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O autor ainda afirma que a pesquisa bibliográfica é essencial nos estudos históricos. No caso estudado, não há maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos. O procedimento, segundo Gil (2009), entretanto, também apresenta a desvantagem de poder apresentar dados coletados ou

processados de forma equivocada, o que levaria a reprodução e ampliação desses erros.

Para que isso não ocorresse, a pesquisadora analisou em profundidade cada informação e assegurou-se das condições em que os dados foram obtidos, descobrindo possíveis incoerências ou contradições em utilizar fontes diversas. Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica para entender o conceito de capacitação e como o tema foi tratado no serviço público no decorrer dos anos, principalmente após implementação da PNDP.

Outro procedimento que foi utilizado é a pesquisa e análise documental, que se assemelham a pesquisa bibliográfica, sendo diferenciado pela fonte de coleta de dados. A pesquisa bibliográfica é constituída de materiais já elaborados, especialmente livros e artigos, com a contribuição de diversos autores. Já a pesquisa documental se baseia em fontes que ainda não receberam tratamento analítico e outras que já receberam algum tipo de análise, tais como arquivos de órgãos públicos e instituições privadas como memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, relatórios de pesquisa e de empresas e de tabelas estatísticas. Nesta pesquisa, foram utilizados diversos arquivos do Ifes, como por exemplo: Relatórios de Gestão, resoluções, notícias, Política de Capacitação, e também arquivos internos da área de Gestão de Pessoas.

A pesquisa documental, realizada neste caso na própria instituição estudada, bem como em sites do governo federal, segundo Gil (2009), apresenta uma série de vantagens. Considera-se uma delas como sendo os documentos fonte rica e estável de dados, pois subsistem ao longo do tempo. Outra vantagem observada é o baixo custo, pois a análise exigiu da pesquisadora apenas a disponibilidade de tempo e não exigiu o contato com os sujeitos pesquisados.

Gil (2009) apresenta uma desvantagem que seria a não-representatividade e a subjetividade dos documentos. Para minimizar essa limitação, foi importante que o pesquisador considerasse as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva. Para este trabalho, a pesquisa

documental foi essencial, pois foi possível levantar a através dela como se deu o processo de capacitação na instituição estudada.

Como foi dito, tendo em vista que a pesquisadora trabalha na instituição pesquisada, a mesma fez uma observação participante, que se caracteriza por ser uma modalidade especial de observação, na qual não se é apenas um observador passivo. Neste caso, “ela pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo e pode, de fato, participar ou já ter participado dos eventos que estão sendo estudados” (YIN, 2005, p. 116). O fato de a pesquisadora fazer parte do Ifes, e principalmente, atuar na área de desenvolvimento de pessoas, trouxe uma oportunidade de obter mais facilmente os dados e compreendê-los melhor, conforme corrobora Yin:

A oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir ter acesso mais facilmente aos dados e ter a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de "dentro" do local estudado, e não de um ponto de vista externo (YIN, 2005, p. 116).

Para Yin (2005), a observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados, mas pode apresentar alguns problemas:

Os maiores problemas relacionados à observação participante têm a ver com os possíveis pontos de vista tendenciosos que possam vir a ser produzidos. Esse equilíbrio entre as oportunidades criadas e os problemas precisa ser seriamente considerado quando se parte para um estudo de observação participante. Sob algumas circunstâncias, essa abordagem para alcançar as evidências necessárias do estudo pode ser apenas a abordagem correta; sob outras circunstâncias, a credibilidade de todo o projeto pode ser ameaçada (Yin, 2005, p. 118).

### 3.3 MÉTODO PARA CONSTRUÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

A fim de construir o produto técnico desta dissertação, utilizou-se a técnica do **5W2H**, na verdade, o instrumento por ser considerado um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas, dispostas com o máximo de clareza, onde

constam itens a serem realizados por todos os envolvidos em um projeto e como deverão ser cumpridos com eficiência.

Tal ferramenta de gestão surgiu no Japão e visa facilitar o planejamento de ações a as iniciais (em inglês) representam diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo da realização de um processo ou de uma atividade. São elas:

- 5 W:

What (o que será feito?)

Why (por que será feito?)

Where (onde será feito?)

When (quando?)

Who (por quem será feito?)

- 2H:

How (como será feito?)

How much (quanto vai custar?)

Ou seja, é uma metodologia cuja base são as respostas para estas sete perguntas essenciais. Respondendo à essas questões, é possível formar um mapa de atividades que vai ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução mais clara e efetiva.

Tendo em vista que a partir deste trabalho foi criada uma proposta de intervenção no Ifes, principalmente no que diz respeito à sensibilização para que os servidores do Ifes participem ativamente de todo processo de construção do Plano Anual de Capacitação do Ifes, tal técnica foi considerada ideal, pois através do projeto de intervenção produzido, o Ifes terá uma relação de ações que devem ser realizadas, quando, por quem, quanto custará para a instituição e como serão feitas.

A construção desta proposta de intervenção foi com base nas questões levantadas nesta pesquisa, na experiência da pesquisadora na área e nas experiências de outras instituições federais que já implementaram a PCS, sendo observado o que já prevê a Política de Capacitação do Ifes.

O produto técnico, por fim, foi apresentado numa reunião no dia 21 de dezembro de 2018 com os 4 (quatro) membros da Comissão responsável pela criação da Política de Capacitação do Ifes, que estes se posicionassem sobre proposta e pudessem opinar, dentre eles o atual Diretor da Diretoria Gestão de Pessoas do Ifes. Todos os presentes deram sua contribuição, e o produto técnico apresentado no Quadro 03 desta dissertação é fruto desta discussão.

Tal Proposta de intervenção para efetivação do Plano Anual de Capacitação do Ifes, nada mais é do que um Plano de Ação, criado por meio da ferramenta 5W2H, para que os responsáveis pela construção e efetivação do Plano Anual de Capacitação do Ifes tenham um passo-a-passo das ações que precisam ser tomadas.

Indo ao encontro desta proposta, em abril de 2019 a Universidade Federal do Espírito Santo publicou por meio de sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas um Plano de trabalho para elaboração dos planejamentos internos de capacitação e do Plano Anual de Capacitação dos servidores da Ufes. Tal Plano de Trabalho é bem detalhado e se assemelha em alguns aspectos com o que foi construído neste trabalho, porém, o mesmo não poderia ser implementado no Ifes, pois, mesmo que ambos sejam instituições de ensino federais, e observem o Decreto 5707/2006, tem suas particularidades.

A publicação pela Ufes de um plano de trabalho que trás um detalhamento de ações para construção do Plano Anual de Capacitação, reforçou a importância de que todo o processo de construção deste instrumento seja planejado para garantir sua efetivação.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 CAPACITAÇÃO

Se fez necessário nesta pesquisa selecionar bases teóricas que se adequem à capacitação de servidores e/ou treinamento no serviço público. Para tal, não foi realizada uma revisão sistemática tendo em vista que não é este o foco do trabalho, e sim entender como se deu o processo de capacitação no Ifes.

Para contribuir na discussão foram buscados diversos autores que falam do tema, de forma a entender melhor como a capacitação tem sido vista pelos pesquisadores, por meio dos instrumentos de pesquisa, utilizando as palavras-chave “capacitação”, “treinamento”, “desenvolvimento”, relacionadas com as expressões: “serviço público” e “administração pública”. Foram selecionados àqueles autores que serviram de referência nos estudos com temas semelhantes ao desde trabalho. Assim, no quadro 02 um resumo com o nome dos principais autores encontrados e qual sua principal contribuição para esta pesquisa.

Quadro 02 – Resumo da base teórica utilizada

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Contribuição</b>
Galvão	2016	Investigou sobre o Curso de Ambientação Institucional ofertado pelo Ifes num determinado período e constatou que os servidores capacitados não apresentaram diferenças de desempenho se comparados aos que não foram capacitados; que o treinamento não teve efeito significativo no grupo que realizou os treinamentos.
Alcântara	2007	Concluiu que, para atender às necessidades de desenvolvimento de seus servidores, é necessário buscar formas de viabilizar o atendimento de demandas específicas de capacitação.
Pereira e Marques	2004	Demonstram que as ações de capacitação precisam ser estruturadas de modo a contribuir com o desenvolvimento do servidor e de forma que esse se atualize.
Pantoja	2014	Seu estudo apresentou os fatores dificultadores e facilitadores e comuns a maioria dos órgãos estudados no que diz respeito à implementação da PNDP.

From, Manfredini e Selow	2015	Concluíram que as políticas de capacitação necessitam ser aprimoradas e até adaptadas a essa demanda e cobrança social, pois, tem impacto direto na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.
Amaral	2006	Para este, a PNDP tem visão estratégica, e pretendia mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade do serviço público em atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.
Pantoja, Camões e Bergue	2010	Reforçaram que o foco principal de todo e qualquer esforço de capacitação pode ser sintetizado como o desejo que as organizações de distintas naturezas possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando atender suas necessidades e objetivos, ao mesmo tempo em que buscam para além de um bom desempenho, também alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico.
Tachizawa e Andrade	2002	Compreenderam que, apesar de a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal ser de cada indivíduo, a instituição necessita criar condições e incentivos para que o desenvolvimento das competências esteja também voltado para os objetivos organizacionais.
Dutra	2011	Afirma que é necessário tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira; para isso, ele conclui que é preciso que sejam tornados claros os critérios de ascensão e valorização do servidor, o servidor precisa conhecer sua carreira.
Bregalda, Dalmau e Tosta	2014	Estudaram a implantação da PNDP em duas IF's de Santa Catarina, e observaram que, em ambas instituições, o processo está ocorrendo muito lentamente e com dificuldades de implementação, sendo, as principais delas, a falta de pessoal para levar o projeto em frente e a falta de apoio e direcionamento dos órgãos idealizadores da política.
Camões	2013	Estudou sobre a implementação da PNDP, e verificou que, ainda que tenham sido feitos esforços, há indicativos de que sua implementação não ocorreu conforme o planejado. O fato de haver um decreto não implica que a política tenha sido efetivada na prática. As diversas mudanças nos personagens políticos envolvidos, o excesso de fragmentação e a desarticulação entre os órgãos, frente à grande heterogeneidade da administração pública dificultam a implementação e análise dos possíveis resultados da política.

