

**FACULDADE ALVES FARIA - ALFA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO**  
**REGIONAL**

**FLÁVIA DE BARROS VICTOI**

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL**  
**GOIANO E AS EXPECTATIVAS DOS SEUS SERVIDORES**  
**TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

**GOIÂNIA – GO**  
**JANEIRO DE 2016**

**FACULDADE ALVES FARIA - ALFA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO**  
**REGIONAL**

**FLÁVIA DE BARROS VICTOI**

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL**  
**GOIANO E AS EXPECTATIVAS DOS SEUS SERVIDORES**  
**TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria (ALFA) do Estado de Goiás - GO, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Negret Fernandez.

GOIÂNIA – GO  
JANEIRO DE 2016

**FACULDADE ALVES FARIA - ALFA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO**  
**REGIONAL**

FLÁVIA DE BARROS VICTOI

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO E AS**  
**EXPECTATIVAS DOS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

BANCA EXAMINADORA

---

PROF. DR. Fernando Negret Fernandez - Orientador

---

PROF<sup>a</sup>. DRA. Cintia Neves Godoi - Membro

---

PROF. DR. Claudecir Gonçales - Membro

## DEDICATÓRIA

- a Deus, que tem me sustentado dia após dia;
- aos meus colegas da turma ALFA, pelo momento ímpar que me proporcionaram;
- ao IF Goiano pela oportunidade de cursar um mestrado;
- a ALFA e sua equipe de coordenação de Mestrado, aos professores e servidores administrativos.

## ***AGRADECIMENTOS***

Agradeço ao professor orientador, Fernando Negret, pela colaboração e paciência. À colega e amiga, Daiane Caldeira Jardim, não só pelo seu amplo conhecimento, mas também pelas palavras de incentivo e apoio. Ao meu pai que, com seu exemplo de persistência, tornou-se um espelho para mim. A minha querida mãe que sempre acreditou no meu potencial. Ao meu marido, Ricardo Alexandre, pela compreensão e amor. E especialmente ao Vítor, meu filho, fonte de inspiração e razão dos meus melhores sorrisos.

*“A persistência é o caminho do êxito”*

Charles Chaplin

## RESUMO

VICTOI, Flávia de Barros. **Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e as expectativas dos seus servidores técnico-administrativos. 2015. fls. 82.** Dissertação Mestrado – Faculdade Alves Faria (ALFA), Goiânia, 2015.

Esta dissertação tem por objetivo conhecer as políticas nacionais de capacitação dos servidores públicos técnico-administrativos, do Instituto Federal Goiano – IF Goiano/ e da sua Reitoria em particular, bem como conhecer suas expectativas e possibilidades de capacitação e gestão na instituição. A pesquisa inclui a análise das finalidades e diretrizes dessas políticas e a forma como estão sendo aplicadas nesse instituto. A metodologia para o desenvolvimento do trabalho incorpora uma revisão de conceitos e normas contidas na política nacional e o programa de capacitação do IF Goiano, bem como pesquisa com entrevistas a pessoas-chave relacionadas com os planos e ações da instituição no desenvolvimento das competências dos seus servidores e oferecer subsídios. Os resultados da pesquisa demonstram alguns pontos importantes a serem incluídos no programa de capacitação no instituto com regulamento, metas precisas e orçamento definido e a proposta de implantação da gestão por competências.

**Palavras-chave:** Política de Capacitação. Instituto Federal Goiano. Servidores técnico-administrativos.

## ABSTRACT

VICTOI, Flávia de Barros. **Training policy and the expectations of the technical-administrative servants of the *Instituto Federal Goiano*. 2015. fls. 80.** Master Research - Faculdade Alves Faria (ALFA), Goiânia, 2015.

This dissertation aims to know the national training policies of the public technical-administrative servants in general, of the *Instituto Federal Goiano – IF Goiano* and its rectorate in particular, as well knowing their expectations and possibilities of training in the institution. The research includes an analysis of the purposes and guidelines of these policies and how they are being applied in this Institute. The methodology for the development of the work incorporates a review of concepts and rules contained in the national politics and the training program of the IFG, as well as research with interviews with key people related to the plans and actions of the institution for the development of the skills of their servants. The initial survey results show the existence of a training program at the Institute with regulation, specific goals and defined budget.

**Keywords:** Training Policy. Federal Institute Goiano. Servants.



## Lista de Figuras

1	Quadro 1. Principais períodos e marcos legais até a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.....	38
2	Tabela 1. Nível de Classificação dos TAE’s dos Institutos Federais do Brasil.....	41
3	Quadro 2. Quantitativo de alunos do Instituto Federal Goiano em 2015.....	47
4	Mapa 1. Distribuição dos câmpus do IF Goiano no Estado de Goiás.....	48
5	Gráfico 1. Servidores em exercício na Reitoria em 2013.....	59
6	Gráfico 2. Servidores em exercício na Reitoria em 2015.....	59
7	Gráfico 3. Titularidade dos docentes em exercício na Reitoria em 2013 e 2015.....	60
8	Gráfico 4. Titularidade dos Técnico-administrativos lotados na Reitoria em 2013 e 2015.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCPD	Comitê de Capacitação de Desenvolvimento de Pessoal
CEFET	Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CIS	Centro Integrado de Saúde
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil (1988)
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EPT	Educação Profissional Tecnológica
EAD	Ensino à Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IF Goiano	Instituto Federal Goiano
IFG	Instituto Federal de Goiás
ONGs	Organizações Não Governamentais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PAC	Plano Anual de Capacitação
PPA	Plano Plurianual
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico
SETEC	Secretaria Profissional e Tecnológica
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE's	Técnicos em Assuntos Educacionais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 - ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONCEITO DE CAPACITAÇÃO .....	14
1.2 A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (TAE's) .....	17
1.3 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS E ENFOQUES SOBRE A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE NÍVEL MÉDIO E SUPERIOR.....	19
1.4 ORIGENS, FINALIDADES, CONCEITOS E DIRETRIZES DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL .....	22
<b>CAPÍTULO 2 - OS INSTITUTOS FEDERAIS E A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SEUS SERVIDORES.....</b>	<b>29</b>
2.1 ORIGENS, LEIS E NORMAS DE CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....	29
2.2 OBJETIVOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....	36
2.3 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS INTEGRANTES DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	38
<b>CAPÍTULO 3 - O INSTITUTO FEDERAL GOIANO, SUA POLÍTICA E SEU PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....</b>	<b>44</b>
3.1 A CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO.....	44
3.2 SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS (TAE's) DO IF GOIANO .....	48
3.2.1 Os objetivos da política de capacitação.....	49
3.2.2 As metas e ações propostas pelo IF Goiano .....	50
3.3 SOBRE O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....	51
3.3.1 Gestão do programa .....	51
3.3.2 Os conceitos e formas de capacitação no âmbito do Programa .....	53
3.3.3 Gestão por competências.....	54
3.3.4 Em relação ao orçamento do programa.....	56

3.4 NORMAS PARA AFASTAMENTO DE SERVIDORES PARA CAPACITAÇÃO .....	57
3.5 FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES DA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO .....	598
3.6 AS EXPECTATIVAS E POSSIBILIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS .....	61

## **CAPÍTULO 4 – RECOMENDAÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS INSTITUTOS E EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES COM BASE NA PESQUISA DE CAMPO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO**

4.1. Recomendações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP <sup>1</sup> ) sobre a Política de Capacitação dos Institutos Federais.....	64
4.2. Expectativas dos Servidores sobre a sua capacitação com base na pesquisa de campo no Instituto Federal Goiano.....	67

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>71</b>
---	-----------

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>774</b>
--------------------------	------------

<b>APENDICE .....</b>	<b>76</b>
-----------------------	-----------

QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA DE CAMPO DA DISSERTAÇÃO: POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO E A SUA RELAÇÃO COM A EXPECTATIVA DOS SEUS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.....	78
---	----

---

<sup>1</sup> Informações: <<http://www.enap.gov.br>>

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação está orientada a conhecer a política e o programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal Goiano e estabelecer se seus objetivos e finalidades são coerentes com as necessidades da instituição e com as expectativas e perspectivas dos próprios servidores. Busca-se conhecer principalmente quais são as reais possibilidades que estes servidores têm para o desenvolvimento das suas competências e a execução das funções de gestão a eles encomendada pela instituição.

O trabalho inclui aspectos conceituais sobre capacitação com base em autores e analisa as principais normas, finalidades e diretrizes contidas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, de 2006, a qual constitui a principal normativa no país sobre capacitação dos servidores públicos. Analisa o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que é um instrumento orientador das funções técnicas e administradoras dos servidores na área educativa pública. Incorpora, igualmente, uma análise das origens dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, mostrando o longo caminho percorrido pela educação técnica no Brasil até a consolidação destas novas instituições de educação superior, profissional e tecnológica, com diversos currículos e campi. Estas instituições estão concebidas para oferecer diferentes modalidades de ensino de conhecimentos técnicos, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Na perspectiva do funcionamento destas novas instituições de ensino superior, o presente trabalho busca conhecer como está sendo concebida a capacitação e o desenvolvimento das competências individuais do pessoal do Instituto Federal Goiano para que seus servidores técnico-administrativos possam desempenhar suas funções de gestão. Nesse sentido foram analisados a política e o programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos da instituição por meio de entrevistas com os gestores destas iniciativas no Instituto.

Os objetivos da presente dissertação são os seguintes:

O Objetivo Geral é:

1. Estudar as políticas e as expectativas de capacitação dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Goiano, com o fim de sugerir ajustes e melhorar o seu desenvolvimento pessoal.
2. Os Objetivos específicos são:

1. Analisar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o programa de capacitação do IF Goiano;
2. Conhecer as expectativas e possibilidades que os servidores técnico-administrativos têm sobre a sua capacitação e desenvolvimento pessoal;
3. Oferecer subsídios para a política de capacitação do Instituto para melhorar as possibilidades de desenvolvimento das competências individuais dos servidores técnico-administrativos.

Este trabalho de pesquisa se justifica porque busca analisar a partir da política nacional de capacitação e o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos da educação, a coerência com estas normativas da política e do programa de capacitação do Instituto Federal Goiano. Dessa forma se poderá concluir se essas iniciativas do Instituto são aderentes às normas nacionais e se, efetivamente, estão criadas as condições para melhorar a capacitação e desenvolvimento das competências individuais dos seus servidores técnico-administrativos e, também, das competências institucionais para ocupar cargos de direção ou função gratificada. Igualmente é relevante conhecer se as expectativas destes servidores, em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e institucional estão sendo levadas em consideração para elaborar o programa de capacitação do Instituto.

Cabe mencionar que em outubro do ano de 2015, o total de servidores em exercício na reitoria do instituto era de 112. Os técnico-administrativos somavam 95 representando 84,82%, enquanto os docentes exercendo funções administrativas representavam 14,17%, conforme mostra o Gráfico na página 60.

Finalmente, se realizam sugestões para melhorar a política de capacitação com base nas opiniões e propostas das pessoas chave entrevistadas na pesquisa no âmbito da reitoria do Instituto Federal Goiano.

A metodologia para o desenvolvimento desta dissertação inclui três modalidades complementares de pesquisa: bibliográfica, documental e de campo. Inicialmente, com base na pesquisa bibliográfica, são abordados conceitos, origens e tendências sobre capacitação. Mediante pesquisa documental, foram analisadas as políticas, normas e planos institucionais de capacitação e desenvolvimento de pessoal no nível nacional e, no nível da instituição foram analisados a política e o Regulamento do Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal Goiano de Educação, Ciência e Tecnologia. A Pesquisa de Campo foi realizada com base em questionário aplicado aos

técnico-administrativos e foram agendadas entrevistas com pessoas-chave da instituição encarregadas da política e do programa de capacitação, bem como com Pró-Reitores, o Diretor de Gestão de Pessoas e os servidores técnicos administrativos mais antigos com conhecimento e interesse pela política de capacitação do Instituto, totalizando 20 pessoas.

O desenvolvimento da dissertação está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo se apresentam conceitos, origens e tendências das formas de capacitação; no segundo capítulo se analisam as origens, normas de criação dos institutos federais, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o plano de desenvolvimento dos técnico-administrativos. O terceiro capítulo aborda aspectos particulares do Instituto Federal Goiano, incluindo a lei de criação e a política e o programa de capacitação dos seus servidores. No quarto capítulo se apresentam os resultados das entrevistas no Instituto.

## **CAPÍTULO 1 - ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS**

### **1.1 O conceito de capacitação**

Conforme o Decreto 5.707/06, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais (Brasil, 2006). Segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), em seu artigo 37, a capacitação é necessária para incentivar a eficiência e a eficácia no serviço público.

Estas duas normas, essenciais no contexto jurídico nacional, estabelecem de maneira complementar as orientações para a capacitação do pessoal da administração pública federal, à qual estão adstritos os institutos federais, bem como indicam que a capacitação deve ser um processo permanente para o desenvolvimento das competências das instituições e dos indivíduos para que conjuntamente possam prestar um serviço público eficiente e eficaz.

Chiavenato reafirma o parágrafo anterior quando escreve que as novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, que torna rapidamente obsoletas atividades, profissões e métodos de prestação de serviços praticados pelo Estado, exigem capacitação permanente de seus servidores (CHIAVENATO. 2008. p. 207).

A capacitação é um conjunto de conhecimento e aptidões que lhe permitem, no caso a um servidor público, sua intervenção no meio de trabalho para desenvolver as funções encomendadas e alcançar os objetivos estabelecidos de uma instituição. Nos institutos federais esta capacitação inclui as funções de gestão e administração, bem como o atendimento ao público interno e externo da instituição.

Se encararmos as pessoas como recursos – isto é, recursos humanos – a primeira conclusão que se tira é a de que elas constituem os únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar. Na realidade, as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento (CHIAVENATO, 2008, p. 153).



Nesta afirmação o autor ressalta a importância das pessoas no desenvolvimento das empresas e das instituições e complementa assinalando que:

O talento para o crescimento pode ser aproveitado no avanço das instituições e propósitos pessoais. Chiavenato refirma que o treinamento faz parte da evolução dos seres humanos. Portanto, o desenvolvimento organizacional (DO) é a mudança planejada da organização, seja da sua cultura, seja da sua dinâmica, seja da sua estrutura organizacional (...) desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas (CHIAVENTATO, 2008, p.153).

Os espaços para capacitação compreendem os cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, em grupos formais de estudos, em intercâmbios, estágios, seminários ou congressos. Os diversos ambientes e métodos de ensino facilitam a sensibilização de novas práticas para trabalhar.

Maxwell (2008) apresenta o seguinte conceito de capacitação:

Capacitar é semelhante a treinar. Mas eu prefiro o termo “capacitar” porque ele descreve mais exatamente o processo pelo qual líderes em potencial devem passar. O treinamento está geralmente concentrado em tarefas específicas de trabalho; por exemplo, você treina uma pessoa para usar uma copiadora ou responder a ligações telefônicas de uma determinada maneira. O treinamento é somente parte de um processo de capacitação que prepara a pessoa para a liderança. Quando penso em capacitar um líder em potencial, penso em preparar uma pessoa desabilitada para escalar um pico ou uma montanha bem alta. A sua preparação um processo. Ela certamente precisa estar equipada; precisa de roupas de frio; cordas, ganchos e picaretas. Ela também precisa ser treinada para manusear esse equipamento. A preparação de um alpinista, no entanto, envolve muito mais do simplesmente ter o equipamento apropriado e saber como usá-lo. A pessoa deve estar condicionada fisicamente para a difícil tarefa de escalar (MAXWELL, 2008, p. 113).

Um mundo de constantes e crescentes mudanças, como o contemporâneo, faz com que as funções e atividades de trabalho sejam cada vez mais exigentes, e nessa medida capacitar-se é uma questão necessária e determinante para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais.

No conceito de Mayo (2003), capacitação é tudo que um indivíduo acumulou no seu processo de vida e formação, o que lhe possibilita contribuir para a instituição em que trabalha no alcance dos seus objetivos. Toda experiência adquirida em educação formal e informal faculta ao indivíduo detectar os problemas e criar alternativas alinhadas com os objetivos das instituições e, no caso, o Instituto Federal.