Fonte: Elaboração própria com base nos autores pesquisados.

De início, o conceito de capacitação a ser utilizado, foi extraído do Decreto nº 5.707/2006, onde o termo é definido como “o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de

competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Tal decreto também foi responsável pela publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), muitos entendem que a PNDP fez com que os órgãos da APF tivessem a necessidade de elaborar os seus planos de capacitação, vistos como uma forma de se programarem ao longo de um determinado período no que diz respeito à capacitação de servidores. A PNDP também foi considerada importante por definir as diretrizes gerais para que os órgãos organizassem seus planos de capacitação (CAMÕES, 2013).

Para Amaral (2006), a PNDP tem visão estratégica, e pretende mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. Esta teoria corrobora a escolhida para este trabalho pois está de acordo que o desenvolvimento de pessoal/ capacitação é visto como ferramenta estratégica para as empresas, a fim de aperfeiçoar os trabalhadores com as capacidades necessárias para a obtenção de melhores resultados dentro da organização.

Como este estudo é voltado para o setor público, cabe ressaltar que este vivencia uma realidade de mercado diferente do setor privado, não existe grande competitividade entre os órgãos, os servidores tem planos de carreira definidos, sendo assim, a administração pública pode, de alguma forma, possibilitar um melhor aproveitamento dos investimentos em capacitações e qualificações.

Ainda que no setor público não exista a competitividade encontrada no setor privado, a administração pública se preocupa com as reclamações referentes à má qualidade dos serviços públicos, portanto, podemos entender que a capacitação se faz necessária para que os profissionais se tornem qualificados e assim consigam servir com qualidade aos diferentes setores da sociedade (FROM, MANFREDINI E SELOW, 2015).

Para tal, os autores From, Manfredini e Selow (2015) acreditam que se deva montar um programa de capacitação adequado e que atenda às necessidades, uma vez que a própria globalização, as novas tecnologias e até o que acontece na

administração privada tem influência direta na cobrança por uma gestão pública de excelência.

Neste cenário contemporâneo, Pantoja, Camões e Bergue (2010) reforçam que o foco principal de todo e qualquer esforço de capacitação pode ser entendido como a vontade que as instituições possuem de desenvolver seu corpo funcional, como forma atender suas necessidades e objetivos, e ao mesmo tempo alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico.

Cavalcante e outros (2016) verificaram que os principais embasamentos que legitimam a capacitação do servidor público federal estão relacionados com a motivação e desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão, visando a elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e aos cidadãos que fazem uso desses serviços, levando em conta o cumprimento dos princípios da eficácia e eficiência na Administração Pública, como também ressaltaram Pereira e Marques (2004) e Pantoja, Camões e Bergue (2010).

Corroborando também com esta teoria Alcântara (2007), que aponta como um grande desafio para a Administração Pública a maior profissionalização de seus servidores, de forma que possibilite a melhoria efetiva dos serviços públicos prestados à população. Lembrando que, além de capacitar os servidores, ela também precisa buscar a eficácia de forma a otimizar a utilização dos recursos, ou seja, se há investimento financeiro no servidor para que ele se capacite é necessário ter controle do retorno para a instituição após a capacitação (CAVALCANTE E OUTROS; 2016).

Trazendo o entendimento de Souza et al (2015), é necessário encontrar uma forma que possibilite trazer os conhecimentos adquiridos por meio da formação para a instituição, para que este novo conhecimento adquirido encontre espaço para se materializar em ações concretas. Para tal, se faz necessária um planejamento interno no momento de definir as ações de capacitação para que estas possibilitem correlacionar interesses e necessidades da organização aos interesses e necessidades dos servidores. Como veremos nos próximos itens deste trabalho, tal

planejamento poderá ser realizado por meio do Plano Anual de Capacitação, criado a partir da Política de Capacitação de Servidores do Ifes.

#### 4.2 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: O CASO DO IFES

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil foram criados a partir da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. O Instituto Federal do Espírito Santo, vinculado à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Ministério da Educação passou, portanto, a atuar em um novo modelo institucional a partir de 2008 comportando diferentes demandas que vão desde os cursos de formação inicial e continuada passando pelos técnicos integrados ao ensino médio de graduação até a pós-graduação *stricto sensu*.

O IFES com esse formato de instituição é fruto da fusão de três autarquias que atuavam no estado do Espírito Santo com ensino técnico. Com a fusão dessas instituições somadas às escolas que abriram no processo de expansão, constitui um total de 22 *campi* espalhados nas diversas regiões do Espírito Santo (IFES, 2016a).

Nesse contexto de expansão apresentado, o próprio TCU, na Decisão nº 358/20002, ao tentar avaliar as Instituições Federais de Ensino no Brasil, concluiu que se tratava de uma tarefa extremamente complexa, tendo em vista sua grande heterogeneidade. Nesse conjunto, existem unidades centenárias, centros novos e centros ainda em implantação, cada um com suas particularidades.

Esse exponencial crescimento do IFES ao interior do Espírito Santo certamente trouxe inúmeros benefícios à sociedade capixaba, porém deve-se ressaltar que a implantação de uma Política de Capacitação de Servidores institucional, onde seria necessário consolidar as metas e os objetivos da instituição em um único documento para posteriormente ser construído um Plano Anual de Capacitação que seja de todo Ifes, não é uma tarefa fácil, em razão do próprio aumento da heterogeneidade.

A fim de entender como se deu este processo de capacitação no Ifes conforme diretrizes do Decreto nº 5.707/2006, mesmo sem a elaboração de uma

política de capacitação institucionalizada, foram consultados os Relatórios de Gestão de 2008 a 2016, disponíveis para consulta no site do Ifes. Estes Relatórios são apresentados aos órgãos de Controle Interno e Externo como Prestação de Contas Ordinárias Anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal. No Quadro 03, é possível verificar como se deu o histórico da oferta de ações de capacitação na instituição ao longo dos anos.

Utilizando-se o método de pesquisa documental, levantado-se os dados destes relatórios de gestão (2008 a 2017), pode-se observar, no quadro 03, que, desde sua criação em 2008, o Ifes esteve preocupado com a capacitação de seus servidores, por meio das mais variadas ações de capacitação, e que nos leva a constatar que, ainda que não existisse uma Política de Capacitação institucionalizada e seguindo todas as diretrizes da PNDP, a instituição utilizou a capacitação como estratégia de melhoria da prestação do serviço à comunidade.

Quadro 03 – Dados referentes às ações de capacitação extraídos dos Relatórios de Gestão do Ifes dos anos de 2008 até 2017

Ano	Principais atividades relacionadas a capacitação descritas	Dados
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio dos eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores, quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas relacionadas à capacitação de pessoal. Com a finalidade: Promover a qualificação e a requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional.</li> <li>• Convênio com a Univix para capacitação de Servidores;</li> <li>• Convênio com a Faculdade Estácio de Sá para a capacitação de Servidores;</li> <li>• Convênio com a FAESA para capacitação de Servidores;</li> <li>• Participação na regulamentação e na implementação da capacitação obrigatória de novos servidores (Resolução CD nº 14/2008, de 09 de maio de 2008);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Port.520/2008 SETEC - Programa de capacitação de docentes e tec. adm. e gestores – R\$ 45.000,00</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de Recursos Humanos da Educação Profissional Finalidade Proporcionar aos docentes e profissionais de educação profissional (Gestores, Técnico-Administrativo, etc), oportunidade de capacitação, visando a melhoria da qualidade dos cursos e modalidades deste segmento educacional. Capacitação mediante programação de cursos, seminários, oficinas, estágios-visita, teleconferências, etc., elaboração de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ifes promoveu no ano de 2009, capacitação de 742 servidores, sendo 276 docentes e 466 técnicos-administrativos em educação. Os investimentos foram da</li> </ul>

	<p>materiais de capacitação, que proporcionem a constante atualização de conhecimentos dos profissionais que atuam na educação profissional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir na capacitação de servidores, o primeiro projeto de ambientação na rede dos Institutos Federais para os novos servidores, foi construído e aplicado no Instituto Federal do Espírito Santo;</li> </ul>	<p>ordem de R\$ 602.028,81 e a carga horária total de 44.918 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise feita: Resultado satisfatório, aumentado devido capacitação de novos e antigos servidores, devido nova estrutura implantação de novos <i>Campi</i>.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme Relatório de Auditoria - o Ifes deverá detalhar nesse ato regulamentar, os critérios/requisitos que permitam aos gestores maior objetividade na avaliação da relevância do curso de capacitação para a Instituição e, conseqüentemente, do interesse da administração.</li> <li>• Fatores positivos: A integração dos servidores de todo Instituto através de reuniões, fóruns, cursos de ambientação, resultando em ações de capacitação profissional, habilitando-os para atuarem na perspectiva do cumprimento das recomendação emanadas pelo controle interno.</li> <li>Fatores negativos: Com criação da Lei nº 11.892/2008, especificamente a Lei dos Institutos, a estrutura organizacional ainda está em fase de construção, o que reflete em acúmulo de competências, caracterizado pela disfunção entre volume de trabalho e a quantidade de servidores, tendo vista que a proposta de expansão ainda está em fase de implementação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.348 servidores capacitados;</li> <li>• Investimento total – R\$ 556.364,53</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - Os recursos foram passados para as instituições que por fim foram reestruturadas, bem como executados diretamente para SETEC/MEC em atividades como implantação de oficinas, seminários, etc.</li> <li>• Capacitação de Recursos Humanos da Educação Profissional Visa contemplar servidores com capacitação e treinamento para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e valorização do capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 785 servidores capacitados;</li> <li>• Os cursos de Ambientação continuam contribuindo com o desenvolvimento dos Servidores, sendo que 34,8% dos capacitados pertencem ao Campus Vitória devido a grande quantidade destes.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de recursos humanos diminuiu devido o próprio Instituto por meio de treinamentos internos, ministrados por instrutores selecionados pela própria Instituição.</li> <li>• Os planos de capacitação de servidores (docentes e técnicos), são os cursos de ambientação Centro de Desenvolvimento de Servidores - CDS, ofertados em diversos campi do IFES nas modalidades: Treinamento <i>In Company</i>, Treinamento Interno e Treinamento no Local de Trabalho, mediante inscrição dos servidores nos mesmos.</li> <li>• A titulação dos Docentes vem sendo aprimorada e percebe-se que os níveis de mestrado e doutorado estão na preferência. Já o quadro técnico-administrativo vem sofrendo aumento de qualificação através das especializações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em média, para o ano de 2012 o Docente capacitado recebeu 33,19 horas aprimoramento e o de Técnico-administrativo capacitado recebeu 62,44 horas.</li> <li>• Em média, cada capacitação em 2011 custou 945,31 reais para docentes e 1307,63 reais para Técnico-administrativo.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A descentralização administrativa e financeira que faz com que os campi desenvolvam ações independentes e com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No campus Vitória, exercício 2013, foram</li> </ul>