Para Mayo (2003), a capacitação é também, um insumo tão importante para o processo de soma de valores que precisa de análise e medições sérias. Em outras palavras, a capacitação é a essência dos ativos pessoais do indivíduo, ou seja, seu próprio capital humano, visto que ela se refere essencialmente às características pessoais, aos conhecimentos adquiridos e às atitudes assumidas.

A capacitação é, portanto, um processo permanente e definido de aprendizado, que emprega ações de refinamento e habilitação, com o objetivo de auxiliar para o desenvolvimento de talentos, por meio do aperfeiçoamento de capacidades individuais. Neste sentido é importante ter conhecimento das capacidades e potencialidades dos servidores, após serem identificados e avaliados, para serem incentivados e valorizados e constituir nessa medida, pessoas diferenciadas que fortaleçam o funcionamento e desenvolvimento dos institutos federais.

Uma das dificuldades e desafios atuais é capacitar servidores públicos para atuarem nos padrões exigidos por um mundo globalizado, no qual é necessária a criatividade na solução de problemas e exigências novas e em permanente mudança. O desafio é inovar e transformar o aprendizado em soluções, agregar novas tecnologias, ampliar a capacidade de atuação. Neste sentido Pacheco e outros afirmam que: “Um novo conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO et al., 2005, p. 20).

Conforme Walter (2012, p. 34), e com relação às habilidades técnicas de capacitação, “o importante para o desempenho profissional não são apenas os conhecimentos adquiridos, mas, sobretudo, as habilidades técnicas capazes de transformá-los em resultados”.

Nas afirmações desses dois autores encontram-se diversas premissas de grande importância e complementaridade na concepção da capacitação, pois Pacheco (2005) menciona a necessidade de novos conhecimentos, técnicas, competências e comportamentos e Walter (2012) ressalta a importância da capacidade de utilizar todos esses conhecimentos e atitudes para obter resultados concretos.

Desta forma, considera-se que por meio da expansão de saberes e da utilização de diversos meios devem ser obtidos resultados e, ainda, oferecer respostas. A capacitação aumenta competências e isso já é uma consequência do saber, entretanto, é importante ressaltar que não é possível transferir competências, é possível colaborar para que uma pessoa consiga edificar sua competência.

Walter complementa de maneira objetiva e em termos práticos o conceito de competência dos profissionais nas empresas, mas também se pode assumir que dos servidores públicos:

Para efeito prático, pode-se dizer que, em geral, o principal problema é a competência (ou falta dela...) dos profissionais da empresa – competência para planejar e programar adequadamente seu trabalho e suas atividades; para prevenir eventuais falhas; para corrigir o que não deveria ter ocorrido; para buscar novos caminhos e novas (ou mesmo velhas) soluções; para obter o melhor desempenho dos trabalhadores envolvidos etc. Competência para lidar com a máquina que emperrou (e não apontar a máquina emperrada como “o problema”, muitas vezes, insolúvel); com o computador que saiu do ar; com a escassez de tempo; com a falta de recursos; com o temporal que dificultou o trabalho; com as exigências absurdas do cliente; com a desmotivação dos funcionários; com as oscilações do mercado; com o cliente difícil, com o fornecedor relapso. Enfim, considerar sempre, por princípio, pelo menos até a prova em contrário, que o problema não é coisa ou acontecimento, ou a falta de alguma coisa, mas, simplesmente, a inabilidade, ou a falta de competência de lidar com aquela causa (WALTER, 2012, p. 2).

Como pode ser constatado nas apreciações de Walter, os problemas na realização das atividades e funções encomendadas a funcionários e também servidores, estão relacionados com a própria competência dos mesmos, os quais devem mostrar capacidade e habilidade para prevenir ou enfrentar diversos problemas e dificuldades.

## **1.2 A capacitação dos servidores técnico-administrativos (TAE's)**

Ao eleger os representantes, escolhemos também as decisões e os caminhos de cada segmento do governo, sendo que os gestores esboçam os procedimentos a serem tomados na administração pública e os servidores públicos são os responsáveis diretos por prestar serviços à comunidade brasileira.

Em relação com o papel dos servidores públicos, Carvalho (2009) opina que:

Durante muito tempo prevaleceu a visão de que o servidor público era categoria subordinada à autoridade do Estado, sem qualquer comparação com trabalhadores do setor privado. Dentro dessa visão, o servidor público é o responsável por preparar, implementar e executar as políticas governamentais. As organizações públicas, por sua vez, eram estruturadas para favorecer determinadas posturas e comportamentos desses servidores, estabelecendo-se o universalismo de procedimentos, uma organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, jornada de trabalho integral, princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos. Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco da influência política, corrupção, má conduta e exercício do interesse privado. E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. [...] Essa forma de organização acabou por produzir distorções profundas na

forma como a sociedade enxergava os servidores. Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 22).

A afirmação de Carvalho é relevante na medida em que essa situação atrasada, improdutiva e corrupta da administração pública tradicional deve mudar e diversos governos buscam atualizar e profissionalizar as instituições públicas, procurando melhorias na gestão com o objetivo de proporcionar habilidade de administração em gestão das políticas públicas aos seus servidores e atender com qualidade o cidadão.

A necessidade de capacitar os servidores técnico-administrativos para melhor atender ao cidadão é de extrema importância para o desenvolvimento dos institutos federais, sendo responsáveis pela melhora contínua dos serviços públicos. Nascimento afirma que “Hoje, mais do que nunca, não basta ter conhecimento técnico; é preciso saber fazer com que as coisas aconteçam e que as pessoas funcionem com o melhor que tiverem e a melhor disposição/motivação/entusiasmo/comprometimento que puderem ter” (NASCIMENTO, 2012, p. 11).

Os institutos federais de educação necessitam de mudanças para suprir a demanda atual de capacitação e crescimento de seus servidores e, principalmente, rever suas práticas gerenciais e modelos organizacionais que envolvem a educação.

A formação pedagógica dos profissionais que atuam ou atuarão como professores do conteúdo específico da EPT exige, em primeiro lugar, o comprometimento das instituições formadoras com o fortalecimento da uma cultura do valor do trabalho educativo – enquanto aspecto que deve perpassar os diferentes fazeres da escola e se pautar pela permanente reflexão sobre o porquê fazemos educação neste país. Isto certamente vai contribuir para modificar o perfil do profissional docente e, também, dos técnicos administrativos que atuam na EPT (PACHECO, 2011, p. 42).

De acordo com Drucker (2006, p. 13), a instituição empregadora é para o cidadão o lugar onde ele busca suas oportunidades de acesso a uma posição e função na sociedade e, também, sua satisfação e realização pessoal.

Considerando estas reflexões de Drucker é preciso pensar em novos modelos e visões diferenciadas por parte dos gestores a respeito da capacitação dos servidores técnicos administrativos. A instituição deve contribuir para que seus funcionários possam se desenvolver nas suas competências no trabalho e ao mesmo tempo se realizar como pessoas, entretanto, salienta-se que esse processo pode ser complexo e demorado pelo fato de alguns gestores estarem despreparados para esta atuação.

As capacitações auxiliam na oportunidade de crescer e criar diferenciais competitivos e o resultado esperado nem sempre se obtém em curto prazo. Neste intuito, Tamayo e Abbad (2006, p. 2) afirmam que: “Buscando acompanhar a evolução do conhecimento científico e o desenvolvimento tecnológico (...) as organizações têm optado por contratar pessoal qualificado e experiente”.

No caso dos institutos federais, a contratação ocorre por meio de concurso, com editais definidos, com requisitos básicos para investidura do cargo público e, em alguns casos, é pedida a comprovação de experiência. E mesmo com todas essas descrições preenchidas, o órgão federal, ainda, institui medidas cujo objetivo é proporcionar aos institutos a ampliação de competências de modo a colaborar com a finalidade para a qual foram criadas.

### **1.3 Principais tendências e enfoques sobre a capacitação de servidores técnico-administrativos de nível médio e superior**

É oportuno incluir, inicialmente, o esclarecimento que Matias-Pereira realiza sobre a função social da administração pública, pois a capacitação dos servidores públicos necessariamente está determinada por esta função e as tendências atuais devem estar pautadas nesta perspectiva:

Mesmo que a Administração Pública se inspire no modelo de gestão privada, devemos ressaltar que nunca se deve perder a perspectiva de que o setor privado visa ao lucro, enquanto que ela busca realizar sua função social. Essa função deve ser alcançada com a maior qualidade e eficiência possível na sua prestação de serviços (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 5).

Com relação às novas tendências de capacitação, é conveniente mencionar que as correntes de pensamento sobre esse assunto, treinamento de trabalhadores, foram principalmente desenvolvidas a partir das formas de organização de trabalho nos processos de produção. Neste sentido, dentre as correntes de organização do trabalho mais conhecidas estão o Taylorismo e o Fordismo, as quais determinaram as formas de capacitação necessárias para essas formas de realização dos processos produtivos. Na concepção taylorista, as organizações funcionavam com uma divisão de tarefas para obter alto rendimento no menor tempo possível, o objetivo era produzir em massa para baixar os custos dos produtos e vender para o máximo de consumidores. Os empregados eram capacitados para desempenhar essas tarefas específicas no âmbito de uma

organização do trabalho e não era aceito aos trabalhadores questionar a gestão das empresas orientadas por esses parâmetros.

Segundo Piore e Sabel (*apud* WILHIAMS *et al.*, 1994, p. 4) o fordismo organizou processos de produção em massa, sendo que conceitualmente “a produção em massa significa a produção de longas series de produtos estandardizados, mediante um equipe especializada e por trabalhadores semiqualeificados taylorianos”. Segundo os autores, nas análises realizadas sobre os processos de produção “cada movimento desnecessário, cada gesto trivial de tempo por parte de qualquer dos trabalhadores devia ser eliminado”. É claro que este comportamento ou atuação nos processos de produção exigia uma qualificação, entretanto, os próprios autores mencionam que os trabalhadores eram somente semiqualeificados. Esses processos de produção tinham métodos gerenciais de controle que com o tempo foram criticados em razão das extenuantes jornadas de movimentos repetidos do nível de exploração da força de trabalho.

Sobre a concepção de administração de Taylor, Chiavenato afirma que “a administração científica de Taylor (...) está sendo submetida a constantes inovações. Seus conceitos básicos como desperdício, eficiência e produtividade ainda estão na crista da onda. É o caso do Toyotismo” (CHIAVENATO, 2003, p. 202).

O Toyotismo foi elaborado por um engenheiro, Taiichi Ohno, no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, e se propagou pelo mundo em 1960. Neste modelo de produção, os empregados eram instruídos para conhecer todo o processo, do início ao fim, e buscavam uma produção sem excedentes, ou seja, fabricava-se apenas o necessário de acordo com necessidade atual e comprometido com a qualidade. Ainda em relação á produção e ao estoque, o “Just-in-time” determina que a produção, transporte ou compras devem ser adquiridos no momento exato e não estocados.

Ao inverso do fordismo, esse modelo tinha como foco, verificar as demandas do mercado, que era construir um produto mais complexo, com alta tecnologia e qualidade e a sua produção era flexível.

O operário é o principal elemento na linha de produção no volvismo, é, ele quem define a velocidade do equipamento, domina as fases da produção, é participativo e interage inclusive nos processos de montagem, ou seja, é totalmente vinculado ao resultado positivo ou negativo da organização.

Com o tempo, vieram os processos de maior mecanização e robotização dos processos de produção e novas formas de gerência dos mesmos. Neste sentido Chiavenato (2008) afirma:

A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Esse foi o resultado da aplicação da tecnologia na força motriz do vapor na produção e que logo substituiu o esforço humano, permitindo o aparecimento das fábricas e das indústrias. No final do século XVIII, a invenção da máquina de escrever foi o primeiro passo para a aceleração do processo produtivo nos escritórios. A invenção do telefone, final do século XIX, permitiu a expansão e a descentralização das organizações rumo a novos e diferentes mercados. O navio, o automóvel, o avião proporcionaram uma expansão sem precedentes nos negócios mundiais. O desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Todavia, foi a invenção do computador, na segunda metade do século XX, que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o computador, não haveria a possibilidade de administrar grandes organizações com uma variedade incrível de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade (CHIAVENATO, 2008, p 66-67).

Essas mudanças dos processos de produção demandaram novas práticas gerenciais e pelo mesmo motivo foi necessário rever os programas de capacitação para a gestão dos empreendimentos e demais organizações, que foram se tornando cada vez mais amplas e complexas.

No caso das organizações dos serviços e da administração pública, houve igualmente demanda de novos modelos que acompanhassem as mudanças decorrentes de sociedades mais complexas, intercomunicadas e com novas e diversas exigências de organização e administração interna. Esses modelos se desenvolvem em ambientes de respeito pelos direitos do trabalho digno, no contexto do que posteriormente seria denominada gestão de pessoas e gestão de competências, que incluem a capacitação.

Com a consolidação da globalização, surgem novas demandas e exigências para todas as organizações sobre a capacitação e treinamento dos seus funcionários e servidores devido à ampliação e competitividade do mercado.

Após 1980, as organizações passaram a considerar seus valores intangíveis e essa mudança significou uma modificação de treinamento técnico restrito para um processo de contínua aprendizagem. Na mesma proporção que as exigências da sociedade sofrem alterações, as organizações necessitam de empregados inovadores que



agreguem valores e criem soluções. Na concepção de Martins, capacitar pode ser traduzido como uma pessoa capaz de compreender e desenvolver atividades com visão sistêmica. Paulo Freire atuou com precisão no processo de aprendizagem para adulto, denominado de andragogia. Sabe-se que a metodologia utilizada para adultos é complexa, porém, de extrema importância para o êxito na aprendizagem e aproveitamento do conhecimento.

Nos últimos tempos, a tendência para a capacitação dos trabalhadores e servidores públicos tem sido orientada sob a premissa do desenvolvimento simultâneo e de maneira integrada das competências individuais e institucionais. Esta forma de capacitação implica que os funcionários sejam treinados para as competências requeridas para os objetivos de desenvolvimento das instituições, sob premissas de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos ao cidadão.

Com referência ao tipo e duração dos cursos atuais de capacitação Chiavenato entende que:

Maior ênfase está sendo dada a cursos de curta duração, pois, de acordo com os requisitos de ingresso das carreiras, a formação prévia dos servidores já será bastante elevada. Esses cursos não terão o objetivo de completar a formação desses profissionais, mas sim assegurar a sua permanente atualização. Além disso, estão sendo priorizadas ações desenvolvidas internamente, que aproveitam as competências existentes no próprio órgão e possibilitam o atendimento às necessidades de aperfeiçoamento para a execução das atribuições inerentes ao cargo ocupado pelo servidor (CHIAVENATO, 2008, p.208).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública está regida por essas premissas e foi assumida pelo Instituto Federal Goiano como meta contida no PDI e início em janeiro de 2016.

#### **1.4 Origens, finalidades, conceitos e diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**

Em 1930, foi criado o Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936, e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio de Decreto n. 579, de 30 de julho de 1938, o qual constitui um importante marco na Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.

Inicialmente, a intenção era executar um serviço público de qualidade direcionado a uma política de recursos humanos que introduziu novos modelos de



classificação de cargos e normas para especialização dos servidores, assim como a formação de estratégia de carreiras vinculada a uma unidade matriz.

Conforme Hoelz e em relação a estruturação histórica da administração pública no Brasil:

Os anos 1930 foram marcados pela organização de um aparelho estatal mais moderno, com os primeiros indícios de implantação de cargos e carreiras para o serviço público com base meritocrática, mas ainda mantendo uma estrutura paralela de admissão (HOELZ, 2014, p. 11).

Carvalho *et al.* (2009) corroboram afirmando que:

Havia preocupação com a profissionalização e capacitação dos servidores, como demonstra a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil em 1936, que se transformou, em 1938, em Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) e sobreviveu até 1986. Durante a existência do Dasp, foram implantados concursos públicos com características meritocráticas, criados órgãos para atuar em variados setores, normas e estatutos (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 100).

O Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, foi criado em 1952 e substituiu o Dasp, vigorou até a publicação da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, data em que o regime jurídico único foi escolhido.

Entre os anos 1960 e 1970, a maior mudança na administração pública ocorreu com o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da administração federal e a reforma administrativa. Muito do que foi estabelecido por esse decreto permanece até hoje, como, por exemplo, a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência (CARVALHO *et al.*, 2010, p. 100).