	<p>frequência desarticuladas da Reitoria dificultam a execução da ação de capacitação; além disso a ausência do Plano Anual de Capacitação resulta em ações com base na identificação de necessidades pontuais. Portanto, o fortalecimento da política nacional de desenvolvimento de pessoal, instituída no Decreto 5707/2006 é essencial para a efetividade da política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Campus Serra tem uma política de incentivo à capacitação de técnicos administrativos e docentes, seja para cursos de curta duração, seja para programas de pós-graduação lato sensu, de mestrado e de doutorado.</li> </ul>	<p>atendidas 247 solicitações de capacitação e atualização, gerando 198 Propostas de Concessão de Diárias e Passagens, além da inscrição em cursos e eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em média, para o ano de 2013 o Docente capacitado recebeu 23,28 horas aprimoramento e o de Técnico administrativo capacitado recebeu 62,73 horas. E em média, cada capacitação em 2013 custou 1.910,38 reais.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A titulação dos Docentes vem sendo aprimorada e percebe-se que os níveis de mestrado e doutorado têm predominado. Já os técnico-administrativos encontram-se, em sua maioria, com especialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2014, o Docente capacitado recebeu 41,01 horas de aprimoramento, e o de Técnico-administrativo capacitado recebeu 85,13 horas.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentre os 22 objetivos estratégicos definidos: Promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores;</li> <li>• Ficou definido que compete à Diretoria de Gestão de Pessoas: propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas à capacitação, qualificação, dos servidores do Ifes;</li> <li>• Dentro os projetos para a Reitoria , ficou estabelecido a produção da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores;</li> <li>• Em atendimento à recomendação do TCU nº 127368, referente ao documento 201407331 que trata da constatação de ausência de efetiva compatibilidade dos planos de capacitação com o planejamento estratégico do Ifes, informamos que a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), com o apoio da Diretoria de Planejamento (DPLA), vêm desenvolvendo o Projeto de Capacitação do Ifes, codinome Projeto Salk. O objetivo principal do projeto Salk é criar a política de capacitação dos servidores do Ifes, o qual compreende o programa de capacitação e a estrutura para a elaboração do plano anual de capacitação dos <i>campi</i> até junho de 2016.</li> <li>• Programa de apoio a Mestrados Profissionais com o intuito de promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores;</li> </ul>	<p>Na Ação 4572 – meta física executada foi de 400 com diferença da meta reprogramada 500, houve incertezas provocadas pelo atraso do orçamento de 2015, restrições orçamentárias ao longo do ano e inexistência do Plano Anual de Capacitação – PAC impossibilitaram realização integral da meta estimada. Ainda assim, as decisões em capacitar apoiadas pela gestão têm possibilitado promoção de ações de capacitação, em sua maioria, alinhadas aos objetivos institucionais.</p>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Capacitação - Garantia da oferta de um amplo e diversificado conjunto de ações formativas, em diferentes níveis de ensino e metodologias, com o fim de contribuir na integração, formação e desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o indivíduo e atender os objetivos estratégicos do IFES. A proposta é também oferecer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15,5% são mestres e isso se dá também pelo investimento do Ifes no desenvolvimento formal dos servidores e na busca por convênios e parcerias</li> </ul>



mais transparência e isonomia nas ações de capacitação.

- A Política de Capacitação do Ifes encontra-se em fase final de construção. Foi constituída uma comissão que ficou com a responsabilidade da elaboração do documento. O projeto foi distribuído em 4 (quatro) etapas, com entregas bem definidas.

- Meta 13, PNE 2014 – 2024: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para setenta e cinco por cento, sendo, do total, no mínimo, trinta e cinco por cento doutores;

- O Ifes busca investir na capacitação e qualificação de seus servidores e incentiva principalmente a busca por cursos de Educação à Distância ofertados pelas escolas de Governo. Além de cursos de curta duração e de capacitação (principalmente operacional) aos servidores, contratados sob demanda, o Ifes tem buscado investir na qualificação formal dos servidores.

- O Instituto, através de convênios e acordos celebrados com outras instituições, oferece aos servidores oportunidade de crescimento profissional com a criação de programas como o programa de Mestrado Interinstitucional (Minter) e Doutorado Interinstitucional (Dinter) que são turmas de mestrado e de doutorado conduzidas por uma instituição promotora (nacional) nas dependências de uma instituição de ensino e pesquisa receptora que tem por objetivo principal viabilizar a formação de mestres e doutores, principalmente professores, além de apoiar a capacitação para os diferentes níveis de ensino; subsidiar a nucleação e o fortalecimento de grupos de ensino e pesquisa; bem como fortalecer e estabelecer as condições para a criação de novos cursos de pós-graduação.

- Ademais, o Instituto também oferece o Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática (Educimat) em que oferece curso de Mestrado Profissional em Educação em Ciências e Matemática e é dirigido aos profissionais, portadores de diploma de graduação obtidos em cursos reconhecidos pelo MEC, atuantes em educação científica.

- Outrossim, o Instituto possui convênio com a FUCEPE para oferta do curso de mestrado em Administração com termo específico para servidores Técnicos Administrativos em Educação, além de reserva de vagas no programa de Mestrado de Gestão Pública numa parceria com a Universidade Federal do Espírito Santo, visando assim, crescimento profissional e qualificação da força de trabalho dos servidores da instituição.

- A Instituição Federal de Ensino não possui atualmente Política de Capacitação vigente. Contudo, a partir do “Projeto Salk”, realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), com o apoio da Diretoria de Planejamento (DPLA), por meio da Portaria nº 1.977, de 13/07/2016 foi criada a Comissão responsável pela criação da Política de Capacitação dos servidores do Ifes e que atualmente, encontra-se sendo encaminhada para consulta pública junto à comunidade e posterior deliberação junto ao Conselho Superior para aprovação. A comissão reuniu-se no decorrer do ano de 2016,

para formação, conforme já mencionado no tópico Qualificação da força de trabalho.

- Outrossim, percebe-se também na planilha que 45,64 % dos servidores são especializados e um dos fatores para que isso ocorra é através do incentivo a qualificação onde o Instituto busca estimular a capacitação de seus servidores, bem como investir no desenvolvimento formal.

	sendo que em virtude das diferentes visões entre os membros, dada sua diversidade, a construção do documento exigiu aprofundada análise e discussão em cada um dos tópicos.	
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia da oferta de um amplo e diversificado conjunto de ações formativas, em diferentes níveis de ensino e metodologias, com o fim de contribuir na integração, formação e desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o indivíduo e atender os objetivos estratégicos do IFES. A proposta é também oferecer mais transparência e isonomia nas ações de capacitação.</li> <li>• Projeto: Política de Capacitação</li> </ul> <p>Entregas em 2017:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração do documento que regulamenta a consulta pública da proposta de Política de Capacitação de Servidores do Ifes;</li> <li>2. Designação de comissão de mobilização e sistematização;</li> <li>3. Publicação de portaria de designação da comissão de mobilização e sistematização pelos diretores-gerais dos <i>campi</i>;</li> <li>4. Web conferência com os membros das comissões de mobilização e sistematização;</li> <li>5. Definição do calendário de consulta pública e dos encontros;</li> <li>6. Realizar consulta pública e encontro(s) pela comissão de mobilização e sistematização;</li> <li>7. Encaminhar sugestões de alteração, supressão ou inclusão aprovadas, ata(s) e lista(s) de presença do(s) encontro(s) realizado(s);</li> <li>8. Consolidação e apreciação das sugestões de alteração, supressão ou inclusão aprovadas encaminhadas pelas Comissões de Mobilização e Sistematização das unidades organizacionais</li> </ol> <p>Planejamento de entregas para 2018:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Submeter ao Conselho Superior;</li> <li>2. Publicar e divulgar a Política de Capacitação do Ifes.</li> </ol>	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios de Gestão do Ifes – 2008 a 2017.

Nota-se, no Quadro 03, a oferta de cursos de Ambientação Institucional pelo Ifes apresentada no Relatório de Gestão de 2008, constante na resolução CD nº 14/2008 do Ifes que estabeleceu a capacitação obrigatória para novos servidores efetivos do Instituto Federal.

Conforme tal Resolução, a Ambientação Institucional possui as seguintes características, objetivos e programas:

- I. objetivo geral: capacitar os novos servidores efetivos do Cefetes, professores e técnicos administrativos em educação, para o exercício competente de suas funções técnicas e docentes em conformidade com a história, as tradições, os processos e as políticas públicas que identificam a oferta educacional profissional e tecnológica.

II. Objetivos específicos:

- a) promover a ambientação institucional dos novos servidores no contexto da arquitetura estratégica, da cultura administrativa, da proposta pedagógica, do plano de desenvolvimento institucional, e das regulamentações gerais do serviço público federal e das regulamentações específicas da instituição;
- b) desenvolver as competências específicas do desempenho técnico e docente em alinhamento com os resultados esperados do processo de trabalho individual e das equipes da instituição;
- c) facilitar a imersão dos novos servidores em contextos internos e externos à instituição, onde repercutam os resultados do seu trabalho;
- d) incentivar o aproveitamento de créditos em cursos lato sensu a própria instituição ofertante da capacitação que permitam aprofundar suas competências em âmbitos técnicos, pedagógicos, gerenciais, científicos e tecnológicos.