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério de Planejamento (2013), cujos objetivos são, entre outros, nivelar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências e uniformizar os procedimentos para desenvolver as competências afirma que:

Na década de 80, foram concebidas as macro transformações do setor público, com foco na reforma administrativa e, desde então, as questões relacionadas aos recursos humanos ganharam mais relevância. Dentre as medidas traçadas, destacava-se a revitalização e valorização do serviço público, mediante a melhoria dos padrões de desempenho em função do uso mais eficiente e efetivo dos recursos públicos. A defesa do ingresso pelo mérito na administração pública é retomada, juntamente com a valorização da função pública, a revisão do estatuto do funcionalismo e a renovação de quadros. Nesse contexto, é criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil da alta administração pública federal (BRASIL, 2013, p. 7).

No mesmo documento de forma complementar se afirma que:

Em 1986, cria-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), vinculada ao ministério de planejamento, orçamento e gestão. Os objetivos desta escola era a promoção da integração dos iniciantes do serviço público federal e no seu campo de atuação acrescentar a habilidade de administração em gestão das políticas públicas. O levantamento de necessidades do ENAP é feito inicialmente por meio das prioridades e programas estratégicos de governo, implementação das normas do comitê de política nacional de desenvolvimento de pessoal em consonância com o ministério de gestão e planejamento. O desempenho do Programa Desenvolvimento de Competências em Gestão Pública retrata a ação da Escola para o fortalecimento de sua função de capacitação de servidores na Administração Pública Federal. Isso vem ocorrendo com ênfase na formação de dirigentes capazes de contribuir para o aumento da capacidade de Governo, para criar ambientes propícios à inovação, a fim de melhorar o pacto federativo e promover a permanente melhoria do ciclo de gestão de políticas públicas, visando consolidar a governança democrática no Brasil (BRASIL, 2013, p. 57).

A administração pública tem a incumbência e o encargo de obedecer aos princípios de impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência no gerenciamento de processos oficiais em acordo com o artigo 37 da Constitucional Federal de 1998. Ela está relacionada à melhor utilização de recursos para atingir determinada finalidade ou objetivo, também, pode ser entendida como melhor uso de recursos para atender ao interesse público. Ainda sobre a eficiência, Chiavenato reitera que “A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível” (CHIAVENATO, 1998, p. 47).

Da mesma forma e ressaltando a importância da eficiência na administração, Madeira assinala que:

É o princípio de eficiência, que deve orientar toda a atividade administrativa, de modo que a administração tem o dever de ser eficiente quando da prática de seus atos, não podendo o administrador ser punido ante a inoperância injustificada do órgão administrativo (MADEIRA, 2010, p. 38).

Em busca de um estado novo e eficiente que atenda aos anseios da sociedade, é fundamental qualificar o servidor, ou melhor, prepará-lo, para a função que o aguarda. É necessário entender que a colaboração efetiva no serviço público é essencial para o progresso de uma cidade, de um estado ou país. E esse desempenho eficiente depende de sua formação, da qualificação.

Trabalhar na viabilização do desenvolvimento no setor público pode ser estimulante e gratificante para o funcionário, mas ele precisa estar preparado, capacitado. As boas estruturas precisam de uma gestão pública adequada para aperfeiçoar os recursos existentes. Nesta perspectiva, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto n. 5.707 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tratando em seus artigos exatamente como pode ser ofertado o interesse de capacitar os servidores e a condução desse processo:

O Art. 1º do Decreto n. 5.707 estabelece que:

- 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.

As finalidades anteriores estabelecidas são de muita relevância e interesse na medida em que determinam que a capacitação dos servidores públicos deve ser de qualidade para atender às premissas de eficiência e de eficácia, que garantam o desenvolvimento dos servidores com a adequação das suas competências, bem como fica estabelecida a divulgação e gestão da capacitação com racionalização dos gastos nesta atividade.

O Art. 2º estabelece os conceitos para os fins deste decreto, da seguinte maneira:

- 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 (BRASIL, 2006, p. 2).

Os conceitos estabelecidos no Art. 2º mostram igualmente a relevante intenção da norma ao dar o caráter de processo permanente e deliberado à capacitação com o

propósito de desenvolver de maneira conjunta as competências institucionais e individuais. Do mesmo modo, o decreto estabelece que a gestão por competência deve ser orientada a um desenvolvimento múltiplo de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam aos servidores o desempenho necessário para alcançar os objetivos da instituição. Da mesma forma, este artigo mostra a diversidade de eventos que é possível realizarem com vistas à capacitação dos servidores públicos.

Nesta perspectiva da complexidade e das múltiplas possibilidades complementares da capacitação e desenvolvimento das pessoas, Pacheco e outros afirmam que:

O processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não restringe ao ambiente da sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos (PACHECO *et al.*, 2005, p. 28).

Ainda com relação aos preceitos do Decreto n. 5.507, de 2006, tem-se as seguintes 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;

Como se percebe, o Decreto n. 5.507/06 é amplo e estabelece as finalidades da política de desenvolvimento de pessoal, incorpora novos conceitos e inclui diretrizes sobre o desenvolvimento de competências das instituições e das pessoas. Propõe uma capacitação focalizada na eficiência e eficácia, como prevê também a CF/88.

Nessa abordagem inovadora, a gestão por competências deve ser alinhada aos objetivos institucionais, apoiados pelo Plano Plurianual (PPA) de governo.

Com relação à gestão por competência é de interesse conhecer o conceito proposto por Chiavenato:

Conceito de gestão por competências, segundo Chiavenato (1998), é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios, objetivamente mensuráveis. Ou seja, entendida como um incentivo de talentos dentro do

serviço público. Por meio da gestão por competências, direcionamos as ações das pessoas de forma eficiente e eficaz, atingindo metas e objetivos traçados pela administração pública. Dessa forma, é observar onde e quando as competências individuais podem ser mais bem aproveitadas (CHIAVENATO *apud* VELASCO e SILVA, 2011, p. 7).

Das afirmações anteriores do autor cabe ressaltar que por meio da gestão por competência se deve dar incentivo de talentos dentro do serviço público, o qual se alinha dentro dos interesses desta dissertação no sentido de que se buscam propor diretrizes e orientações para uma política de capacitação no âmbito do Instituto Federal e esta premissa tem validade como proposta.

No projeto de desenvolvimento institucional (PDI), do IF Goiano, em suas metas esta prevista a implantação da gestão por competência. Neste sentido é relevante conhecer o que estabelece a política nacional de desenvolvimento de pessoal como estratégias para a sua implementação:

- Gestão por competências como referência da política;
- Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção;
- Reconhecimento do papel das escolas de governos;
- Criação do comitê gestor da política que acompanha e orienta as ações de capacitação;
- Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação de oportunidades (BRASIL, 2006).

Estas anteriores estratégias da política são orientações fundamentações de caráter nacional que devem ser incorporadas nos projetos de desenvolvimento das instituições públicas, nas quais fica claro que a gestão por competência é a forma de manejo institucional, é prioritária a capacitação das pessoas e das suas lideranças, é relevante reconhecer o papel das escolas públicas, deve ser criado um comitê para orientar as ações de capacitação, bem como incentivar a capacitação ao interior das próprias instituições e divulgar as oportunidades oferecidas.

Os instrumentos para instituir a política nacional de desenvolvimento de pessoal são o Plano Anual de Capacitação (PAC), o qual já está institucionalizado pelo IF Goiano, e o sistema de gestão por competências. Este é uma ferramenta gerencial que possibilita o planejamento, monitoramento e avaliação de ações de capacitação por meio do reconhecimento de conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções de todos os servidores, incluindo docentes e técnico-

administrativos. O Plano Anual de Capacitação é o instrumento no qual se sugerem os cursos e procedimentos de acordo com as exigências institucionais para qualificação do seu quadro de funcionários em geral.

As competências são as somas de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à execução das funções dos servidores, docentes e técnico-administrativos, e constituem, ao mesmo tempo, propósito e finalidade das Instituições, bem como um resultado posterior de grande valor institucional que garante o contínuo desenvolvimento e o desempenho institucional eficiente.

A política nacional de desenvolvimento de pessoal e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi instituída pelo Decreto n.5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e Portaria n. 208/MP, de 25 de julho de 2006.

Finalmente, cabem ressaltar duas exigências e vantagens da implantação desse modelo de gestão por competências: de um lado deve atender as exigências reais da instituição e não capacitações aleatórias e de outro, deve incorporar as reivindicações e perspectivas dos servidores, docentes e técnico-administrativos, para estimular seu desempenho, em quanto se tornam agentes ativos e responsáveis do desenvolvimento das instituições e de si próprios.

## **CAPÍTULO 2 - OS INSTITUTOS FEDERAIS E A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SEUS SERVIDORES**

### **2.1 Origens, leis e normas de criação dos Institutos Federais**

Fazendo referencia a uma análise histórica da educação profissional no Brasil, Manfredi (2002), assinala que:

Para se resgatar a história das concepções e práticas de Educação Profissional no Brasil, é importante ir além das dimensões escolares. Faz-se necessário considerar também aquelas que se têm produzido, historicamente, em outros espaços sociais: sindicatos, empresas, associações de bairro, associações comunitárias, movimentos sociais. É importante ir além da perspectiva oficial e da orientação hegemônica (MANFREDI, 2002, p. 65).

A formação do trabalhador no Brasil começou a ser feita desde os tempos mais remotos da colonização, tendo como os primeiros aprendizes de ofícios os índios e os escravos, e “habitou-se o povo de nossa terra a ver aquela forma de ensino como destinada somente a elementos das mais baixas categorias sociais” (FONSECA, 1961, p. 68).

Segundo Manfredi e com relação aos indos existentes no Brasil, o autor afirma:

[...] com respeito aos povos indígenas existentes no Brasil, na época da chegada dos portugueses, suas práticas educativas, em geral, e o preparo para o trabalho se fundiam com as práticas cotidianos de socialização e de convivência, no interior das tribos, com os adultos. As práticas de aprendizagem efetivaram-se mediante a observação e a participação direta nas atividades de caça, de pesca, de coleta, de plantio e de colheita, de construção e de confecção de objetos. Os mais velhos faziam e ensinavam, e os mais moços observavam, repetiam e aprendiam (MANFREDI, 2002, p. 66).

Ainda de acordo com Manfredi, os índios foram os propulsores na educação de artes e ofícios nas áreas de tecelagem, de cerâmica, para adornos e artefatos de guerra, para construção de casas e, obviamente, para as várias técnicas de cultivo da terra e para produção de medicamentos.

A educação profissional no Brasil se inicia no século XIX, ainda na situação de Colônia. Neste sentido se afirma:

A história da educação profissional no Brasil se remete aos anos 1800, em cujo período houve adesão ao padrão de aprendizagem dos ofícios manufatureiros, com o propósito de se resolver em parte as dificuldades da sociedade brasileira, ainda colonial. Havia entidades que além de ministrar a instrução primária, ensinavam ofícios de imprensa, encadernação, costura, tornearia, marcenaria, sapataria, entre outros (REVISTA E.T.C., 2009, p. 6).

Na mesma revista, e com relação à educação tecnológica, se assinala que:

A origem da educação tecnológica remonta o período do Império, com a criação, 1809, do colégio das fábricas, no Rio de Janeiro. Também voltado para aprendizagem de ofícios, ministrando um ensino mais prático, em 1857, instala-se, também no Rio de Janeiro, a denominada Sociedade Propagadora das Belas Artes, que cria o Liceu de Artes e Ofício (REVISTA E.T.C. 2009, p. 7).

O colégio das fábricas, criado por D. João VI, em 1808, foi abalizado como estabelecimento inaugural instalado pelo poder público, com o propósito de oferecer educação aos artistas e aprendizes oriundos de Portugal.

Os liceus de artes e ofícios nasceram da iniciativa de entidades da sociedade civil, cujos recursos vinham das quotas de sócios ou de doação de benfeitores. Sócios e benfeitores eram membros da burocracia do Estado, nobres fazendeiros e comerciantes. [...] Muitos liceus também funcionaram como escola de difusão do ensino primário, já que, na época era bastante restrito (MANFREDI, 2002, p. 66).

A educação ministrada nas fábricas teve relevância no desenvolvimento da atividade manufatureira nascente no país e no final de século XIX, após a abolição da escravidão, o número de fábricas e trabalhadores já era significativa, como afirma Alves:

Em 1889, ao final do período imperial e um ano após a abolição legal do trabalho escravo no país, o número total de fábricas instaladas era de 636 estabelecimentos, com um total de aproximadamente 54 mil trabalhadores, para uma população de 14 milhões de habitantes. Nesse período, a economia era acentuadamente agrário-exportadora, com predominância de relações de trabalho rurais pré-capitalistas (ALVES, 2014, p. 3).

O marco para o estabelecimento do ensino técnico-industrial no Brasil foi em 1906 em cujo ano foi realizado o Congresso de Instrução que dispôs sobre a promoção do ensino prático industrial agrícola e comercial. Também aconteceu de forma complementar a criação da Comissão de Finanças do Senado, que aumentou a dotação orçamental para o governo instituir escolas técnicas e profissionais. Cabe ressaltar igualmente o discurso de Afonso Pena que trata da necessidade da propagação dos institutos como subsídio para o florescimento das indústrias ao prover operários proficientes e capacitados (ALVES, 2014, p. 4).



O Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909, em relação às Escolas de Aprendizizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito, considerava que:

(...) o aumento constante da população das cidades exige que se facilitem às classes proletárias os meios de vencer as dificuldades sempre crescentes da luta pela existência; que para isso se torna necessário, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho proffiuco, que os afastará da ociosidade, escola do vício e do crime; que é um dos primeiros deveres do Governo da República formar cidadãos úteis à nação (DECRETO N.7.566, 1909).

Neste sentido, este Decreto ora mencionado, concebe, a princípio, em múltiplas unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, dezenove Escolas de Aprendizizes Artífices, reservadas ao ensino profissional, elementar e sem ônus a população.

Em 1927, o Congresso Nacional sanciona o projeto de Fidélis Reis, que antevê a promoção para o ensino profissional no Brasil. Entretanto, se considera que o sistema educacional do país foi realmente instituído no primeiro governo de Vargas:

Porém, só se pode falar em Sistema Educacional Brasileiro a partir da década de 1930, na qual se inicia a era Vargas (1930 a 1945), quando foi efetivada a Reforma Francisco Campos, por meio de uma série de decretos que contemplavam a organização do ensino superior, médio, secundário e profissional (REVISTA E.T.C., 2009, p. 5).

Cabe ressaltar a importância da reforma Francisco Campos, na medida em que foi nesta iniciativa que se estabeleceu a modernização do ensino secundário com seu número de anos, os dois ciclos, o novo currículo escolar e o sistema de avaliação, entre outros aspectos, como assinala Dallabrida (2009):

A chamada “Reforma Francisco Campos” (1931) estabeleceu oficialmente, em nível nacional, a modernização do ensino secundário brasileiro, conferindo organicidade à cultura escolar do ensino secundário por meio de fixação de uma série de medidas, como o aumento do número de anos do curso secundário e sua divisão em dois ciclos, a seriação do currículo, a frequência obrigatória dos alunos às aulas, a imposição de um detalhado e regular sistema de avaliação discente e a reestruturação do sistema de inspeção federal. Essas medidas procuravam produzir estudantes secundaristas autoregulados e produtivos, em sintonia com a sociedade disciplinar e capitalista que se consolidava, no Brasil, nos anos de 1930. A Reforma Francisco Campos, desta forma, marca uma inflexão significativa na história do ensino secundário brasileiro, pois ela rompe com estruturas seculares nesse nível de escolarização (DALLABRIDA, 2009, p. 185).

Com a criação, em 14 de novembro de 1930, do Ministério da Educação e Saúde Pública, foi estruturada a Inspeção do Ensino Profissional Técnico, que passava a supervisionar as Escolas de Aprendizes Artífices. “Foi um período de grande expansão do ensino industrial, impulsionada por uma política de criação de novas escolas industriais e introdução de novas especializações nas escolas existentes” (VIEIRA, 2009, p. 15).

A Constituição Brasileira de 1937 foi a princípio tratar especificamente de ensino técnico, profissional e industrial, determinado no artigo nº 129. O ensino pré-vocacional e profissional atribuído aos desvalidos é, também, obrigação do estado de criar institutos de ensino profissional e subvencionar a iniciativa dos Estados, dos municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. Ainda, é obrigação das indústrias fomentar em seu domínio escolas de aprendizes, reservados aos parentes e associados (VIEIRA, 2009, p. 15).