III. A organização programática da capacitação dos novos docentes, pedagogos e técnicos em assuntos educacionais consta de três módulos, a saber:

- a) módulo I - 60 horas: Ambientação Institucional;
- b) módulo II - 30 horas: Trabalho Docente em EPT;
- c) módulo III - 30 horas: Imersão no Ambiente da EPT;
- d) orientação em trabalho – 6 meses: acompanhamento por tutor.

IV. A organização programática da capacitação dos novos técnicos-administrativos em educação consta de três módulos, a saber:

- a) módulo I - 60 horas: Ambientação Institucional;
- b) módulo II - 10 horas: trabalho do técnico-administrativo em educação na EPT;
- c) módulo III - 10 horas: imersão no ambiente das atividades meio em EPT;
- d) orientação em trabalho - 6 meses: acompanhamento por tutor.

V. O servidor que concluir o curso com sucesso fará jus a certificado de aperfeiçoamento em:

- a) Educação Profissional e Tecnológica: para docentes, pedagogos e técnicos em assuntos educacionais;
- c) Administração em Educação Profissional e Tecnológica: para os técnicos-administrativos em educação. (IFES, 2008)

Ressalta-se que este projeto de oferta de curso de Ambientação Institucional foi executado no período de 2010 a 2012, teve seus objetivos alinhados à estratégia da Instituição e utilizou-se de um banco de talentos internos ao Ifes que atuaram como instrutores, selecionados a partir de saberes e competências comprovados por currículo na Plataforma Lattes do CNPq (IFES, 2016). Assim, foram ofertadas 180 turmas, 4.554 vagas e 2.430 horas de treinamento, o que representou aproximadamente 70% das oportunidades de capacitação promovidas no período pela Instituição. Todas as informações relativas ao projeto foram disponibilizadas em sítio da Instituição (IFES, 2016).

De acordo com Galvão (2016), que investigou se estes treinamentos introdutórios ofertados aos servidores públicos, chamados de Ambientação Institucional ou Curso de Desenvolvimento de Servidores (CDS) conforme citado no Quadro 02, melhoram seu desempenho no cumprimento de suas atribuições e verificou se a capacitação de pessoal contribuiu para suprir a carência de competências para o desempenho de funções em instituições públicas, para a autora, tal projeto, foi elaborado segundo umas das Diretrizes do Decreto nº 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal sob a perspectiva do modelo de desenvolvimento estratégico de pessoas. Tendo em vista que dentre as diretrizes de tal Política consta:

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

Segundo a mesma autora, alguns resultados mostraram que os servidores capacitados não apresentaram diferenças de desempenho se comparados aos que não foram capacitados; que o treinamento não teve efeito significativo no grupo que realizou os treinamentos.

De fato, ainda que fossem ofertados cursos introdutórios de formação, os mesmos não eram feitos direcionados para cada cargo especificamente, por este motivo podem não ter influenciado de forma significativa no desempenho dos servidores. Isso permite-se que confirme aquilo que ALCÂNTARA (2007) já alertava conforme Quadro 02: para atender às necessidades de desenvolvimento de seus servidores é necessário buscar formas de viabilizar o atendimento de demandas específicas de capacitação.

Conforme dados revelados na pesquisa documental dos Relatórios de Gestão disponibilizados, constam, conforme destaca-se no Quadro 03, a realização de ações diversas voltadas ao treinamento de servidores, tais como custeio dos eventos, pagamento de passagens e diárias aos servidores, quando em viagem para capacitação, taxa de inscrição em cursos, seminários, congressos e outras despesas relacionadas à capacitação de pessoal.

Tais ações citadas acima, de fato, são relevantes, porém, insiste-se, mais uma vez, que são realizadas de forma pontual, e na maioria das vezes, sem um planejamento prévio. A forma como o Ifes realizou as capacitações não está em conformidade com as orientações de Pereira e Marques (2004) conforme exposto no Quadro 02, pois os mesmos demonstram que as ações de capacitação precisam ser estruturadas de modo a contribuir com o desenvolvimento do servidor e de forma que esse se atualize; fundamentalmente de acordo com as demandas institucionais, como foi exposto no Quadro 03, as ações feitas pelo Ifes não foram realizadas desta forma, e sim de forma pontual e sem planejamento prévio, apenas para suprir demandas específicas

Com relação à evolução da qualificação docente, dados do Quadro 03 confirmam a evolução na titulação do quadro de professores do Ifes, que foi sendo aprimorada e percebeu-se que portadores de diplomas de mestrado e doutorado prevalecem no Ifes.

Seguindo esta tendência, o quadro técnico-administrativo também vem sofrendo aumento de qualificação através das especializações e mestrados, conforme demonstrado no Quadro 03. Tais dados podem ser tidos como consequência dos investimentos que o Ifes fez em qualificação dos servidores, seja por programas específicos, seja por convênios e parcerias, conforme apontado no Quadro 03. Mais uma vez mostra-se que algumas ações da Instituição estavam de acordo com o que previa uma das diretrizes da PNDP.

Há de se ressaltar que, no período de 2008 a 2017, as ações de capacitação desenvolvidas pelo Ifes demonstraram uma tentativa de adequação da instituição à PNDP, com destaque para a oferta de Cursos *in company*, curso preparatório para os servidores realizarem o Teste Anpad, entre outros. De fato, na PNDP, reza em seu artigo 3º que deverão ser incentivadas iniciativas de capacitação voltadas para desenvolvimento das competências institucionais e individuais e assegurado o acesso dos servidores a eventos de capacitação.

Frisa-se que, devido à ausência de uma Política de Capacitação de Servidores institucionalizada na Instituição pesquisada, a autora observou em seu

ambiente de trabalho que as concessões de capacitação realizadas poderiam ser consideradas frágeis, inclusive, cabe ressaltar que, por vezes, o Ifes teve que detalhar, em respostas às auditorias, quais os critérios/requisitos que permitam aos gestores maior objetividade na avaliação da relevância dos cursos de capacitação para a Instituição e, conseqüentemente, do interesse da administração.

Relendo o Relatório de Gestão do Ifes de 2013, foi constatado que a descentralização administrativa e financeira leva os *campi* a desenvolverem ações independentes e com frequência desarticuladas da Reitoria. Uma conseqüência desse procedimento é a dificuldade de executar ações de capacitação institucionalizadas, confirmando o que foi indicado nesta pesquisa: a ausência do Plano Anual de Capacitação resultava em ações com base na identificação tão somente de necessidades pontuais.

Malgrado as tentativas de construção de uma política de capacitação ficaram evidente nos resultados colhidos e apresentados no Quadro 03, a sua construção efetiva deu-se, somente, em 2016, onde os resultados desse processo encontram-se apresentados e discutidos no item 4.3.

#### 4.3 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO IFES: CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Conforme apresentado no Quadro 03, mediante a continuidade de pesquisas documentais apuradas pelo presente trabalho no âmbito do Ifes, no Relatório de Gestão do Ano de 2015, foi informado que, em atendimento à recomendação do TCU nº 127368, referente ao documento 201407331 que trata da constatação de ausência de efetiva compatibilidade dos planos de capacitação com o planejamento estratégico do Ifes, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), com o apoio da Diretoria de Planejamento (DPLA), começou a desenvolver o Projeto de Capacitação do Ifes, codinome Projeto Salk que elaborou a Política de Capacitação dos Servidores (PCS). Por meio da Portaria nº 1.977, de 13/07/2016, foi criada a Comissão responsável pela elaboração da Política de Capacitação dos servidores

do Ifes, com representantes de diversos setores e Pró-reitorias, sendo que, em maioria, estavam servidores da Área de Gestão de Pessoas do Ifes.

Conforme se verificou, o projeto Salk, teve como líder Niciane Castro, servidora da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) na ocasião. A servidora foi instituída presidente da Comissão responsável pela elaboração da Política de Capacitação dos servidores do Ifes, conforme consta na portaria citada, e tinha, entre suas atribuições, o monitoramento e controle das atividades dos envolvidos no projeto. Dentre os membros da comissão responsáveis pela elaboração do projeto Salk, estava a servidora Laís Miranda Moro, autora desta pesquisa. Tal participação possibilitou que a autora realizasse uma observação participante, conforme informado no Quadro 01.

Quando a comissão que construiu o projeto Salk foi designada com o objetivo principal de iniciar a elaboração da PCS, foram utilizados os seguintes objetivos específicos para que os membros pudessem identificar a importância da construção da Política:

- O atendimento ao Decreto nº 5.707/2006;
- O alcance dos objetivos estratégicos e as metas organizacionais preestabelecidas no planejamento estratégico;
- A organização dos critérios e objetivos para concessões de capacitação dentro do interesse institucional, e;
- O atendimento às recomendações dos órgãos de controle (IFES, 2015, p. 128).

Estruturalmente, o objetivo principal do projeto Salk, repousou sob duas vertentes: criar um programa de capacitação e elaborar uma estrutura para o plano anual de capacitação dos *campi*. A previsão para finalização e entrega do projeto seria até junho de 2016, conforme constava no Relatório de Gestão de 2015, indicado no Quadro 03, no entanto, face à complexidade das interfaces que envolviam o objeto, tendo em vista a participação de diversos setores administrativos do Ifes envolvidos, esta comissão decidiu por aprofundar a análise e discussão dos tópicos conduzindo a uma dilatação do tempo previsto para entrega dos PCS.