Em 13 de janeiro de 1937, foi assinada a Lei n. 378, que transformou as Escolas de Aprendizes em Artífices em Liceus Profissionais, designados ao ensino profissional, de todos os ramos e graus.

A partir de 1941, a Reforma de Capanema modifica a educação no Brasil por meio de uma sequência de leis que entram em vigor e estabelecem mudanças como as seguintes: o ensino profissional passa a ser considerado de nível médio; a admissão nas escolas profissionais passa a ser por meio de seleção; e divisão em categorias: primeiro curso básico e o segundo curso técnico industrial. Assim, “O Decreto n. 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, concerne as Escolas de Aprendizes e Artífices em Escolas Industriais e Técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário” (VIEIRA, 2009, p. 15).

Manfredi explica os alcances da Reforma Capanema nos seguintes termos:

As leis orgânicas instituídas com a reforma de Gustavo Capanema, a partir de 1942, redefiniram os currículos e as articulações entre cursos, ramos, ciclos e graus. Por razões econômicas (a formação de força de trabalho que possibilitasse a realização do projeto de desenvolvimento assumido pelo Estado Novo) e ideológicas (montar um quadro geral e assimétrico), o sistema escolar passou a ter a seguinte configuração: o ensino primário, com quatro ou cinco anos de duração, destinava-se a todas crianças de 7 a 12 anos (Decreto-Lei 8.529, de 2 de janeiro de 1946). O ensino médio, para jovens de 12 anos ou mais, compreendia cinco ramos. O ensino secundário (Decreto-Lei 4.244, de 9 de abril de 1942) tinha por objetivo formar os dirigentes, pelo próprio ensino ministrado e pela preparação para o superior. Os demais ramos do ensino médio tinham a finalidade de formar uma força de trabalho específica para os setores da produção e da burocracia: o ensino agrícola para o setor primário; o ensino industrial para o setor secundário; o ensino comercial para o setor terciário; o ensino normal para a formação de professores para o ensino normal para a formação de professores para o ensino primário (MANFREDI, 2002, p. 99).

Após a segunda guerra mundial, em 1945, o Brasil fortalece seu processo de industrialização e a busca da substituição de importações, o qual levaria à necessidade de capacitação de mão de obra para atender aos processos de produção nas novas fábricas e empreendimentos industriais e agrícolas.

O processo de industrialização brasileiro se define e fortalece com Juscelino Kubitschek, no poder de 1956 a 1961 e seu Programa de Metas, as quais estavam orientadas ao desenvolvimento socioeconômico nacional e consideravam cinco setores básicos: energia, transportes, indústrias, alimentação e educação. Embora os três primeiros setores fossem favorecidos com os maiores investimentos, a educação e a capacitação de profissionais e técnicos constituía uma necessidade para o desenvolvimento dos outros setores e da industrialização do país e nessa medida também foram impulsionados.

A educação científica e tecnológica tem sido crescentemente desenvolvida nas últimas décadas e o Brasil também realizou importantes avanços com o atual processo de consolidação dos institutos de educação profissional. Nesta perspectiva, Pacheco (2011) mostra a origem e desenvolvimento histórico da educação científica e tecnológica nacional nos seguintes termos:

As instituições que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias, em grande parte, das dezenove Escolas de Aprendizes Artífices instituídas por um decreto presidencial de 1909, assinado por Nilo Peçanha. Essas escolas, inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios e da Agricultura, Indústria e Comércio, passam, em 1930, para supervisão do recém-criado Ministério da Educação e Saúde Pública. Sete anos depois, são transformadas nos liceus industriais. Um ano após o ensino profissional ser considerado nível médio, em 1942, os liceus passam a se chamar escolas industriais e técnicas e, em 1959, escolas técnicas federais, configuradas como autarquias (PACHECO, 2011, p. 47).

Em razão da alteração, em 1959, das Escolas Industriais Técnicas em autarquias e com denominação de Escolas Técnicas Federais, estas receberam emancipação didática e de gestão. Esse fato estimulou a formação de técnicos e a aceleração do processo de industrialização.

Apesar da Constituição de 1946, que restabeleceu o regime democrático no País, a legislação educacional herdada do estado novo vigorou até 1961, quando finalmente (após discussão durante treze anos no Congresso Nacional), promulga-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no governo Dutra (REVISTA E.T.C., 2009, p. 8).

Então, em 1961, o ensino profissional é igualado ao ensino acadêmico com a promulgação da LDB, o período é apontado como momento significativo de mudanças na política da educação profissional. Sobre esse momento, Oliveira (2003, p. 35) comenta que a lei ao dar completa equivalência dos cursos técnicos aos secundários, para efeito de ingresso nos cursos superiores, afirmando que “Facultou, também, a possibilidade das instituições criarem cursos pré-técnicos, com duração de um ano, cujas disciplinas seriam apenas as de caráter geral, obrigatórias para todo o curso técnico, mas desenvolvidas em três séries nos cursos secundários”.

A política educacional do governo para o Ensino Profissional buscava integrar o ensino técnico ao ensino médio (composto por dois ciclos, ginásial e colegial).

Com a imposição do regime militar no país, as reformas educacionais foram impostas sem a participação de nenhum segmento da sociedade. As consequências foram desastrosas, causando alto índice de repetência e evasão, além de todo o descontentamento de professores e alunos.

Em 1967, o Decreto n. 60.731 entrega as fazendas modelos do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação e Cultura, assumindo o lugar de escolas agrícolas. Em 1971, um novo modelo designa a imediata formação de técnicos, em consequência da mudança do 2º grau, que se tornou totalmente profissionalizante. As disciplinas como filosofia, sociologia, psicologia e outras afins, foram excluídas do currículo em acordo com a diretriz governamental, com intuito de atravancar o pensamento crítico no âmbito escolar.

A lei n. 6545, em 1978, modifica as escolas técnicas federais de Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro para Centros Federais de Educação Tecnológica. Assim, “A partir de 1978 houve a transformação das escolas técnicas federais em centros federais de educação tecnológica, iniciando pela lei n. 6.544/78, que foi regulamentada pelo decreto n. 87.310” (REVISTA E.T.C., 2009, p. 9).

A década de 1980 é marcada por intensas mudanças tecnológicas e uma nova estrutura de processos de produção, conquistas democráticas, eleições diretas para governadores e prefeitos e, em 1989, eleições diretas para presidente da república.

Com a nova república opera-se, lenta e gradualmente, a transição para a democracia, após 21 anos de sucessivos governos militares autoritários, embora resquícios do autoritarismo, típico do período dos governos militares, ainda seja perceptível hoje, em algumas práticas políticas e sociais. A Constituição de 1988, elaborada pela Assembleia Nacional Constituinte, convocada pela Emenda Constitucional nº 26, de 27 de novembro de 1985, deflagrou uma mudança extraordinária na estrutura político-institucional

brasileira: o fim da ordem centralizadora e antidemocrática advinda das Cartas Constitucionais de 1967 e 1969 (REVISTA E.T.C., 2009, p. 10).

É necessário registrar que a instalação do regime democrático demanda uma construção constitucional que regule os direitos e deveres, promova e enalteça a política, a economia e, por meio da educação, a elevação da consciência sobre os direitos da sociedade e o bem coletivo.

“Os princípios constitucionais traduzem os direitos do homem e os grandes princípios de justiça. Eles impõem ao legislador, à jurisprudência, à administração e aos particulares a interpretação do Direito de acordo com os valores por eles espelhados” (MADEIRA, 2010, p. 2).

Neste contexto, a educação é destacada como direito obrigatório, regulamentando princípios e normas do direito formal de ensino, e se soma à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que incorpora sobre a educação profissional alguns instrumentos importantes. Destaca-se no §2º do art. 1º “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”, e o art. 3º que trata dos princípios do ensino, a associação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Ainda na nova LDB, no capítulo III, existem quatro artigos que falam sobre a educação profissional, atualmente nomeada como Educação Profissional e Tecnológica e, seu artigo 39 afirma que a Educação Profissional e tecnológica, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e tecnologia.

A Lei 8.948, de 8 de dezembro, de 1994: - institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, gradativamente, as ETFs e as EAFs em CEFETs; - A expansão da oferta da educação profissional somente ocorrerá em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino. Já em 20 de novembro de 1996, a Lei 9.394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB) dispõe sobre a Educação Profissional num capítulo próprio (BRASIL, s/d, p.1).

Foi estabelecido pela lei n. 11.195, de 2005, que a ampliação da proposta da educação profissional, ocorrerá principalmente em cooperação com os Estados, Municípios e Distrito Federal, organizações não governamentais (ONGs) e setores produtivos. Neste período, é lançada a primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal, com a criação de unidades de ensino. Na segunda fase, é lançado o Plano de Expansão da Rede Federal, assim como o catálogo nacional de cursos técnicos.

A 1ª Conferência Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, realizada pela Secretaria Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação associada ao Fórum Nacional de Gestores Estaduais de Educação Profissional, contou com a presença de quase 3.000 pessoas, nos dias 5, 6, 7 e 8 de novembro de 2006. O evento teve como principal propósito a discussão de diretrizes para uma nova política nacional de Educação Profissional e Tecnológica por meio da comunicação entre setores múltiplos.

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica está embasada em mais de 100 anos de atividade educacional profissionalizante, pública e gratuita. Atualmente, os Institutos perseguem uma política de inclusão transformadora na Educação Profissional e Tecnológica, o desenvolvimento regional e local e com o mundo do trabalho e dos desejos de transformação dos atores nela envolvidos. Como parte integrante de um projeto de desenvolvimento nacional que busca consolidar-se como soberano, sustentável e inclusivo, a Educação Profissional e Tecnológica está sendo convocada não só para atender às novas configurações do mundo do trabalho, mas, igualmente, a contribuir para a elevação da escolaridade dos trabalhadores (BRASIL, 2010a).

Nessa direção, a atual conjuntura histórica é extremamente favorável à transformação da Educação Profissional e Tecnológica em um importante ator da produção científica e tecnológica nacional, especialmente porque o espaço social das práticas de ensino, pesquisa e inovação desenvolvidas nessa área possui características diferenciadas daquelas desenvolvidas no espaço do mundo acadêmico (BRASIL, 2010a, p. 7).

## **2.2 Objetivos e áreas de atuação dos Institutos Federais**

Em consonância com a Lei n. 11.892/08 de criação dos Institutos Federais poderão atuar como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Sobre o eixo central dos Institutos Federais, Pacheco reitera:

O foco dos Institutos Federais é a promoção da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas à inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e a geração de novas tecnologias. Essas instituições devem responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por

formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais (PACHECO, 2011, p. 49).

Os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, com a finalidade de qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino, com a finalidade de fomentar o desenvolvimento local e regional.

Atuar em favor do desenvolvimento local e regional na perspectiva da construção da cidadania constitui uma das finalidades dos Institutos Federais. Para tanto, é necessário um diálogo vivo e próximo dessas instituições com a realidade local e regional, buscando a compreensão de seus aspectos essenciais, ou seja, do que existe de universal nessa realidade. Deve-se considerar que o local e universal não existem como antítese, não expressam necessariamente oposição de ideias, um não existe em detrimento do outro, mas por vezes se justapõem, permeiam-se, complementam-se e separam-se (PACHECO, 2011, p. 20).

Na concepção dos institutos federais houve o entendimento de duas perspectivas de ensino complementares: de uma parte, a construção e realização de uma prática que facilite a geração de conhecimento para a construção de soluções que englobem a participação da comunidade local e regional; de outra, o conhecimento do relacionado com o local de forma a tornar possível reconhecer sua individualidade sem esquecer o universal.

É importante lembrar que os Institutos Federais:

Ressaltam a valorização da educação e das instituições públicas, aspectos das atuais políticas assumidas como fundamentais para a construção de uma nação soberana e democrática, o que, por sua vez, pressupõe o combate das desigualdades estruturais de toda ordem. É, pois, para além da estrutura institucional estatal e dos processos de financiamento e gestão de caráter técnico-administrativo, principalmente na dimensão política, no campo dos processos decisórios, na intermediação de interesses de diferentes grupos utilizando-se de critérios de justiça social em virtude de sua função social, que esses institutos afirmam a educação profissional e tecnológica como política pública (Pacheco, 2011, p.18).

Com base nas anteriores afirmações sobre os Institutos Federais pode-se resumir que seu objetivo central é fornecer educação profissional e tecnológica, que inclui diferentes modalidades de ensino e diversos conhecimentos técnicos e tecnológicos, os quais devem contribuir ao desenvolvimento local, regional e nacional e, constituam a sua vez, um instrumento de inclusão social e de combate às desigualdades na sociedade brasileira.

### 2.3 A Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

As diretrizes para o desenvolvimento dos Servidores Públicos foram estabelecidas pelo Decreto n. 5.707, de 2006, o qual institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e o Decreto nº 5.825, também de 2006, que estabelece os métodos para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O quadro 1 a seguir mostra cronologicamente as transformações em forma de leis, até a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

**Quadro 1:** Principais períodos e marcos legais até a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

<b>Período</b>	<b>Marcos Legais</b>	<b>Implicações</b>
Década de 1930	Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936 Decreto-Lei n. 579, de 30 de julho de 1938.3 <hr/> Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Criação do Conselho Federal do Serviço Público Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). <hr/> Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Década de 1960 a 1970	Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
Primeira metade da década de 1990	Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto n. 2.029, de 11 de outubro de 1996. <hr/> Decreto n. 2.794, de 1º de outubro de 1998 Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. <hr/> Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do



		servidor público ao longo do processo de capacitação permanente. Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – (PNDP) que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.
--	--	---

Fonte: BRASIL (2013, p. 10)

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criada pelo Decreto n. 5.707 de 2006, estabelece finalidades e diretrizes que os Institutos Federais devem cumprir como entidades da administração pública. Dentre outros aspectos, são finalidades desta política a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados, apoiar o desenvolvimento permanente do setor público, capacitar os servidores para que possam colaborar na realização dos objetivos das suas instituições, gerenciar e divulgar as ações de capacitação das instituições e racionalizar os gastos com efetividade.

Esta política define como capacitação um processo permanente que deve contribuir para o desenvolvimento dos servidores e das suas instituições. Essa capacitação deve permitir conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores que permitam alcançar os objetivos das instituições e inclui a realização de eventos, cursos, grupos de estudo, intercâmbios, estágios, congressos e seminários que permitem o desenvolvimento do servidor e das instituições da administração pública.

O artigo 41 da Lei n. 12.772 de 28 de dezembro de 2012, alterou os percentuais do incentivo à qualificação dos técnicos administrativos em educação, estabelecidos anteriormente na Lei 11.091/2005. Esse fato incentivou os técnico-administrativos a buscarem capacitações, na forma de pós-graduação, não só para aumentar a remuneração, mas também para aprofundar conhecimentos em diversas áreas. É de interesse mencionar que na pesquisa de campo realizada para esta dissertação no Instituto Federal Goiano as totalidades das respostas afirmaram que o motivo da busca pela capacitação foi o aumento na remuneração e ampliação dos conhecimentos.

Segundo o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira “As Instituições Federais de Ensino, conforme determina a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, oferecem programas de Capacitação e Qualificação com investimentos oriundos de recursos disponíveis no orçamento e ou próprios, por meio de parcerias e,

principalmente, pelo aproveitamento de pessoal qualificado de cada Instituição” (BRASIL, 2013, p. 3).

Os objetivos deste plano elaborado pelo Ministério de Educação, em 2013, são:

### **2.1 Objetivo Geral**

Promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino.

### **2.2 Objetivos específicos**

- contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública, nas IFE;
- promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE;
- criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

Como pode ser verificado, os objetivos do plano de desenvolvimento estão alinhados com as finalidades e diretrizes da política de desenvolvimento de pessoal, e estão claramente orientados a complementar as condições para o desenvolvimento dos servidores do plano de carreira. Neste sentido, o plano contribui para que o servidor possa se desempenhar como profissional e servidor, e seja capacitado para exercer suas funções na gestão pública e a sua função social.