Após reuniões realizadas entre a equipe do projeto, devido às complexidades acima citadas, a comissão do Projeto Salk reconheceu que a construção da política traria benefícios diretos ao Ifes, dentre eles:

- A adequação aos critérios e objetivos para concessões em capacitação dentro do interesse institucional;
- A conscientização da comunidade da importância da Política de Capacitação dos Servidores;
- Tornar os processos de capacitação do Ifes mais transparentes e democráticos;
- O alinhamento das competências individuais e organizacionais;
- O direcionamento para a implantação do Plano Anual de Capacitação;
- Apoiar o recredenciamento do Ifes junto ao MEC;
- A redução de questionamentos referentes aos procedimentos sobre a política de capacitação, e;
- O atendimento com qualidade à demanda do Ifes. (IFES, 2015, p. 128)

Neste diapasão, guiado pela justificativa da presente pesquisa, ou seja, a inexistência de uma política com critérios de indicação de capacitação para os servidores, resultou na existência de servidores sentindo-se prejudicados com a forma como que as concessões de capacitação eram feitas, conforme observado pela autora desta pesquisa enquanto servidora da área de Gestão de Pessoas do Ifes, por este motivo foi apontada a criação de uma política institucionalizada como uma possibilidade de tornar as concessões mais impessoais, com critérios mais claros para todos.

Outra motivação da comissão do Salk para construir o texto do PCS era a ocorrência de uma demanda contínua da área de gestão de pessoas quanto a responder aos questionamentos constantes do MEC e aos órgãos de controle sobre a construção de um PAC, conforme apontado no Relatório de Gestão de 2015 – Quadro 03.

Antes de propriamente iniciar a construção do texto através da Comissão, houve reuniões de planejamento no ano de 2015, registradas em ata, onde a equipe do projeto aprovou uma estrutura analítica do projeto. Constatou-se, no decorrer da pesquisa, que os trabalhos da comissão do Projeto Salk foram divididos em etapas, onde planejava-se construir o texto de uma Política de Capacitação de Servidores, depois um Programa de Capacitação onde seriam reunidas normas e procedimentos



para liberação de servidores para capacitações, custeio e prestação de contas das capacitações; previa-se ainda em uma destas etapas a definição das diretrizes para a elaboração de um Plano Anual de Capacitação, e por fim, na etapa final de aprovação do texto e divulgar-se-ia para toda comunicada acadêmica.

A equipe de planejamento do projeto, então, identificou os seguintes requisitos para compor esta estrutura e como forma de atendimento às expectativas das partes interessadas no projeto:

- Modelagem dos processos;
- Modelos de documentos utilizados;
- Disponibilização dos processos e documentos no site institucional;
- Aprovações pelas CPPD e CIS;
- Aprovação pelo Colégio de Dirigentes;
- Publicação em resolução do Conselho Superior do Ifes (IFES, 2015, p. 129).

As partes interessadas pelo projeto indicadas pela comissão foram as seguintes instituições: TCU, CGU, Auditoria Interna, Segep/MPOG, Fórum de Gestão de Pessoas do Ifes, Servidores, Proad e Proex.

Continuando no que diz respeito à comissão do Projeto Salk, a mesma no decorrer de suas atividades, realizou 55 reuniões oficiais, sendo todas estas registradas em atas, algumas reuniões específicas com a presença de representantes dirigentes, na ocasião necessários em algum ponto de pauta específico. Estas reuniões também possuíam a incumbência de acompanhar o processo de consulta pública nos *campi*, bem como, apreciar e consolidar todas as contribuições recebidas. O resultado dessas reuniões foi a elaboração de uma proposta de Política de Capacitação de Servidores do Ifes.

Assim, no dia 13 de março de 2017, foi divulgada aos servidores a Proposta de Política de Capacitação de Servidores do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), para que a mesma passasse por consulta pública antes de ser submetida ao Conselho Superior da instituição. Ora, tal medida veio ao encontro com o exposto por Pantoja (2014), de que a construção coletiva da política permite que todos os servidores se sintam parte importante do processo, o que contribui para sua

efetivação. A intenção que se teve com a consulta pública foi esta, de oportunizar a participação de todos. Mas claro, que, como em todo processo, existiram falhas.

Porém, entende-se que, o fato de a PCS do Ifes ter sido construída por um grupo com representantes de diversas áreas, e ainda ter sido aprovada numa consulta pública que envolveu toda a instituição, demonstrou que a construção foi coletiva, a com isso tal política teria mais chance de efetivação.

A consulta pública, que aconteceu entre os dias 3 de abril a 25 de maio de 2017, foi feita por meio de Comissões de Mobilização e Sistematização, que foram designadas pela direção em todos os campi do Ifes, compostas de – pelo menos – um técnico administrativo, um docente e um gestor, que definiram a metodologia e o calendário da consulta em seus *campi*. Essas comissões também foram responsáveis por divulgar e capacitar os demais servidores, além de realizar encontros, para que todos pudessem opinar sobre a Política de Capacitação dos Servidores do Ifes.

As Comissões de Mobilização e Sistematização tinham a função de, até o dia 26 de maio de 2017, sistematizar as sugestões de alteração, supressão ou inclusão realizadas na consulta pública e realizar, pelo menos, um encontro com os servidores de suas unidades, para apreciação e votação das sugestões recebidas.

Após o período de consulta, as comissões sistematizaram um documento (por campus), que foi enviado à Comissão Responsável pela Criação da Política de Capacitação dos Servidores do Ifes. Vale constar que, apenas 13 *campis* encaminharam suas sugestões. A partir disso, comissão fez análise das sugestões e encaminhou o documento final consolidado para apreciação do Conselho Superior do Ifes.

A comissão responsável pela elaboração da Política de Capacitação de Servidores do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) encaminhou, então, o texto final do documento, após consulta pública, para apreciação do Conselho Superior no dia 04 de agosto de 2017. O grupo divulgou ainda um relatório contendo pareceres sobre todas as contribuições enviadas pelos *campi* e Reitoria. O documento foi aprovado no Conselho Superior por meio de uma Reunião Extraordinária apenas no

dia 22 de outubro de 2018 e a divulgação do texto final aconteceu no dia 17 de dezembro de 2018.

Com a leitura dos Relatórios de Gestão do Ifes, ficou claro que o objetivo da criação da Política de Capacitação de Servidores seria melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, por meio de eventos de capacitação que desenvolvam seus servidores e busquem alinhar as competências individuais e organizacionais. Desta forma, conforme apresentado no Quadro 02, confirmamos aquilo que já foi apontado por Alcântara (2007) e confirmado por From, Manfredini e Selow (2015): as políticas de capacitação precisam ser pensadas para atender uma demanda social e com o intuito de impactar diretamente na qualidade da prestação de serviços à população. Conclui-se também que, fundamentalmente, elas permitiram, além de capacitar o servidor, estar de acordo com as necessidades institucionais como já dizia Pereira e Marques (2004).

Foi apurado então, que o texto da Política de Capacitação de Servidores do Ifes ficou organizado da seguinte forma:

- a) Introdução
  - Público-alvo
  - Justificativa
  - Objetivos
  - Diretrizes
- b) Operacionalização
  - Formas de oferta e ônus dos eventos de capacitação
  - Recurso Orçamentário
- c) Programa de Capacitação
  - Horário especial ao servidor estudante
  - Afastamento para participação em aperfeiçoamento
  - Afastamento para participação em programa de pós-graduação stricto sensu, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio
  - Licença para capacitação
  - Custeio de capacitação
- d) Diretrizes para planejamento, execução e avaliação do Plano Anual de Capacitação (IFES, 2018)

Ao observar o conteúdo dessa política, pode se constatar que a mesma pressupõe que a capacitação permanente do servidor foi efetivada como ponto estratégico. Também ficou definido de forma mais clara a formal que, caberá à Administração Pública incentivar, assistir e apoiar o servidor a capacitar-se, bem

como aproveitar as habilidades e competências de seus servidores na realização de eventos de capacitação no âmbito da própria instituição (IFES, 2018). De fato, isso se configura como uma submissão das diretrizes já apontadas na PNDP, onde é previsto um aproveitamento das habilidades de alguns servidores para capacitarem outros. Esses resultados vão ao encontro do que foi proposto por Amaral (2006): a visão estratégica da PNDP prevê mobilização dos talentos da instituição a fim de aprimorar a capacidade de atender mais e melhor.

Conforme reza o texto da Política de Capacitação, para fins de desenvolvimento dessa política devem ser priorizados eventos de capacitação vinculados às linhas abaixo, obedecendo aos princípios da transparência e isonomia, bem como atender aos preceitos éticos da Administração Pública, de forma tal que se promova:

- Desenvolvimento institucional: ações de aperfeiçoamento que instrumentalizem e atualizem os métodos de trabalho e de atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelo servidor.
- Qualificação institucional: capacitação baseada em ação de educação formal, que tem por objetivo aumentar o grau de qualificação dos servidores em sua área de atuação no Ifes, bem como apoiar o servidor na complementação de seus estudos de educação formal.
- Iniciação ao serviço público: eventos de capacitação que forneçam informações básicas ao servidor ingressante nas carreiras do magistério e do técnico-administrativo e, promova sua integração no serviço público e na Instituição.
- Gestão: ações voltadas à preparação dos servidores para o desempenho das atividades de gestão, que poderão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.
- Valores institucionais: ações voltadas para disseminar e promover os princípios e crenças estabelecidos no PEI do Ifes que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões dos servidores. (IFES, 2018)

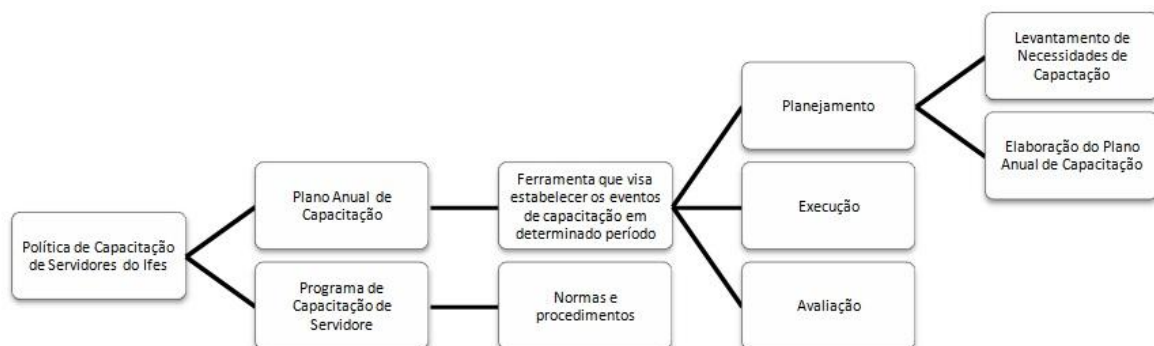
Assim, as capacitações obrigatoriamente deverão seguir as linhas de ação acima descritas. Para tal, se propõe que a instituição, em parceria com a área de gestão de pessoas, ofereça de um amplo e diversificado conjunto de eventos de capacitação, em diferentes níveis de ensino e metodologias, com a finalidade de contribuir na integração, na formação e no desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o indivíduo e atender os objetivos estratégicos da Instituição: “ela deve se refletir na integração, formação e desenvolvimento

profissional dos servidores, de forma a valorizar o profissional e atender à missão institucional do Ifes” (IFES, 2018).