Segundo o Plano, as Instituições Federais de Ensino contavam, em junho de 2013, com 121.239 (cento e vinte e um mil e duzentos e trinta e nove) servidores técnico-administrativos ativos, distribuídos pelos Níveis de Classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Desse total, 98.974 são técnicos administrativos lotados nas Universidades Federais e 22.265 lotados nos Institutos Federais, classificados em cinco categorias, sendo que o nível E, é o de menor capacitação, como mostra a Tabela 1.

Como pode ser observada na Tabela 1, a maior quantidade de técnico-administrativos pertence aos dois últimos níveis de classificação e nessa medida são também os de menor qualificação profissional e os que precisam de maior capacitação. No caso dos Institutos Federais, as duas últimas categorias somam 17.433 servidores, que representam 78,29% do total dos servidores dos Institutos.

**Tabela 1:** Nível de classificação dos técnico-administrativos

<b>Técnico-administrativos por Nível de Classificação: Nível de Classificação</b>	<b>Universidades Federais</b>	<b>Institutos Federais</b>
A	2.528	454
B	5.395	783
C	18.580	3.595
D	41.635	10.873
E	30.836	6.560
<b>Total</b>	<b>98.974</b>	<b>22.265</b>

**Fonte:** Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira. Ministério de Educação, 2013.

O documento do plano mostra que o servidor vinculado às instituições federais de ensino se encontra em crescimento e tem aumentado recentemente de forma significativa:

O quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino está em expansão, com a criação a partir da Lei nº 12.677/2012, de 27.714 (vinte e sete mil, setecentos e quatorze) cargos de técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Em 2013 foram disponibilizadas 6.500 (seis mil e quinhentas) vagas para as Universidades e, 5.915 (cinco mil, novecentos e quinze) técnico-administrativos, para os Institutos Federais (BRASIL, 2013, p. 4).

Com base nas diretrizes da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Plano de Desenvolvimento dos servidores vinculados às instituições federais de ensino se pode concluir que existem os dispositivos legais para proporcionar a capacitação que é necessária e merecem os servidores das instituições de ensino superior, particularmente, dos institutos federais. Entretanto, cabe ressaltar que as finalidades, objetivos e diretrizes dessas normas experimentam dificuldades desde o próprio Estado, seja pelos custos da capacitação para uma gestão de alto nível, bem como pelas restrições orçamentárias atuais nestas áreas.

Nesse contexto cabe mencionar que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) do IFSul está apoiando o envolvimento dos servidores, para que o projeto que insere na Lei 11.091/2005 o Reconhecimento de Saberes e Competências para Técnico-Administrativos (RSC – TAE's), siga para tramitação. A nova redação beneficiaria servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Para que isso aconteça, é preciso que pelo menos 20 mil confirmações de apoio sejam cadastradas na plataforma Cidadania do Senado, através do endereço: <https://www12.senado.gov.br/ecidadania/visualizacaoideia?id=44945>. Desta

forma, a proposta será avaliada pela Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa, podendo tramitar formalmente no Senado.

Hoje, os servidores públicos técnico-administrativos em educação não possuem, em sua legislação, amparo no sentido de requerer a RSC-TAE's. Por isso, é tão importante a participação de todos. Por enquanto, a proposta, que está aberta desde o dia 20 de agosto ao dia 18 de dezembro, conta com mais de cinco mil adesões.

O pró-reitor de Gestão de Pessoas, Nilo Campos, esclarece que o RSC não é baseado na titulação do técnico-administrativo. Para isso, segundo ele, já existe o incentivo à qualificação, que dá um percentual para quem possui o título acadêmico acima do exigido para o cargo. “O RSC, conforme o artigo 3º da 11.091/2005, é justamente para recompensar o saber e a experiência adquiridos ao longo dos anos no exercício da atividade do servidor”, afirma. (Entrevista em <http://www.ifsul.edu.br>).

Para Campos, é essencial contar com o registro e apoio à proposta legislativa não apenas dos servidores do IFSul e dos institutos federais, mas das universidades federais. “Precisamos que os servidores divulguem também a seus familiares, amigos e colegas de trabalho. Qualquer cidadão brasileiro poderá apoiar esta proposta de iniciativa popular”, diz.

O Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), com base em estudo realizado por grupo de trabalho (GT) do FORGEP, sugeriu minuta de texto para alteração da Lei nº 11.091/2005, concedendo aos TAE's o acesso ao RSC, como já ocorre com os docentes desde 2014.

No pedido, o conselho justifica que é preciso ponderar as especificidades das instituições federais de ensino e a própria Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que visa à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

De acordo com o reitor do IFSul e também vice-presidente do CONIF, Marcelo Bender, o órgão apenas deu início ao processo, no entanto, compete agora aos servidores apoiarem e continuarem esse trabalho para que o direito seja concedido.

Cabe assinalar que o RSC é o reconhecimento destinado aos servidores que há muito tempo estão na instituição transformando-a no que é hoje. Anteriormente não se tinha o mesmo entendimento como existe agora sobre a necessidade de investir no servidor e que ele precisa estudar e se capacitar. Falta fornecer aos TAE's a mesma condição que já é oferecida para os docentes.

É importante assinalar que foi nomeada uma comissão no IF Goiano para tal finalidade, e depois de colhidas, mais de 20.000 assinaturas, foi cadastrado com êxito no Legislativo, sendo responsável pela análise a Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa. Além disso, foi enviada comunicação aos membros da comissão com intuito de sensibilizar sobre a necessidade de que a proposta se transforme em Projeto no Senado.

## **CAPÍTULO 3 - O INSTITUTO FEDERAL GOIANO, SUA POLÍTICA E SEU PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO**

### **3.1 A criação do Instituto Federal Goiano**

Na sua formação, o IF Goiano integrou três autarquias distintas que hoje são campus da Instituição: Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET) Rio Verde, Urutaí, com sua respectiva Unidade Descentralizada de Morrinhos, e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

Cabe abrir um parêntese, entre as escolas que compõem o IF Goiano, para relatar a origem da escola agrícola de Urutaí, que tem em sua história, as leis, decretos e currículos, justificativa de implantação, até sua mudança para escola agrícola assinada por Getúlio Vargas.

A escola agrícola de Urutaí foi criada pelo projeto de Lei n. 1416, após a segunda guerra mundial, em 1951, mantida pela divisão de fomento animal do departamento de produção animal do ministério da agricultura. As diversas séries foram instaladas começando pela primeira série do curso de iniciação agrícola, como as demais escolas da época, comentadas no segundo capítulo.

Essa foi a primeira escola agrícola do estado de Goiás que na época já era um dos grandes estados de produção agropecuária do Brasil, principalmente na produção de café. Como constam nos dados do Anuário Estatístico do Brasil de 1939, o estado de Goiás era o primeiro, no que se referia ao índice de crescimento da receita federal. Sendo um estado agrícola por excelência e onde ainda se encontravam uma das maiores reservas de matas e terras do país, era conveniente a criação de escolas agrícolas que se orientassem a capacitação dos milhares de trabalhadores do campo dedicados as lavouras nas regiões do Brasil central.

Para que a transformação ocorresse o autor desse projeto, buscou informações junto ao ministério da agricultura que orientou inclusive na redação. O deputado Benedito Vaz, apresentou o projeto Lei n.1.416-51, criando a escola agrícola de Urutaí, que foi instalada nas dependências da fazenda de criação de Urutaí, mantida pela divisão de fomento animal, do departamento de produção animal, do ministério da agricultura. Inicialmente o Ministro da Agricultura argumentou que esse imóvel poderia comportar a instalação de uma escola para formação de capatazes e tratadores, tratoristas, etc. É claro que esse projeto seria ampliado para outras profissões. Em sua

primeira discussão, comentada em emenda, adicionou o seguinte: o objetivo da escola agrícola de Urutaí será ministrar cursos de iniciação agrícola e de mestría agrícola (artigos 7,8 e 12 do Decreto-lei n. 9.613, de 20 de agosto de 1946) da lei orgânica e, acompanhará o regulamento dos currículos agrícolas determinado pelo decreto n. 21.667, de 20 de agosto de 1946. Desta forma foram estabelecidas as escolas de iniciação agrícola, escolas agrícolas e escolas agrotécnicas.

Em 20 de agosto de 1946, o Decreto n. 21.667, estabelece o regulamento dos currículos do ensino agrícola, começando pelos cursos de iniciação agrícola e de mestría agrícola. O Capítulo 1, do curso de iniciação agrícola estabeleceu: artigo. 1º - as disciplinas de cultura geral do curso de iniciação agrícola serão as seguintes: português, matemática, ciências naturais, geografia e história do Brasil. Em seu 2º artigo, constava que as disciplinas de cultura técnica do curso de iniciação agrícola eram as seguintes: agricultura, criação de animais domésticos e desenhos. Em seu 3º artigo, descreve as disciplinas construtivas do curso de iniciação agrícola, as quais obedecerão ao seguinte ciclo:

Primeira série: português, matemática, ciências naturais, geografia e história do Brasil, agricultura e desenho. Na segunda série as disciplinas seriam: português, matemática, ciências naturais, agricultura, criação de animais domésticos e desenho. Para as mulheres as disciplinas de cultura geral e de economia rural doméstica aconteceriam tanto na primeira como na segunda série.

Segundo Sylvio Echenique, relator em 14 de julho de 1952, “O Brasil precisa de dezenas dessas escolas primárias de ensino rural a fim de preparar a mocidade do interior a melhor suportar a agruras da vida campesina melhor conhecendo a arte de cultivar a terra, para dela tirar o maior proveito e assim, se distanciar mais da miséria, que é permanente e generalizada no ambiente rústico nacional. Sou, pois, pela aprovação do Projeto n. 1.416-A-52”, Sala Carlos Peixoto Filho. Após esse parecer do relator a comissão da economia resolve aprovar a emenda do Deputado Benedito Vaz, ao projeto n. 1.416-a-51.

Finalmente, Getúlio Vargas em 28 julho de 1953, cria a escola de Urutaí, no estado de Goiás pela Lei n.1.923

Segundo documentos públicos da instituição, o IF Goiano foi criado em 2008.

O Instituto Federal Goiano (IF Goiano) é uma autarquia criada pelo Governo Federal, datada de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais espalhados pelo país, com o intuito de ampliar e interiorizar a oferta

de ensino profissionalizante. A Instituição é equiparada às Universidades Federais e tem autonomia financeira, administrativa, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar (IF Goiano, 2013, p. 43).

Sua configuração atual é formada pela Reitoria, sediada em Goiânia. Atualmente são também câmpus da Instituição: Campos Belos, Catalão, Ceres, Cristalina, Hidrolândia, Ipameri, Iporá, Morrinhos, Posse, Rio Verde, Trindade e Urutaí. Dentre os câmpus existe grande heterogeneidade nas suas instalações, sendo que enquanto alguns iniciaram suas atividades no ano de 2014, o Campus Urutaí, por exemplo, completou 62 anos, em 2015. Além dos câmpus conta com 93 polos de educação à distância.

Quando os Institutos Federais foram criados, o estado de Goiás ficou com dois Institutos: o Goiano (IF Goiano) e o Instituto Federal de Goiás (IFG), cada um com administração própria. O principal critério do Governo Federal para se criar dois institutos em Goiás foi à vocação individual: O IF Goiano integrou autarquias cujo ensino era voltado, prioritariamente, para a área de agrárias, e o IFG, antiga Escola Técnica Federal de Goiás, já ofertava cursos voltados para as áreas de serviços/indústria. Atualmente, com a criação de diversos cursos em outras áreas, esse viés agrário do IF Goiano já não se verifica com tanta evidência.

Os Institutos Federais têm, por lei, que oferecer no mínimo 50% de suas vagas para cursos técnicos de nível médio, 20% para cursos superiores de licenciatura voltados para a formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências (biologia, física e química), matemática e para a educação profissional. As demais vagas (30%) devem ser oferecidas nos cursos de graduação em outras áreas e pós-graduação. O IF Goiano é o único Instituto Federal do país que oferece um doutorado em Agronomia, no câmpus de Rio Verde.

Além das cidades sede das escolas, toda a região do entorno das mesmas também é atendido, abrangendo, portanto, as regiões Oeste, Sudoeste, Sul, Sudeste (região da estrada de ferro) e Central (Vale de São Patrício). O início das atividades dos três novos câmpus situados nas cidades de Campos Belos, Posse e Trindade aumentaram ainda mais a área de influência do Instituto.

A gestão de cada instituto assume um caráter sistêmico que exige o reconhecimento da autonomia de cada unidade, bem como a necessidade de trabalho permanente em prol do equilíbrio estrutural entre os campi de um mesmo instituto e entre institutos. Isso implica um novo modelo de gestão baseado, em essência, no respeito, no diálogo e na construção de consensos possíveis, tendo sempre como horizonte o bem da comunidade e não o ensimesmamento das instituições (PACHECO, 2011, p. 53).



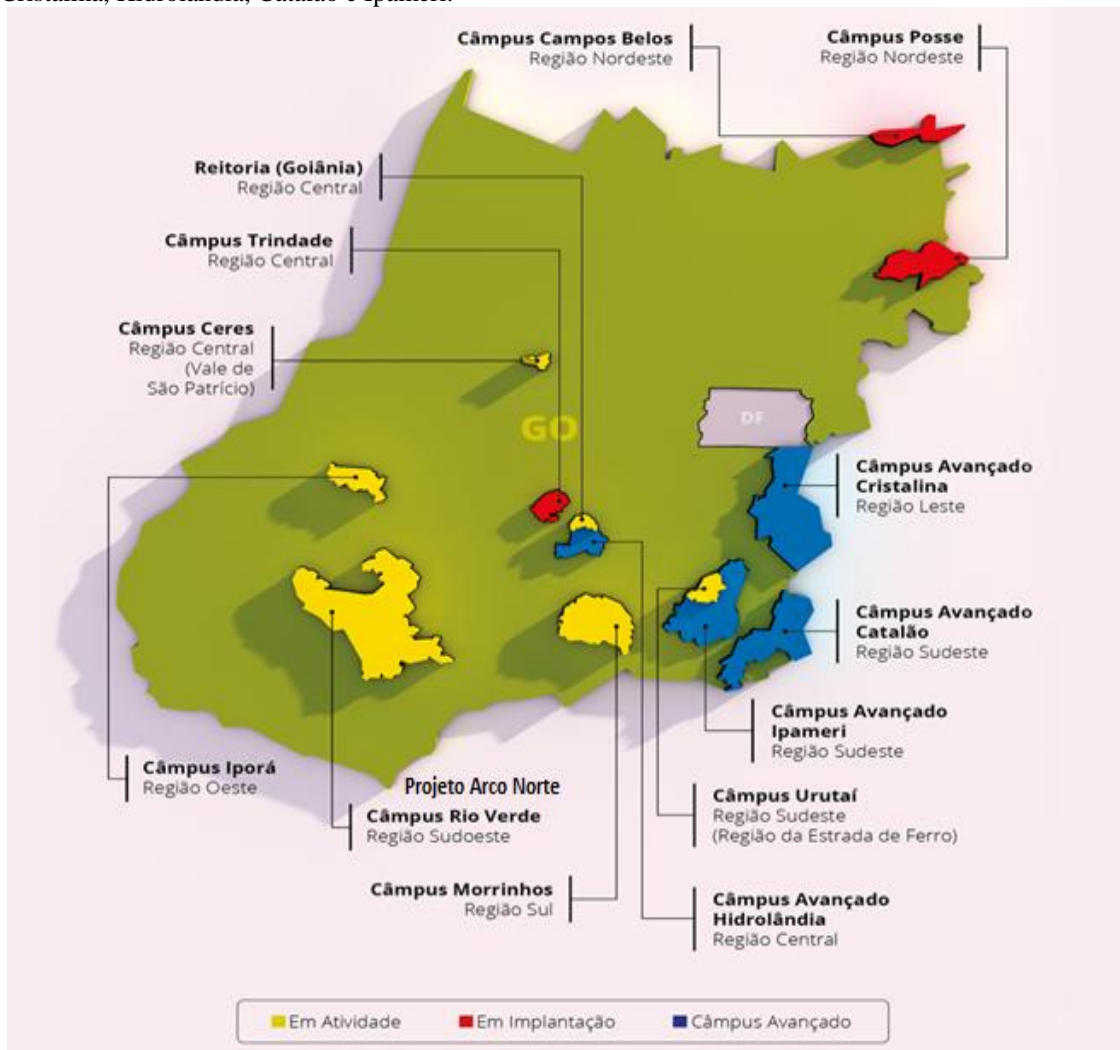
O IF Goiano atua, também, na modalidade de Ensino a Distância (EaD) e no Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico – PRONATEC– engloba formação inicial e continuada (cursos profissionalizantes de curta duração) com programas como o Mulheres Mil (voltado para a mulheres em situação de vulnerabilidade social). Contudo, no ano de 2015 não houve possibilidades de ofertar cursos pelo PRONATEC.