Adicionalmente, a implementação da Política de Capacitação de Servidores será de responsabilidade de todos órgãos e unidades integrantes da estrutura organizacional do Ifes, cabendo a Diretoria de Gestão de Pessoas, em articulação com as Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas dos *campi*, as competências de promover e articular o planejamento, execução e avaliação do Plano Anual de Capacitação.

Dessa forma, o Programa de Capacitação passou a reunir normas e procedimentos para concessão dos eventos de capacitação no âmbito do Ifes, respeitadas as especificidades de cada carreira ou cargo. O Plano Anual de Capacitação estabelece os eventos de capacitação a serem implementados em determinado período, de forma a otimizar os recursos logísticos e financeiros despendidos pelo Ifes. A fim de facilitar a visualização da Política de Capacitação de Servidores de forma ampla, cabe observar a figura 01:

Figura 01 – Política de Capacitação de Servidores



Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 01, percebe-se que, a partir da Política de Capacitação de Servidores, dois outros documentos foram criados, a Programa que Capacitação que trás as normas e os procedimentos, e as diretrizes para elaboração do Plano Anual de Capacitação, que será a ferramenta que estabelecerá os eventos de capacitação em determinado período. O Plano Anual de Capacitação será dividido

em fases: planejamento, execução e avaliação. A fase de planejamento é tida como a de maior importância e será o foco deste trabalho, pois por meio dela que será efetivamente elaborado o PAC do Ifes.

O Programa de Capacitação e o Plano Anual de Capacitação foram, de fato, as principais ferramentas de gestão para operacionalizar a Política de Capacitação de Servidores do Ifes, pois permitiram a criação de outros programas e planos vinculados para alcance de seus objetivos, porém, o foco deste trabalho é aprofundar na construção do PAC, pois este é o próximo passo para efetivação da política e o produto técnico desta dissertação visa contribuir para que este seja implementado com sucesso.

#### **4.3.1 Plano Anual de Capacitação**

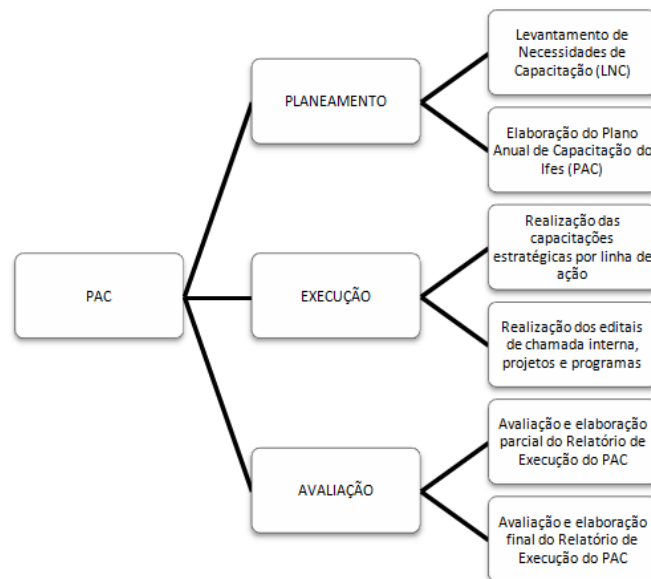
Tendo conhecimento de que o Ifes aprovou sua Política de Capacitação de Servidores em dezembro de 2018, entende-se que o próximo passo a ser tomado pela instituição é a construção do Plano Anual de Capacitação (PAC) no decorrer do ano de 2019. Conforme está estabelecido dentre as diretrizes da PNDP, as instituições deverão elaborar o PAC da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas. O PAC será a ferramenta de gestão que estabelecerá os eventos de capacitação a serem implementados em determinado período na instituição, de forma que esta consiga otimizar os recursos logísticos e financeiros despendidos.

Cabe ressaltar que no texto da Política de Capacitação de Servidores do Ifes encontram-se as definições de quais as diretrizes e o público-alvo que servirão de base para o PAC, bem como deixa claro que as metas e os indicadores previstos no PDI e PEI sejam levados em consideração com objetivo de estimular o desenvolvimento de uma cultura de capacitação pensada no desenvolvimento organizacional. O PAC, foi pensado para contemplar as necessidades da organização em consonância com as necessidades individuais do servidor, e para

prever custos a serem despendidos com capacitação, a fim de promover uma maior agilidade e transparência nos seus processos de contratação.

A idéia de criar um Plano Anual de Capacitação visa consolidar as demandas de capacitação no âmbito do Ifes, para isso a proposta trazida no texto da PCS é de que cada unidade organizacional (campus) poderá elaborar seu próprio plano de desenvolvimento de capacitação complementar com base nas particularidades de suas demandas por capacitação. As etapas do Plano Anual de Capacitação do Ifes previstas na Política de Capacitação, e estão demonstradas na Figura 02.

Figura 02 – Etapas do Plano Anual de Capacitação



Fonte: Política de Capacitação de Servidores do Ifes (2018) – Elaboração própria.

Dentre as etapas expostas na figura 02, destaca-se o levantamento de necessidade de capacitação (LNC) que tem como objetivo identificar e caracterizar necessidades de capacitação dos servidores do Ifes relacionadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão institucional previstos no PDI e PEI.

Esta etapa é de fundamental importância, dado o exposto por Pantoja, Camões e Bergue (2010) quando reforçam que o foco de qualquer esforço de capacitação deve ser alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico.

O LNC será realizado no Ifes, conforme proposto em sua PCS, por meio de formulário eletrônico por meio da Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação, e deve ser feito preferencialmente no terceiro trimestre do ano anterior ao início do biênio de aplicação do plano.

Tal Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação será de fundamental importância para a efetivação do PAC, e esta será designada pelo dirigente máximo do Ifes em ato próprio, devendo ser composta por membros da Diretoria de Gestão de Pessoas, das Pró-Reitorias Institucionais, da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e da Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS).

Conforme consta no texto da PCS, a etapa do Levantamento de Necessidades de Capacitação dar-se-á mediante:

- I sensibilização dos servidores para participar do levantamento de necessidade de capacitação;
- II preenchimento e envio do formulário de levantamento de necessidade de capacitação pelo servidor (ANEXO IX DA PCS - APÊNDICE);
- III validação do formulário de levantamento de necessidade de capacitação pela chefia imediata, dentro das atribuições do cargo ou função do servidor;
- e
- IV consolidação das informações enviadas no Relatório de Levantamento de Necessidade de Capacitação (IFES, 2018, p. 47).

Com isso, entende-se que, para realizar o LNC, será necessário sensibilizar os servidores a participarem e contribuírem com este levantamento. Utilizando o entendimento de Tachizawa e Andrade (2002), compreende-se que apesar de, grande parte da responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal ser de cada indivíduo, a instituição necessita criar condições e incentivos para que o desenvolvimento das competências esteja também voltado para os objetivos organizacionais.

Corroborando com essa idéia, Dutra (2011) afirma que há um esforço muito grande por parte da administração pública em tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira; para isso, ele conclui que é preciso que sejam



tornados claros os critérios de ascensão e valorização do servidor, o servidor precisa conhecer sua carreira.

Diante do exposto, e da necessidade apresentada, o produto técnico deste trabalho é um Plano de Ação para elaboração e implementação do Plano Anual de Capacitação do Ifes, onde destaca-se a importância da sensibilização dos servidores do Ifes a participarem de todo processo.

Entende-se que, para sensibilizar os servidores será necessário que os mesmos se engajem e conheçam a fundo a proposta da PCS, e entendam a importância da instituição ter um PAC eficiente que foi realizado mediante um LNC feito com a colaboração de todos os servidores do Ifes, mais uma vez reforçando o que foi dito por Pantoja (2014): a construção coletiva permite que todos os servidores se sintam parte importante do processo. Tal fator levantado pelo autor é apontado como facilitador para implementação da PNDP.

No estudo realizado por Bregalda, Dalmau e Tosta (2014) sobre a implantação da PNDP nas duas IF's de Santa Catarina, esses autores observaram que, em ambas instituições, o processo está ocorrendo muito lentamente e com dificuldades de implementação, sendo, as principais delas, a falta de pessoal para levar o projeto em frente e a falta de apoio e direcionamento dos órgãos idealizadores da política, ou seja, não há demonstração de "como fazer". Tais dificuldades também estão elencadas no trabalho de Camões (2013) e postas como uns dos principais entraves da PNDP na administração pública federal.

Por isso, com as conclusões feitas neste trabalho foi elaborada a proposta de intervenção gerencial, que está nos Apêndices, de acordo com a ferramenta 5W2H, exposta na metodologia. Tal instrumento será de extrema importância para a instituição no que diz respeito à implementação efetiva da política, pois trás todo detalhamento das ações que precisarão ser feitas no Ifes para efetivação da PCS.

Foi necessário, como forma de validação, que tal proposta fosse apresentada à alguns membros da Comissão que trabalhou na Elaboração de Política de Capacitação de Servidores do Ifes.