**Quadro 2:** Quantitativo de alunos do IF Goiano em 2015

Alunos regulares	8580
Alunos Pronatec	0
Alunos EAD	10500
<b>Total de alunos</b>	<b>19.080</b>

Fonte: Quadro elaborado pela autora, com dados relativos à quantidade de alunos do Instituto Federal Goiano, em todas as suas modalidades.

**Figura1:** Mostra os mapas dos câmpus em implantação de vermelho: Trindade, Posse e Campus Belos. Câmpus antigos de amarelo são: Urutaí, Morrinhos, Rio Verde, Iporá e Ceres, e em avançado o de azul: Cristalina, Hidrolândia, Catalão e Ipameri.



Fonte: Instituto Federal Goiano (2016).

### 3.2 Sobre a Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos (TAE's) do IF Goiano

A Política de Capacitação dos Servidores do IF Goiano está baseada na Política Nacional e tem enfoque na qualificação profissional, na motivação para o trabalho e na melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Dessa forma, estão sendo adotadas algumas diretrizes básicas para definir a política de capacitação e qualificação da Instituição e, conseqüentemente, delinear um programa de desenvolvimento dos seus recursos humanos, que além do previsto no Decreto n. 5.707/06, possibilite:

- Criar e/ou estabelecer procedimentos sistemáticos de capacitação e qualificação.
- Elaborar os programas de capacitação e qualificação de forma transparente, com ampla divulgação junto à comunidade e com ênfase no planejamento participativo, incluindo as entidades representativas das categorias (CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente e CIS- Comissão Interna de Supervisão)
- Criar e/ou estabelecer normas que regulamentem a destinação de percentual dos recursos destinados para capacitação e qualificação.
- Promover ações visando motivar os servidores a buscar níveis mais elevados de educação formal como meio de atingir a cidadania plena.
- Incentivar os servidores à procura constante de melhor qualificação e capacitação profissional.
- Estabelecer oportunidades iguais para todos os profissionais que atuam nos diversos campi do IF Goiano.
- Capacitar os servidores para o desempenho de cargos e funções, por meio da implementação de programa de desenvolvimento gerencial e de capacidade técnica de equipes.
- Manter quadro atualizado da situação de capacitação e qualificação dos servidores.
- Realizar seminários de ingresso para os novos servidores.
- Promover ações de valorização dos servidores situadas em programas de melhoria da qualidade de vida (BRASIL, 2011b, p. 1).

Como pode ser verificada, nos objetivos anteriores, a política de capacitação do Instituto Federal Goiano é um complemento e detalhamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal de 2006, sendo destacável, entre outros aspectos, a ênfase na formação dos servidores para o planejamento participativo, o que significa uma gestão mais democrática.

Nesse mesmo sentido, destaca-se o fato de que, como propósito, devem ser estabelecidas “oportunidades iguais para todos”, o que vem ao encontro do diagnóstico do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, mencionado anteriormente neste documento, no qual se informa que são as últimas categorias dos servidores dos institutos os que necessitam maior apoio para a sua capacitação e desenvolvimento profissional.

### **3.2.1 Os objetivos da política de capacitação**

Com a intenção de ampliar e consolidar a política de capacitação como um instrumento de estabelecer coerência e harmonia entre as diretrizes de desenvolvimento do Instituto Federal Goiano e seus servidores técnicos administrativos, a instituição estabeleceu os seguintes objetivos:

- a) Ampliar o conceito de capacitação e qualificação, entendendo-o como políticas destinadas ao aprimoramento do servidor enquanto indivíduo,

profissional e cidadão e direcionadas à consecução dos objetivos institucionais.

b) Ampliar as ações propriamente ditas, agregando desde a educação formal fundamental, média, superior e de pós-graduação até treinamento profissional, capacitação gerencial, formação para a cidadania e participação em eventos de atualização.

c) Definir claramente o aspecto financeiro da capacitação condizente com os objetivos institucionais e incluídos no orçamento da Instituição, em percentual mínimo de 3 % (três por cento) do orçamento de custeio dos campi que compõem o IF Goiano a partir de 2010, ou em conformidade com os índices previstos na legislação vigente (BRASIL, 2011b, p. 2).

Estes objetivos mostram que a instituição busca uma ampliação das possibilidades de capacitação e qualificação dos seus servidores tanto com o caráter das suas políticas de treinamento, bem como as formas e níveis de capacitação e a destinação específica de recursos para alcançar esses objetivos estabelecidos. Os objetivos da política de capacitação dos seus servidores ficam concretizados nas metas e ações seguintes, nas quais está clara a intenção de favorecer os grupos de funcionários menos escolarizados, de menor capacitação e, por tanto, de condições de vida que devem ser melhoradas.

### **3.2.2 As metas e ações propostas pelo IF Goiano**

Na definição das metas e ações da Política de Capacitação dos Servidores do IF Goiano, está prevista sua correlação com as condições existentes na Instituição. Cada uma das metas a seguir listadas não está, necessariamente, associada a uma única diretriz ou objetivo, mas, sim, ao conjunto de diretrizes e objetivos ou parte deles.

Esses objetivos são os seguintes:

a) Envidar esforços para que, ao final de 2015, 80% (oitenta por cento) dos servidores que não têm o ensino fundamental, o tenham concluído; 50% (cinquenta por cento) dos servidores que só têm o ensino fundamental tenham concluído o ensino médio; e 20% (vinte por cento) do pessoal com ensino médio concluam curso superior.

b) Promover eventos de capacitação e qualificação específicos para os diversos setores da Instituição.

c) Promover treinamentos específicos para os docentes e técnico-administrativos das diversas áreas, com metas definidas para cada ano letivo, incluindo programa de formação continuada, além de curso de capacitação pedagógica para os docentes recém-ingressos [*sic*] que não possuam licenciatura.

d) Maximizar o número de servidores com pós-graduação Lato Sensu (especialização) e Stricto Sensu (mestrado e doutorado) em suas áreas de atuação, sendo que, neste último caso, dentro do que é estabelecido na LDB para docentes de Instituições Federais de Ensino e conforme critérios estabelecidos neste documento.

- e) Promover capacitações específicas visando a formar um quadro de servidores aptos a ocupar funções gerenciais.
- f) Distribuir aos servidores as oportunidades de participação em eventos científicos e culturais de forma proporcional às necessidades das áreas e dos setores administrativos e conforme critérios estabelecidos neste documento (BRASIL, 2011b, p. 2).

Do conjunto das ações propostas anteriormente, cabe destacar o fato de ter incluído metas numéricas de capacitação dos servidores, o que permite realizar uma gestão e monitoramento do cumprimento destas metas. Por exemplo, convém mencionar que o fato de ter sido proposto que 80% dos servidores que não tenham o ensino fundamental o tenham concluído neste final de 2015, é uma meta verificável no curto prazo.

Também é importante comentar que essa meta em particular vem ao encontro do diagnóstico do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, comentado anteriormente, no qual se informa que dos 22.265 servidores dos institutos federais 17.433 desse total, e que representam 78,29%, pertencem às duas últimas categorias de classificação e são, evidentemente, elas as de menor escolaridade e capacitação. Também cabe destacar dentre as propostas anteriores a busca por uma capacitação de pós-graduação para o maior número de servidores.

### **3.3 Sobre o programa de capacitação**

#### **3.3.1 Gestão do programa**

Conforme o artigo 1º do Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (2013), o IF Goiano promove o desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos, sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) para coordenar, planejar, controlar e avaliar as ações de desenvolvimento de pessoal, quando realizadas internamente pelo IF Goiano e, ou de forma externa. Neste sentido:

- § 1º – A DGP será auxiliada pelas Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP) em todos os atos referentes ao desenvolvimento de pessoal.
- § 2º – Vinculado à DGP, será criado o Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal (CCDP), responsável pela gestão do programa.

Conforme Art.5º da Resolução nº 060/2015 de 21 de agosto de 2015, o CCDP é nomeado pelo dirigente máximo do IF Goiano, ou seja, o Reitor aliado à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e associado aos setores de gestão de pessoas dos campi, encarregado pelas ações de capacitação dos servidores têm as seguintes atribuições:

Art. 8º. O Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal (CCDP) é designado pelo Reitor, vinculado à DGP e em conjunto com as CGRH dos campi, possui as seguintes atribuições:

I. Elaborar o Plano Anual de Capacitação – PAC, em conjunto com os órgãos consultivos de pessoal docente e técnico-administrativo (CPPD e CIS) e CGP dos campi, definindo as áreas prioritárias para capacitação e, após, submetê-lo à homologação do Conselho Superior, viabilizar sua execução.

II. Quantificar o número de servidores que poderão, anualmente, afastar-se para participar de cursos de pós-graduação.

III. Verificar a conformidade das solicitações de capacitação com este Regulamento e com o PAC.

IV. Coordenar a Política de Capacitação de Servidores do IF Goiano.

V. Acompanhar a participação do servidor durante o período da capacitação.

VI. Coordenar a publicação do Edital para a concessão dos incentivos previstos no parágrafo único do art. 2º deste Regulamento.

Art. 9º – O processo seletivo para a concessão do incentivo previsto no parágrafo único do art. 2º deste regulamento será divulgado, por edital, à época da abertura de cada evento, observando a disponibilidade orçamentária anual.

§ 1º – O edital do processo seletivo deverá estabelecer os critérios para a concessão dos incentivos, observando a isonomia entre os servidores do quadro permanente do IF Goiano e a concessão voltada para a área de atuação do servidor.

§ 2º – Edital deverá vedar a concessão de incentivos a servidores em estágio probatório.

Art. 10 – Caso haja vários candidatos pleiteando o incentivo previsto no artigo acima, será contemplado aquele(s) que obtiver (em) maior pontuação baseado nos critérios apresentados no quadro 01 (BRASIL, 2011b, p. 4).

As anteriores atribuições do Comitê de Capacitação e Desenvolvimento do Pessoal do Instituto Federal Goiano mostram que existe uma estrutura e ordenamento de ações que permitem garantir a gestão e o desenvolvimento do Plano Anual de Capacitação e cumprir com os objetivos de melhorar as competências dos servidores mas, ainda não foi implantada a Lei n. 5.707/06, que norteia o desenvolvimento do servidor público.

No desenvolvimento desta dissertação, o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional no início de 2016, coloca como meta para este ano, no Plano de Desenvolvimento Institucional, a implantação de gestão por competências, com ações previstas para fevereiro.

Outros artigos do Programa de Capacitação do instituto, como os seguintes, mostram que existe flexibilidade e a intenção de realizar atividades para o treinamento dos servidores públicos, bem como a realização do levantamento das necessidades para o desenvolvimento das decentes e técnicos administrativos:

Art. 2º. Para a execução dos objetivos do programa, o IF Goiano e seus campi poderão atuar junto com outras instituições de reconhecida competência na formação de recursos humanos, por meio de convênios, intercâmbios ou contratos, respeitada a legislação vigente.

Parágrafo Único – Nos casos em que não houver as possibilidades previstas no caput deste artigo serão oferecidos incentivos, conforme disponibilidade orçamentária do IF Goiano e seus campi, aos servidores em capacitação no valor máximo de 100% (cem por cento) do valor da mensalidade paga em cursos de qualificação profissional, técnico de nível médio, graduação e pós-graduação, na forma de reembolso.

Art. 3º. Anualmente, a DGP realizará levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos, tendo como base as metas e previsões de capacitação e qualificação constantes no plano anual de capacitação do IF Goiano, visando adequar a programação às demandas, em consonância com os objetivos institucionais.

Parágrafo Único – As demandas institucionais que surgirem no decorrer de cada ano e que não estiverem inclusas no Plano Anual de Capacitação (PAC) serão analisadas pela DGP ou CGRH em conjunto com as instâncias envolvidas.

Art. 4º. Caberá à DGP divulgar amplamente o programa anual de desenvolvimento de pessoal, contemplando, dentre outros fatores, as ações que serão desenvolvidas, o conteúdo dos cursos a serem ministrados, formas de ingresso e as exigências, em cada programa.

Parágrafo Único – Anualmente, a DGP divulgará relatórios contendo as ações de desenvolvimento que foram implementadas, no quadro comparativo da demanda real e da demanda atendida, bem como avaliação qualitativa destas ações (BRASIL, 2011b, p. 13).

Como pode ser verificado, o Programa de Capacitação do Instituto inclui uma estratégia de gestão na qual se busca uma articulação e colaboração entre instâncias internas da instituição, além de criar um Comitê específico para esta atividade, propondo-se a realização de um levantamento anual das demandas de capacitação, bem como uma avaliação das ações desenvolvidas no âmbito do Programa.

### **3.3.2 Os conceitos e formas de capacitação no âmbito do Programa**

De acordo com o Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (2013), alguns conceitos e formas de atuação são as seguintes:

Art. 5º - Para as finalidades estabelecidas neste Programa, entenda-se:

I. Desenvolvimento de pessoas: conjunto de ações destinadas a proporcionar ao servidor o seu aprimoramento profissional individual, em estreita relação com a função social do IF Goiano.

II. 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.

III. 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 do IF Goiano.

IV. 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 institucionais do IF Goiano e seus campi.

Como pode ser verificado no Artigo 5º anterior, o regulamento diferencia entre Desenvolvimento de Pessoas e Capacitação, esclarece o que determina a Política Nacional como gestão por competência, vem como indica os eventos de capacitação que inclui o programa do instituto. A seguir, o artigo 6º detalha as formas de desenvolvimento de pessoas:

Art. 6º. Especificamente, considerar-se-ão as seguintes formas de desenvolvimento de recursos humanos:

I. Elevação do nível de escolaridade formal;

II. Desenvolvimento profissional, envolvendo treinamento e aperfeiçoamento nos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho das atribuições profissionais;

III. Desenvolvimento gerencial, entendido como formação que propiciará ao servidor qualificação para o exercício de funções de natureza gerencial;

IV. Desenvolvimento em sentido amplo, permitindo aos servidores o acesso ao conhecimento socialmente produzido, envolvendo, dentre outros, a participação em seminários, em encontros, congressos, palestras ou simpósios;

V. Participação em programas de desenvolvimento, voltados para a melhoria da qualidade de vida;

VI. Realização de cursos de capacitação e qualificação tecnológica visando à certificação.

Parágrafo Único - Poderão ser utilizados, para as finalidades previstas neste Programa, as tecnologias de educação à distância, de acordo com a legislação vigente.

Cabe ressaltar que os conceitos e as formas de atuação incorporados pelo Programa de Capacitação do instituto levam em conta, os aspectos teóricos e operacionais estabelecidos pela denominada Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criada em 2006, pelo Decreto n. 5.707. Nesse sentido, cabe ressaltar a capacitação como um processo permanente de desenvolvimento das competências individuais e institucionais, a elevação dos níveis de escolaridade e preparação profissional, o desenvolvimento das capacidades gerenciais dos servidores públicos e as



diversas formas pelas quais é possível desenvolver a capacitação, incluindo as tecnologias de educação a distância.

### 3.3.3 Gestão por competências

Conforme comentado anteriormente, o modelo recomendado pelas normas nacionais e assumido pelo Instituto Goiano para a capacitação dos servidores é a gestão por competências, e desta maneira neste item se incluem alguns aspectos conceituais deste modelo institucional:

O modelo de gestão de pessoas é a forma assumida pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Neste sentido, a gestão por competências é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações (BRASIL, 2013, p. 20).

Ampliando o conceito e o modelo de gestão por competências Pacheco assinala:

Esse modelo enfoca os seguintes requisitos: cognição, habilidade e atitude vertidas por meio de aquisição de novos conhecimentos, habilidades, aplicabilidade efetiva nas tarefas a serem desenvolvidas e na mudança de atitudes e comportamento dos participantes (PACHECO, 2005, p.62).