O trabalho da referida comissão encerrou-se a partir do momento que esta entregou o texto completo para submissão ao Conselho Superior, porém, por terem familiaridade com o tema, foram consultados e se dispuseram a dar suas contribuições, a fim de que o produto seja mais consistente e possa ser implementado no Ifes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo, mostrou-se a importância da capacitação de servidores no serviço público federal como instrumento estratégico no alcance dos objetivos organizacionais, contextualizou-se sobre o processo de capacitação antes e quais avanços foram buscados com a promulgação do Decreto nº 5.707/2006, onde foram evidenciados e contextualizados seus reflexos.

Neste contexto, foi feito um histórico sobre as ações de capacitação implementadas no Ifes entre 2008 e 2017. Mostrou-se que, mesmo que a construção da Política de Capacitação de Servidores do Ifes tenha iniciado apenas em 2016, ou seja, 10 anos após a promulgação da PNDP, houve um esforço do Ifes neste lapso temporal para propor ações de capacitação de servidores, por vezes de uma certa relevância para a instituição, porém, representando ações pontuais e não institucionais, além desta conclusão, por meio deste estudo, outras conclusões foram apontadas, dentre elas:

- A capacitação no âmbito do Ifes foi utilizada como estratégia de melhoria da prestação do serviço à comunidade e algumas ações realizadas estavam de acordo com as diretrizes da PNDP como: investimentos na qualificação de seus servidores, seja por programas específicos, seja por convênios e parcerias, oferta de cursos introdutórios de formação por um período.
- Constatou-se que à ausência de uma Política de Capacitação de Servidores institucionalizada, culminou em concessões realizadas de forma pontual e frágil.
- Para sensibilizar os servidores é necessário que os mesmos se engajem e conheçam a fundo a proposta da Política de Capacitação de Servidores, e entendam a importância da instituição ter um Plano Anual de Capacitação eficiente e realizado após um Levantamento de Necessidades de Capacitação feito com a colaboração de todos os servidores do Ifes.

Para contribuir com as discussões deste estudo, foi importante apresentar, por meio da experiência vivida pela autora, como se deu o processo de construção da Política de Capacitação de Servidores do Ifes. Foi claro o esforço feito para que o processo fosse democrático e contasse com a participação de todos os servidores, por meio de uma consulta pública.

Expôs-se neste trabalho quais esforços serão necessários por parte da administração e principalmente da área de gestão de pessoas para que esta política seja efetivamente implementada.

Assim como observado em outros estudos, concluiu-se que se tinha a partir da PNDP uma expectativa de que todos os subsistemas do governo federal a implantassem, mas que a realidade ficou aquém do esperado. As dificuldades relatadas, seja de falta de apoio ou de estrutura, podem ser as causas para esse relativo insucesso da política.

Dito isso, e tendo em vista que no Ifes aprovou sua Política de Capacitação em 17 de dezembro de 2018 e está passará a nortear as ações de capacitação na instituição e será necessária elaboração e implementação de um Plano Anual de Capacitação, foi proposta uma intervenção para que os servidores sejam sensibilizados a participarem deste processo de construção do PAC como forma de tentar garantir que o mesmo seja implementado com sucesso.

Tal proposta foi construída com base na ferramenta 5W2H, encontra-se ilustrada no Apêndice III, foi apresentada por membros da Comissão que foi responsável por construir o texto da Política de Capacitação de Servidores do Ifes. Eles constataram que a proposta de intervenção será de grande importância para consolidação da Política, pois ficou claro por meio dela quais os passos para efetivação da mesma.

Cabe ressaltar que existiu uma limitação da pesquisa em termos metodológicos pelo fato de a pesquisadora ser servidora do Ifes e atuar na DGP, bem como sua participação na comissão que elaborou a Política de Capacitação de Servidores do Ifes. Essa condição favoreceu o acesso às informações e a interpretação do fenômeno estudado. Contudo, constitui-se uma limitação da

pesquisa porque é quase impossível manter a neutralidade total. Por outro lado, essa condição acrescentou relevância ao trabalho não somente para o meio acadêmico, mas especialmente para as práticas administrativas, fator de diferencial dos programas de Mestrado Profissional.

## **6 SUGESTÃO DE FUTUROS ESTUDOS**

Sugere-se que estudos futuros sejam realizados em outras Instituições Federais de Ensino, a fim de verificar se a trajetória de implementação das diretrizes do Decreto nº 5.707/2006 na realidade do IFES foi semelhante em outras Instituições.

Estudos futuros poderão ser novamente realizados no próprio IFES, após implementação efetiva da política de capacitação para verificar se os resultados da mesma trarão avanços para a instituição como um todo e principalmente no que diz respeito à capacitação de servidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Leonardo Ribeiro de; BRAUER, Marcus e PINHEIRO JÚNIOR, Luiz. Capacitação na Gestão Pública: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, **Anais**. 2017.

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público Brasília, 57 (4), p. 549-563, out./dez. 2006.

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 232 p.

BATTISTELLA, L. F., Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). **Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead**. Estudos do Isca, 4, 1-17.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de fevereiro de 2006. Seção 1, p. 3.

BREGALDA, A.; TOSTA, A. T.; DALMAU, M. B. L. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis, dez. 2014. p. 1-17. Disponível em: . Acesso em: 15 nov. 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

CAMÕES, M. R. S. & Meneses, P. P. M. (2016) Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, 45, 104p.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; MACEDO, A. G. A. P. S.; SILVA, N. P. Necessidades de Treinamento: Uma Proposta de Avaliação Estratégica no Contexto

de Empresas Juniores Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 126-158, 2015.

CAVALCANTE, J.C.A.; PRADO, L. S.; SANTA RITA, L. P.; DE SOUZA, W. A. R. **Capacitação de Servidores Públicos: uma Análise dos eixos da Política Implantada na UFAL**. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. Anais. Curitiba, 2016. Disponível em < <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congressonacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf> > .

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, n. 7, n.14, p. 57-84, 2011a.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIAS, Pedro César Lima de. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MOG, Brasília, 17.12.2001 - 14h. (Pedro César Lima de Farias - Secretário Executivo Adjunto do MOG- Governo Federal).

FONSECA, Márcio Alessandro Teles; FERREIRA, Rosilda Arruda. **Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Públicas Federais de Ensino: entre o legal e o real**. 2011.

GALVAO, Katia Cristina Cabral Monteiro; MONTE-MOR, Danilo Soares; TARDIN, Neyla. O efeito do treinamento na percepção do desempenho individual: uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 29, p. 3-16, 2017.

GALVÃO, Katia Cristina Cabral Monteiro. **O efeito do treinamento na percepção do desempenho individual: uma análise de impacto no Instituto Federal do Espírito Santo**. 2016. 44 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUCAPE.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. (Educação a Distância, 5).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.



\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos. Um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Institucional.** Disponível em:<<http://www.ifes.edu.br/o-ifes>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** PDI – 2014-2019. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2008.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2009.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2010.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2011.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2012.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2013.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2014.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2015.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2016.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão Exercício de 2017.** Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2018.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico do Ifes.** 2017b. Disponível em: <<http://prodi.ifes.edu.br/component/content/article/2-uncategorised/16268-planejamento-estrategico-do-ifes>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CD nº 14, DE 9. mai. 2008.** Disponível em: <[http://www.cefetes.br/internet\\_arquivos/O\\_Cefetes/Informacoes\\_institucionais/Conselho\\_Diretor/Resolucoes/2008/res\\_14\\_2008.pdf](http://www.cefetes.br/internet_arquivos/O_Cefetes/Informacoes_institucionais/Conselho_Diretor/Resolucoes/2008/res_14_2008.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução CS nº 46, de 17 dez. 2018.** Disponível em: <[https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res\\_CS\\_46\\_2018\\_Aprova\\_Pol%C3%ADtica\\_de\\_Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_46_2018_Aprova_Pol%C3%ADtica_de_Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2018.

LEAL, L. S. **Análise dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas no Instituto Federal do Espírito Santo.** 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: **ENAP**, 2010.

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: **Encontro Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração**, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: EnANPAD, 2004. 1-15 p.

PONTES, Benedito R. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: LTr, 2000.

SILVA, D. A; MATOS, A. da S; BINOTTO, E; MARTINS, L. C. **A capacitação nas universidades federais: demandas e programações.** In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 2016, Curitiba, PR. Anais. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacionalde-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41441.pdf>.

SILVEIRA, Denise Tolfo. CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa Científica.** In: GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.); Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. P. 31-42.

SOUZA, IRINEU; MANOEL, D. E.; ANTUNES, TEREZA CRISTINA MEURER. **Plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior.** 2015.

TEIXEIRA FILHO, A.; e ALMEIDA, D.R. Gestão por Competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, INPEAU-UFSC Florianópolis. **Anais eletrônicos.** Florianópolis, 2014.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXOS**

## ANEXO I – Decreto nº 5.707/2006

### Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

#### **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.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

#### **DECRETA:**

##### **Objeto e Âmbito de Aplicação**

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- 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.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - 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; e
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

##### **Diretrizes**

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada

carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser

coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

#### **Escolas de Governo**

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos

órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

#### **Instrumentos**

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do [art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no

**caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

#### **Comitê Gestor**

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição

sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes

para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o [Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005](#).

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes

dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores,

instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

#### **Treinamento Regularmente Instituído**

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º,

inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o

horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

#### **Licença para Capacitação**

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 1º A concessão da licença para capacitação fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso ou da atividade para a instituição. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.149, de 2017\)](#)

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado

ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

§ 5º A licença para capacitação poderá ser utilizada integral ou parcialmente para a realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza tanto no País quanto no exterior, na forma do regulamento do órgão ou entidade de exercício do servidor” [\(Incluído pelo Decreto nº 9.149, de 2017\)](#)

#### **Reserva de Recursos**

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

#### **Disposição Transitória**

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

#### **Vigência**

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

#### **Revogação**

Art. 14. Fica revogado o [Decreto no 2.794, de 1º de outubro de 1998](#).