Particularmente sobre o significado de competência, Chiavenato contribuiu para seu esclarecimento conceitual, destacando que é necessário que as competências individuais sejam conhecidas publicamente no desempenho de atividades, as quais incluem conhecimento, motivação e comprometimento, entre outros aspectos:

Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência. Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas. Nisenbaum alega que competência é a integração de habilidades, conhecimento e comportamento que se manifesta no desempenho de pessoas. Ela vai além do comportamento pelo fato de ser composta de muitos ingredientes. Boog tenta uma abordagem holística. Para ele, competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamento e local de trabalho adequados). As competências surgem na medida em que esses três fatores são atendidos (CHIAVENATO, 2008, p.184).

Ainda sobre o modelo de gestão por competências recomendado pela política nacional de capacitação, Chiavenato o define como:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis (CHIAVENATO, 2008, p.185).

A gestão por competências está embasada no decreto n. 5.707/2006 e é contemplada como ação a ser desenvolvida no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI- do Instituto Federal Goiano. De maneira complementar Carvalho (2010) afirma que:

O modelo de gestão de pessoas por competências é, por sua própria natureza, um provocador e ampliador de debates. Isso acontece porque a melhoria da gestão organizacional está entre seus principais objetivos. Para tornar essa gestão mais efetiva é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos (CARVALHO *et al.*, 2010, p. 13).

Ainda no PDI do Instituto se faz uma referência direta ao mencionado decreto, na medida em que essa norma constitui uma orientação fundamental em termos das ações a serem realizadas com o propósito do desenvolvimento do servidor público:

Constatamos então que o Decreto nº 5.707/06 apresenta uma proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento. Podemos destacar que a internalização da PNDP, mesmo em graus diferenciados no conjunto de órgãos da administração pública, certamente viabilizará a compreensão dos fundamentos para as ações de qualificação do corpo funcional que são requeridas em função da prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão (BRASIL, 2013, p. 10).

### **3.3.4 Em relação ao orçamento do programa**

É importante assinalar que o Instituto Federal Goiano tem em princípio estabelecido que o programa de capacitação tenha orçamento próprio, o que demonstra que existe um propósito claro da instituição para financiar o desenvolvimento dos seus servidores:

Art. 7º. O Programa de Capacitação dos Servidores do IF Goiano terá orçamento anual próprio, por campus, compatível com as ações a serem implementadas, garantindo-se, no mínimo, 3 % (três por cento) do orçamento de custeio.

Parágrafo Único - A distribuição do montante alocado, anualmente, para capacitação e qualificação obedecerá ao previsto no plano anual de

desenvolvimento de pessoal, e, ainda, sugestões dos órgãos representativos dos servidores em conjunto com a CGP (BRASIL, 2011b).

No desenvolvimento desta dissertação, foi pesquisado e efetivamente constatado que no orçamento da instituição se incluiu 3% dos recursos destinados à capacitação de docentes e técnico-administrativos, conforme extrato no exercício de 2015, o código nº 2031.20 RL.0052, no qual consta o valor total do orçamento de funcionamento do IF Goiano que inclui custeio e investimento, é de R\$ 55.234,417 (cinquenta e cinco milhões, duzentos e trinta e quatro mil e quatrocentos e dezessete reais) e a capacitação de servidores públicos federais em processo de qualificação e requalificação, código nº 2109.4572, por quantia de R\$ 2.005.948 (dois milhões, cinco mil e novecentos e quarenta e oito reais).

Corroborando com as informações acima, na resolução n. 600/2015 de 21 de agosto de 2015, no capítulo I, Art. 4º, o programa de capacitação dos técnico-administrativos do IF Goiano, poderá contar com orçamento anual próprio, conciliável com os objetivos a serem alcançados, assegurando no mínimo 2% do orçamento de custeio de cada campus e reitoria.

### **3.4 Normas para Afastamento de Servidores para Capacitação**

O regulamento do Programa de Capacitação do Instituto inclui normas e critérios para autorizar o afastamento dos funcionários:

§ 1º. Os afastamentos, parcial ou integral, somente serão autorizados se os horários dos eventos de capacitação não inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor.

§ 4º – Para a pós-graduação Lato Sensu (especialização) não poderá ser concedido afastamento integral, e o afastamento parcial será concedido desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário.

Art.19. Os afastamentos para cursos de pós-graduação, obedecendo aos prazos estabelecidos no art. 18, somente poderão ser concedidos em no máximo 20% (vinte por cento) do corpo docente do IF Goiano, conforme Lei 8.745/93, que prevê limites para contratação de professores substitutos. Para os servidores técnico-administrativos poderão ser concedidos, também, em no máximo 20% (vinte por cento) do corpo técnico-administrativo do IF Goiano (BRASIL, 2011b, p. 6).

As normas para afastamento são claras no alcance e restrições das possibilidades de capacitação dos servidores do Instituto, entretanto, não estão especificados os

critérios para a seleção, por exemplo, dos 20% de docentes e servidores técnicos que será beneficiado com o afastamento para capacitação.

Quando os docentes são afastados ou pedem afastamento para capacitação, a gestão tem por direito solicitar a vaga de professor substituto, entretanto, no caso dos técnico-administrativos não existe a figura do substituto e não ocorre, por tanto substituição de pessoal. Quando os técnicos se afastam para a capacitação, os colegas assumem suas tarefas e geralmente ficam sobrecarregados.

Segundo Silva, os órgãos da Administração Pública Federal direta, as autarquias e as fundações públicas vêm usando a contratação temporária para resolver questões de funcionamento e como meio de suprir deficiências de pessoal momentâneas, sem a utilização da via constitucional do concurso público.

Silva afirma:

De início, cabe destacar que a contratação dos professores substitutos está prevista na Lei n. 8.745/93 que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal (SILVA, 2011)

Neste sentido, em seu artigo 37 a Lei n. 8.745/93 estabelece que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da união, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e eficiência e, também, ao seguinte: IX – a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo indeterminado para atender a necessidade temporária excepcional interesse público. (SILVA, 2011)

É certo que esse tipo de admissão temporária no âmbito público dispensando o concurso público só poderá ser feito em situação restrita de excepcional interesse público e, nas palavras de SILVA, não outorga ampla discricionariedade para o legislador. Essa lei extraordinária estabelecerá os casos de exceção, não pode se afastar da razoabilidade nem criar situações diferentes do extremo interesse público, desconhecendo o mando expresso da legislação.

Esse fato de não poder optar por contratar substitutos para os técnico-administrativos pode constitui um dos fatores que dificulte a liberação para capacitação, pois o fato de não se dispor de servidores para colocar no lugar de quem se afasta para se capacitar, gera dificuldades de funcionamento e eficiência no desempenho geral das atividades.

### **3.5 Formação acadêmica dos servidores da Reitoria do Instituto Federal Goiano**

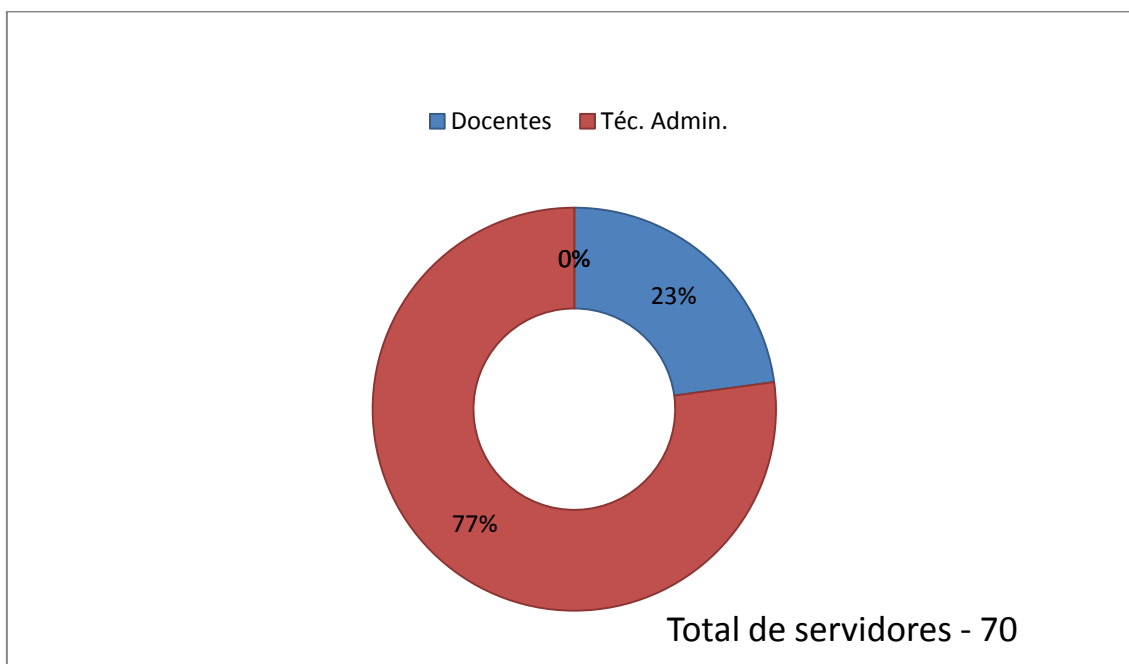
O gráfico 1 mostra a quantidade de docentes e técnico-administrativos em exercício na Reitoria do IF Goiano em 2013, os quais totalizavam 70 servidores, sendo 16 ou 22,85% docentes e 54 ou 77,14% técnico-administrativos.

O gráfico 2 mostra a quantidade de docentes e técnico-administrativos em exercício na Reitoria do IF Goiano em 2015, os quais totalizavam 112 servidores, sendo 17 ou 15,17% docentes e 95 ou 84,82% técnico-administrativos.

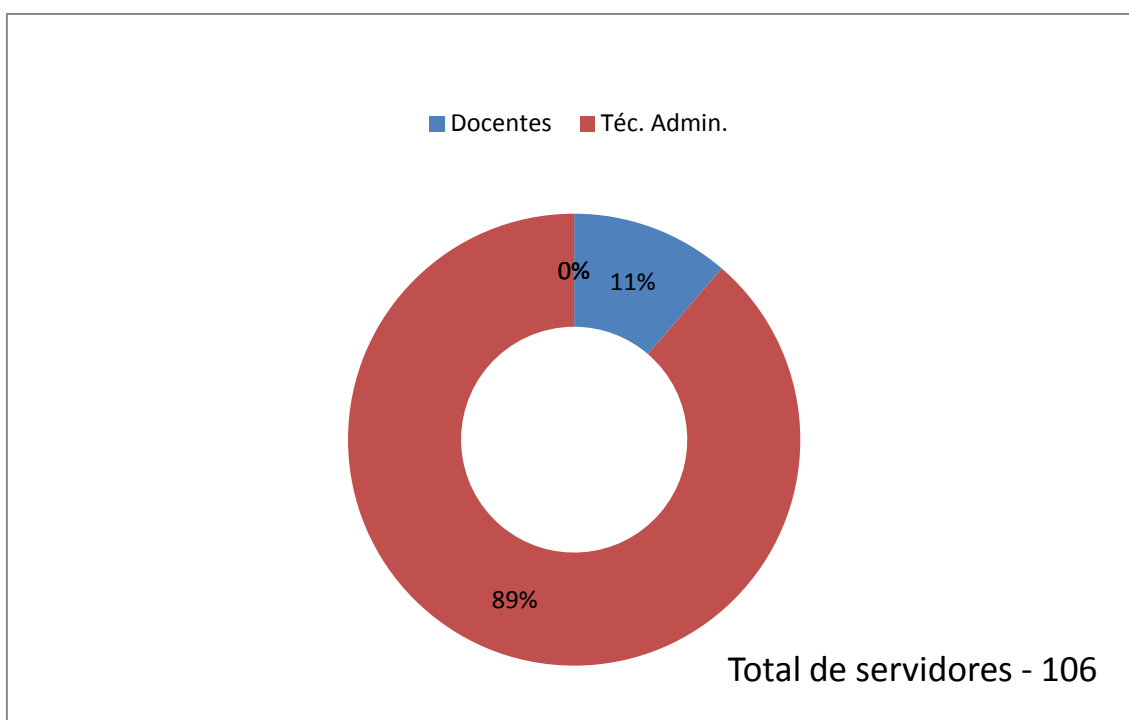
A pesquisa foi realizada sobre os servidores efetivos da Reitoria, com dados fornecidos pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano. Esses dados foram coletados na Reitoria, local onde teve investimento significativo para a capacitação dos técnico-administrativos, que almejam ampliar seu conhecimento, a melhora salarial e a relevância em habilitar-se para ocupar na administração pública, cargos de direção e gratificação.

Esses dados destacam que em sua maioria os técnicos administrativos são especialistas, mas até julho de 2016 espera-se que 40% destes funcionários alcancem a sua titularidade de mestres. De acordo com levantamento realizado na Pró-Reitoria de Administração (PROAD), os quadros seguintes mostram o número e titulação das duas categorias funcionários da reitoria entre 2013 e 2015.

Com a abertura de novos câmpus e a expansão na oferta de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação no IF Goiano entre 2013 e 2016, houve um aumento de servidores na Reitoria. Esse fato se expressa nos gráficos 1 e 2, os quais mostram o comportamento total de servidores docentes e técnico-administrativos no período assinalado, sendo o aumento de servidores técnicos proporcionalmente maior.

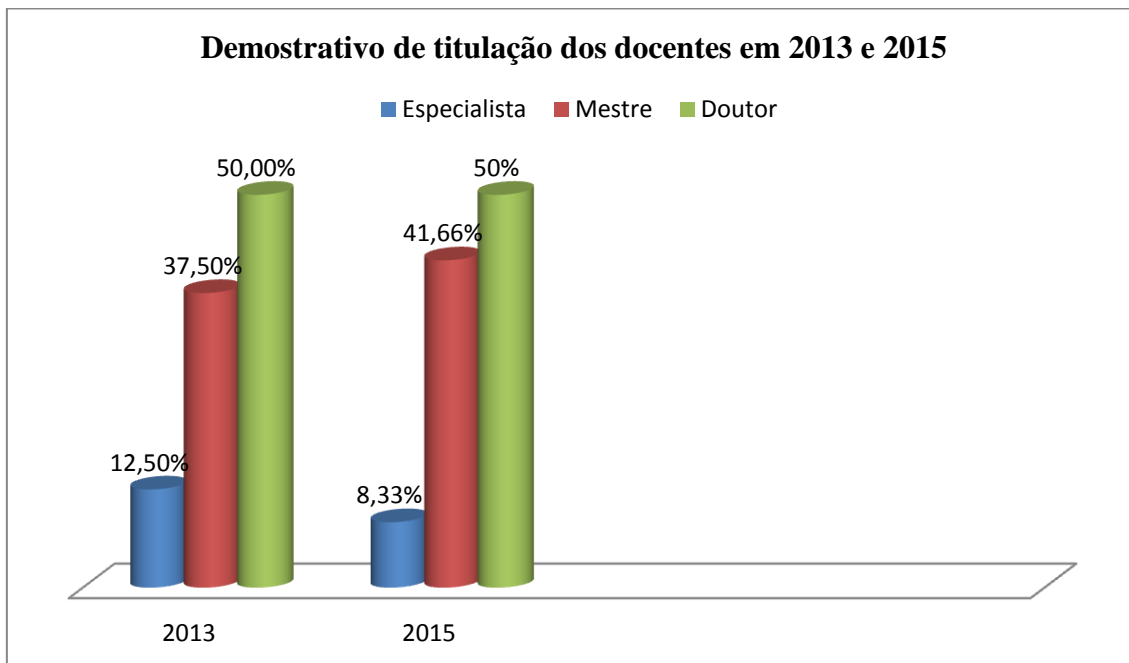
**Gráfico 1. Servidores em Exercício na Reitoria em 2013.**

Fonte: Elaborado pela autora em 2015.