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.  
LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA



## ANEXO II – Anexo do Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação da Política de Capacitação de Servidores do Ifes



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**REITORIA**  
 Avenida Rio Branco, 50 – Santa Lúcia – 29096-204 – Vitória – ES  
 27 3357-7500

### ANEXO IX FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

#### PERFIL DO SERVIDOR

Servidor	Matrícula Siape
Unidade de lotação/exercício	Setor
Carreira	Posicionamento (classe/nível)
Cargo de direção, coordenação de curso ou função gratificada	Ambiente organizacional (para TAE)
E-mail	Telefone
Nível de escolaridade	Área de formação

#### HORÁRIO ESPECIAL PARA SERVIDOR ESTUDANTE, LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO E AFASTAMENTOS

Servidor pretende requerer licença para capacitação?	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Não possui um quinquênio de efetivo exercício	
Servidor pretende usufruir de horário especial de estudante?	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)	
Servidor pretende requerer afastamento para programa de pós-graduação strictu sensu?	Integral	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
	Parcial	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
Servidor pretende requerer afastamento para programa de pós-doutorado?	Integral	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
	Parcial	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
Servidor pretende requerer afastamento para especialização?	Integral	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
	Parcial	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
Servidor pretende requerer afastamento para estágio?	Integral	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)
	Parcial	Não	Sim (1º ano)	Sim (2º ano)	Sim (todo biênio)

#### CAPACITAÇÃO VINCULADA AO PDI OU PEI QUE TENHA INTERESSE PARA SEU CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

ORDEM DE PRIORIDADE	LINHA DE AÇÃO	CAPACITAÇÃO	OBJETIVO DO PDI OU PEI PRETENDIDO
1			
2			

**CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA (SEM PREVISÃO NO PDI OU PEI) PARA SEU CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

ORDEM DE PRIORIDADE	LINHA DE AÇÃO	CAPACITAÇÃO	OBJETIVO	JUSTIFICATIVA
1				
2				

**VALIDAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA**

VALIDADO	SIM ( )	NÃO ( )	JUSTIFICATIVA
DATA	ASSINATURA ELETRÔNICA DA CHEFIA IMEDIATA		

## APÊNDICE

**Apêndice I – Projeto de produto final a ser entregue à Comissão de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Plano Anual de Capacitação**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO**

<b>Proponente:</b>	Laís Miranda Moro	
<b>Matrícula:</b>	2016230136	
<b>Título:</b>	REFLEXOS DO DECRETO Nº 5707/2006 NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	
<b>PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA</b>		
<b>DADOS DO PROPONENTE</b>		
<b>NOME:</b> Laís Miranda Moro		
<b>TELEFONE CELULAR:</b> (27) 99802-5660	<b>TELEFONE COMERCIAL:</b> (27) 3357-750 ramal 1009	
<b>INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO:</b> INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO		
<b>DEPARTAMENTO:</b> Diretoria de Gestão de Pessoas	<b>CARGO:</b> Assistente em Administração	
<b>E-MAIL:</b> lais.moro@ifes.edu.br		

VITÓRIA-ES

2019

**Quadro 04 - Proposta de intervenção para efetivação do Plano Anual de Capacitação do Ifes - Plano de Ação por meio da ferramenta 5W2H**

What (o quê)?	Why (por quê)?	Who (quem)?	How (como)?	How much (quanto)?	When (quando)?	Where (onde)?
Divulgação ampla da Política de Capacitação (PCS) para que os servidores se apropriem do conteúdo.	Conhecer a política é fundamental para que os servidores se engajem com a construção do Plano Anual de Capacitação e principalmente participem do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e compreendam a importância deste.	A Assessoria de Comunicação (ACS) da Reitoria do Ifes, em parceria com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).	A ACS em parceria com a DGP definirá a melhor maneira de realização. Mas pensa-se que a divulgação poderá ser feita por meio eletrônico (site do Ifes e e-mail institucional) e por cartazes e banners também.	Não se pode precisar o quanto será gasto, mas imagina-se necessário o dispêndio com propaganda (banners e cartazes) e com outros materiais e serviços inerentes.	Tem sido feito, mas deverá ter continuidade através de novas proposições.	Ifes.
Capacitar os servidores, especialmente os da Gestão de Pessoas sobre o Programa de Capacitação da PCS.	Este Programa é a ferramenta de gestão da Política de Capacitação de Servidores do Ifes que reúne normas e procedimentos para viabilizar o aprimoramento técnico, científico e cultural dos servidores.	Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento da Reitoria com apoio das CGGP's dos <i>campi</i> .	CSDP realizar de treinamentos com os servidores das CGGP's dos <i>campi</i> para uniformizar entendimentos sobre as normas do programa. Assim, estes deverão compartilhar o entendimento com os servidores dos <i>campi</i> .	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Imediatamente.	Ifes.
Realização de oficinas e/ou workshops para tirar dúvidas dos servidores quanto ao texto e os novos entendimentos trazidos pela PCS.	Conhecer a política é uma forma de buscar que os servidores sejam estimulados a se engajarem com a construção do PAC e entendam a importância deste.	As Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas (CGGP's) dos <i>campi</i> e da Reitoria com o apoio da CSDP.	Organizar rodas de conversas entre os servidores e as CGGP's com explanação sobre o texto da política e momento para tirar dúvidas.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Imediatamente.	Ifes.

## Continuação

What (o quê)?	Why (por quê)?	Who (quem)?	How (como)?	How much (quanto)?	When (quando)?	Where (onde)?
Adequação do formulário de levantamento de necessidade de capacitação pelo servidor (Anexo IX da PCS) para formulário eletrônico.	A PCS prevê que o LNC seja feito por meio de formulário eletrônico, porém, o mesmo foi apresentado apenas como Anexo da Política.	Diretoria de Tecnologia da Informação da Reitoria, com orientações da DRGP.	Criação de um formulário eletrônico para realização do LNC.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Primeiro semestre do ano de 2019, antes do previsto para início da realização do levantamento.	DRTI – Reitoria.
Designar em ato próprio a Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC.	A Política de Capacitação prevê a criação dessa comissão.	Dirigente máximo da instituição – Reitor.	Publicação de portaria de designação dos membros.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Segundo semestre de 2019.	Reitoria do Ifes.
Iniciar as ações de planejamento da construção do PAC.	Será necessário uma etapa de planejamento antes do início da construção do Plano.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC.	Reuniões entre a comissão e com os gestores.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Imediatamente após a designação da Comissão.	Reitoria.
Alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional e com o Planejamento Estratégico Institucional.	Os mesmos possuem metas, indicadores e objetivos estratégicos para subsidiar as ações a serem definidas para o PAC.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC, com o apoio da Diretoria de Planejamento.	Verificar nas disposições previstas no PDI e PEI, quais deverão subsidiar a construção do PAC.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Primeiro semestre de 2019, pois servirá de embasamento para o início do planejamento do PAC.	Reitoria.

## Continuação

What (o quê)?	Why (por quê)?	Who (quem)?	How (como)?	How much (quanto)?	When (quando)?	Where (onde)?
Realizar o Levantamento de Necessidades de Capacitação.	Necessário para identificar e caracterizar necessidades de capacitação dos servidores do Ifes relacionadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão institucional previstos no PDI e PEI.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC.	Realizado por meio de várias etapas conforme prevê a PCS.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Preferencialmente no terceiro trimestre do ano de 2019.	Reitoria.
Sensibilização dos servidores para participar do LNC.	Etapa fundamental para que os servidores se engajem e preencham o formulário.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC, com apoio da DGP e da ACS.	Divulgação ampla para participação de toda instituição, informar aos servidores sobre a importância do LNC e orientar sobre o preenchimento.	Imagina-se necessário o dispêndio com propaganda (banners e cartazes) e com outros materiais e serviços inerentes.	Segundo semestre do ano de 2019, antes do previsto para início da realização do levantamento.	Ifes.
Validação dos formulários de levantamento de necessidade de capacitação preenchidos.	A PCS prevê que as demandas levantadas sejam validadas para que realmente representem o interesse do setor e do Ifes.	Chefias imediatas.	Verificando se as demandas condizem com a real necessidade da instituição.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Após os servidores preencherem o LNC.	Todos os setores do Ifes.
Consolidação das informações enviadas no Relatório de LNC.	Porque esta etapa está prevista na PCS.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC.	Por meio do Anexo X da PCS.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Após todas as chefias terem validado os formulários do LNC.	Reitoria.

## Continuação

What (o quê)?	Why (por quê)?	Who (quem)?	How (como)?	How much (quanto)?	When (quando)?	Where (onde)?
Elaboração do Plano Anual de Capacitação.	O Plano Anual de Capacitação é a principal ferramenta de gestão da Política de Capacitação de Servidores do Ifes que estabelece os eventos de capacitação a serem implementados em determinado período.	Comissão para Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do PAC.	Seguirá as seguintes fases: delineamento do contexto atual de capacitação; consolidação de demandas; e definição das estratégias para capacitação dos servidores. Deverá ser submetida para apreciação do Conselho Superior do Ifes.	Não se pode precisar o quanto será gasto.	Após seguir todas as fases de execução.	Ifes.
Execução do Plano Anual de Capacitação.	As ações de capacitação devem ser executadas de modo a possibilitar aos servidores qualidade e competência técnica na realização de suas atividades, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional.	Toda instituição, principalmente equipes responsáveis pelas capacitações, reitor e Pró-Reitoria de Administração para liberação dos recursos necessários.	As capacitações estratégicas relacionadas por linha de ação no Plano Anual de Capacitação nortearão as concessões individuais de iniciativa do próprio servidor, tais como afastamento, licença ou custeio de capacitação previstos no Programa de Capacitação de Servidores. Os responsáveis pela realização dos editais de chamada interna, projetos e programas previstos deverão viabilizar as ações sobre sua responsabilidade, garantindo a divulgação acerca da programação de eventos de capacitação e de apoio institucional.	Todo o valor provisionado para eventos de capacitação deverá corresponder a, no mínimo, 3% (três por cento) do orçamento das despesas correntes previstas na Lei Orçamentária Anual do Ifes.	Após aprovação do Plano Anual de Capacitação do Ifes.	Ifes.