**Gráfico 2. Servidores em exercício na Reitoria em 2015.**

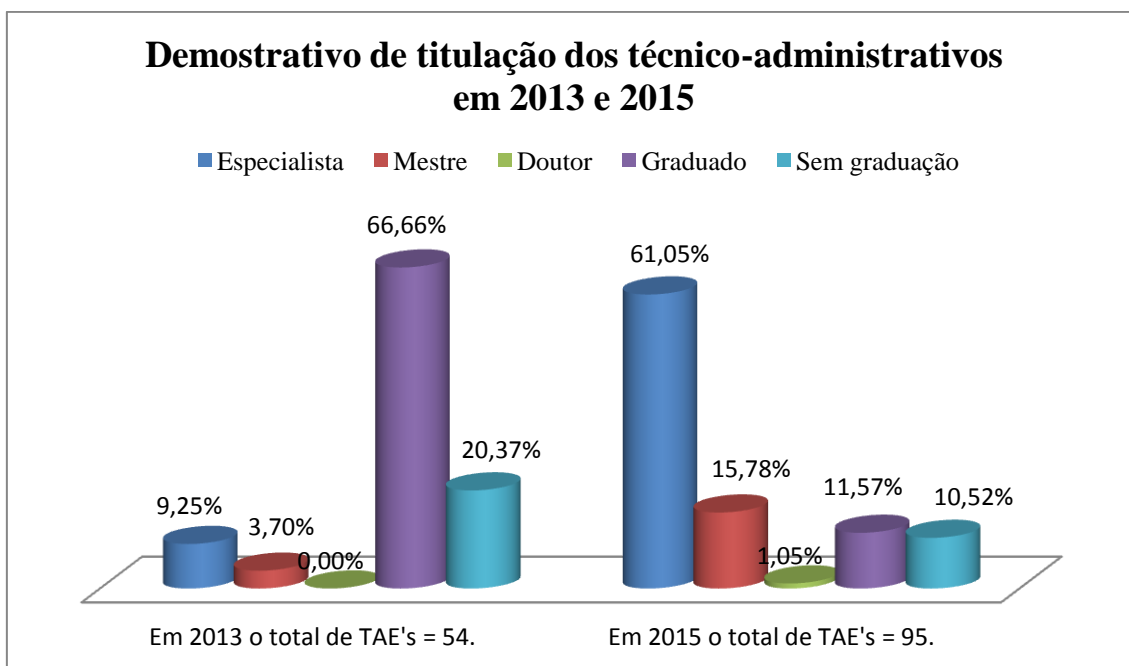
Fonte: Elaborado pela autora em 2015.

**Gráfico 3. A titulação dos docentes em exercício na Reitoria no ano de 2013 e 2015.**



Fonte: Elaborado pela autora em 2015.

**Gráfico 4. Titularidade dos Técnico-administrativos lotados na Reitoria em 2013 e 2015.**



Fonte: Elaborado pela autora em 2015.

O gráfico 4 mostra que em 2013 o total de técnico-administrativos era de 54 servidores, sendo a maioria graduados e nenhum doutor. Em 2015 houve uma redução significativa dos graduados e aumento dos especialistas, além do aumento de mestres e um doutor.

Pode-se afirmar que as capacitações no Instituto Federal Goiano têm transformado os níveis de titulação dos TAE's, melhorando suas perspectivas e sua remuneração, bem como contribuindo para o avanço do Instituto e a qualidade de vida do servidor.

### **3.6 As expectativas e possibilidades de capacitação dos servidores técnicos administrativos**

Neste item, se apresentam algumas reflexões sobre quais são as expectativas de capacitação dos servidores técnico-administrativos como meios para melhoria das suas competências individuais e também das suas próprias condições de vida. Pode-se afirmar que a capacitação é assumida pela maioria das pessoas como um meio de melhorar a sua renda e a sua situação social. Em menor proporção, as pessoas se capacitam pela satisfação de obter conhecimento como um patrimônio de satisfação pessoal, bem como para melhorar a sua capacidade de contribuir com a sociedade ou com a organização na qual trabalham.

É neste sentido que se torna necessário dar conteúdo ao próprio processo de capacitação, fornecendo subsídios para que as pessoas desenvolvam capacidades de refletir sobre a realidade e contribuir para a sua transformação. Segundo Pacheco e Scofano, “A adoção de uma cultura aberta à aprendizagem alerta as pessoas para o seu papel de pensadores, construtores de conhecimento e responsáveis pela criatividade contributiva” (PACHECO; SCOFANO, 2005, p.78).

É importante ressaltar que a aprendizagem e a aquisição de novas competências, é um processo permanente e necessário para o desenvolvimento das atividades e melhoria das funções dentro das organizações. Nessa perspectiva Chiavenato ressalta que:

Toda pessoa precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na organização. Quem possui um elevado perfil de competências apresenta qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões e alcançar metas e resultados. As competências básicas podem ser observadas no cotidiano do trabalho ou em situações teste. O importante é adquirir e agregar constantemente novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio da empresa sob pena de



investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da organização (CHIAVENATO, 2008, p.185).

Com relação ao papel e funções do setor público para a atenção do cidadão, é necessário realizar formas de capacitação específicas que atendam às mudanças e demandas que ocorrem permanentemente e que nem sempre correspondem às expectativas e interesses dos servidores. E nesse sentido estes devem ser capacitados com uma visão e postura mais flexível e empreendedora como afirmam nesta perspectiva Matias-Pereira:

O setor público, diferentemente do setor privado, não escolhe os seus clientes, mas necessita melhorar os seus sistemas de planejamento para identificar de forma clara as demandas e necessidades de cada segmento da população. Essa transformação da Administração Pública requer mudanças estruturais, de regras e processos e, ainda, de medidas efetivas para criar novos sistemas de valores. O sucesso desse novo modelo de gestão passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor para atingir esses objetivos. Isso exige que tanto a instituição como o servidor tenha uma postura mais flexível, criativa e empreendedora. Por sua vez, as diferenças de desempenho e de alcance de resultados precisam ser valorizadas na Administração Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 248).

Com o fim de ilustrar em que medida podem ter expectativas e possibilidades de capacitação os servidores públicos, convêm mostrar os eventos que considera o Decreto n. 5.707, sobre o desenvolvimento de pessoal:

- Cursos presenciais e à distância;
- Aprendizagem em serviço;
- Grupos formais de estudo;
- Intercâmbios;
- Estágios;
- Seminários;
- Congressos;
- Escolas de governo.

Esses eventos possibilitam a promoção do servidor e respondem aos interesses da administração pública. Entretanto, existem fatores que determinam as expectativas dos servidores públicos para obter uma capacitação suplementar e também as reais possibilidades de obtê-la. O fator considerado como principal impedimento para o fornecimento de programas e eventos de capacitação das instituições públicas são os custos, tanto dos diversos eventos, como os salários que deverão ser pagos aos

funcionários e trabalhadores com melhores níveis de capacitação. Esta é uma política correlacionada com o orçamento público e geralmente existem restrições financeiras.

Entretanto cabe ressaltar, que o regulamento de programas para capacitação e qualificação profissional, seção VI, tem um recurso exclusivo para o Programa Institucional de Incentivo á Divulgação e Participação em Eventos Científicos, Tecnológicos e Inovação para servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (PIPECTI/IF GOIANO). O regulamento estabelece critérios para concessão de auxílio financeiro aos servidores, com o fim de divulgar e os servidores participem de eventos científicos, tecnológicos e inovação.

É neste sentido que existe um esforço do IF Goiano, para satisfazer as expectativas de capacitação dos servidores com o apoio orçamentário e com a aplicação de métodos e critérios transparentes para a seleção democrática e justa.

Em consonância com a Resolução Nº 036/2013 de 21 de junho de 2013 que aprova o Regulamento do Programa Institucional de Qualificação para o IF Goiano, a PROPPI lançou dois editais em 21 de agosto para os programas de mestrado (Edital nº 03) e de doutorado (Edital nº 02).

Os bolsistas de mestrado foram contemplados com bolsas mensais de mil e quinhentos reais (R\$1.500,00), com vigência de doze (12) meses, podendo ser renovada por um ano e limite de vinte e quatro (24) meses. Os bolsistas de doutorado foram contemplados com bolsas mensais de dois mil e duzentos reais (R\$2.200,00), com vigência de doze (12) meses, podendo ser renovada anualmente até o limite de quarenta e oito (48) meses.

Desde que foi lançado o primeiro edital até final de 2015, foram contemplados com bolsas, 93 servidores entre técnico-administrativo e docentes em na Reitoria e todos os câmpus do Instituto Federal Goiano. Para março de 2016 está previsto o lançamento de mais um edital de bolsas de mestrado e doutorado para técnico-administrativos.

No capítulo seguinte se apresentam as recomendações realizadas pela ENAP sobre uma política de capacitação dos institutos e os resultados do trabalho de campo, comentando as respostas que foram dadas pelos entrevistados sobre suas expectativas de capacitação e suas reivindicações e sugestões.

## **CAPÍTULO 4 – RECOMENDAÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS INSTITUTOS E EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES COM BASE NA PESQUISA DE CAMPO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO**

### **4.1. Recomendações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP<sup>2</sup>) sobre a Política de Capacitação dos Institutos Federais**

As sugestões sobre a política de capacitação dos institutos aqui apresentadas são resultados das pesquisas realizadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP<sup>3</sup>) e são importantes em uma perspectiva geral para subsidiar programas e ações mais específicas no nível de cada instituto e segundo as necessidades particulares de cada instituição.

Em primeira instância cabe assinalar que a partir dos objetivos dos institutos como centros de excelência de ensino científico existem princípios e diretrizes sobre o tipo de capacitação que devem receber seus docentes para cumprir com esses propósitos:

Quanto à relação entre educação e ciência, o Instituto Federal deve constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, voltado à investigação empírica; qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas escolas públicas; oferecer programas especiais de formação pedagógica inicial e continuada, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de física, química, biologia e matemática, de acordo com as demandas de âmbito local e regional, e oferecer programas de extensão, dando prioridade à divulgação científica (BRASIL, 2010b, p. 7).

Dessa forma, sugerem-se pela ENAP Cursos de Aperfeiçoamento no âmbito do Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas. Neste programa os temas são inter-relacionados, mas independentes, podendo ser selecionados pelo servidor, segundo o seu interesse, necessidade e disponibilidade de tempo.

Os cursos, encontros e atividades propostos são os seguintes:

- Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências - 24 h;
- Gestão por Competências- 24 h;
- Elaboração de Planos de Capacitação - 32 h;
- A Legislação de Pessoal e o Siape como Instrumento de Gestão - 8 h;

---

<sup>2</sup> Informações: <<http://www.enap.gov.br>>

<sup>3</sup> Informações: <<http://www.enap.gov.br>>

- Oficina de Desenvolvimento de Equipes 20 h;
- Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira (à distância) 20 h;
- Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas – Lei nº 8112/90 e Legislação Complementar (à distância) 30 h. Carga horária: 158 h.

• Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: Disseminação de informações, práticas e conhecimentos técnicos científicos na área de Gestão de Pessoas, focando especialmente em temas relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O Encontro visa contribuir para o aperfeiçoamento e desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, incentivando a integração entre os diversos órgãos do SIPEC.

- Pós-graduação Lato Sensu Especialização em gestão de pessoas no serviço público.

Os cursos sugeridos para esta especialização são os seguintes:

- Gestão de pessoas na administração pública;
- Planejamento e organização do trabalho;
- Gestão de pessoas por competências;
- Gestão do desempenho individual e institucional;
- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Cargos e carreiras no setor público;
- Desafios organizacionais para mudança;
- Gestão da mudança organizacional;
- Metodologia de pesquisa com carga horária de 360 horas e mais 120 dias para elaboração de monografia.

Outras atividades complementares propostas são as seguintes:

- Congressos, Seminários, Encontros Técnicos e afins bem como o estabelecimento de parcerias na busca de teorias inovadoras sobre capacitação. Os eventos incluem palestras, mesas-redondas, oficinas, dentre outras. Propõe-se periodicidade anual e uma abrangência nacional<sup>4</sup>.
- Encontros Regionais de Desenvolvimento de Pessoas para disseminação de informações e debates relativos à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando propiciar o compartilhamento de informações entre as áreas de desenvolvimento das instituições localizadas em cada uma das regiões do país.

---

<sup>4</sup> Informações: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/>>

Neste evento são discutidos aspectos referentes ao estágio de implementação da PNNDP e estratégias de superação dos desafios para sua implementação. Estes encontros teriam uma periodicidade anual e uma abrangência macrorregional incluindo as regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste, Norte<sup>5</sup>.

Como pode ser verificado as sugestões sobre uma política nacional de capacitação da ENAP para os institutos são amplias e diversas, e mostram dessa forma, grande flexibilidade para que os servidores destas instituições escolham os cursos que cumpram com suas expectativas. É evidente que todos os servidores têm a perspectiva de se capacitar para melhorar seus conhecimentos e nível de vida, por isso é importante que a política seja complementada com um processo de seleção democrático e privilegie os servidores menos capacitados, de menores salários e menor nível de vida.

#### **4.2. Expectativas dos Servidores sobre a sua capacitação com base na pesquisa de campo no Instituto Federal Goiano**

A pesquisa de campo no Instituto Federal Goiano e em particular com os servidores da Reitoria, foi realizada mediante a aplicação de um questionário a pessoas-chaves da instituição, dentre os quais se incluem servidores da Diretoria e das Coordenações de Gestão de Pessoas (DGP) e os encarregados do Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (2013) e membros do Comitê de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal (CCDP).

Os questionários foram preenchidos pelos servidores, bem como realizadas conversações e diálogos com os funcionários das áreas mencionadas acerca das questões consultadas nesse instrumento da pesquisa. As questões consultadas aos servidores têm a ver precisamente com suas expectativas com a capacitação, o que esperam como resultado dela e qual é a capacitação que desejam no âmbito do instituto. Também foram consultados sobre o conhecimento que eles têm acerca da política nacional de capacitação e da política e do programa do instituto sobre capacitação e o que destacam destas iniciativas da sua instituição. Esta questão é importante na medida em que se pode avaliar o interesse e conhecimento que os servidores têm sobre

---

<sup>5</sup>Informações: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/>>

iniciativas que implicam na melhoria das suas competências para o desenvolvimento adequado de suas funções e, conseqüentemente, de melhoria profissional, pessoal e das suas condições de vida. Nesse mesmo sentido foram consultados se já participaram de algum curso, evento ou atividade de capacitação e qual é a sua percepção sobre a utilidade dessa participação. Finalmente foram perguntados sobre como poderia ser melhorada a política de capacitação do Instituto.

Os resultados da pesquisa mostram em geral um grande interesse pela capacitação, pois existe consciência dentre todos os estratos dos servidores de que o treinamento e avanço na sua preparação profissional constitui o meio para melhorar suas condições de vida. Nesse sentido a maioria dos entrevistados respondeu que a capacitação é importante para aprofundar conhecimentos e melhorar a remuneração.

Interessante constatar que os servidores entendem claramente que a capacitação deve constituir uma melhoria das suas competências em consonância com sua função, além de que lhes preocupa participar de capacitações que não tem aplicabilidade direta nas suas atividades, pois além de perder tempo, significa desperdício de dinheiro público. A capacitação adequada sobre as competências é um dos objetivos da Lei n. 5.707 e significa um alerta relevante para que os institutos em geral e o Instituto Federal Goiano em particular realize uma pesquisa minuciosa sobre as verdadeiras necessidades de capacitação acerca das competências e gestão junto a instituição e seus servidores. Ao mesmo tempo corresponde aos servidores pesquisar e conhecer os cursos e formas de capacitação mais adequada para a melhoria das suas funções.

Com relação aos questionamentos realizados aos servidores sobre seu conhecimento da política nacional de capacitação e a política e o programa de capacitação do instituto, todos responderam que sim tem conhecimento, entretanto somente um servidor com boas competências dentre os que responderam o questionário afirmou que conhece o conteúdo. Estas respostas geram duas reflexões que devem ajudar ao instituto e aos servidores a fortalecer a política e o programa de capacitação nos seguintes termos: em primeiro lugar, corresponde ao instituto melhorar a divulgação das políticas e programas de capacitação para seus servidores porque somente com treinamento e avance nos conhecimentos e competências das pessoas, a instituição se desenvolve e atinge os objetivos de ser “centro de excelência na oferta do ensino de ciências”. Por sua parte, corresponde aos servidores, de todos os níveis, conhecer objetivamente as políticas e programas nacionais em geral e do instituto em particular, para que apreendam e assumam as orientações institucionais e se capacitam dentre essas

perspectivas e possam contribuir mais adequadamente ao desenvolvimento institucional e das suas competências pessoais e profissionais.

Uma solicitação que aparece nas respostas dos questionários pelos entrevistados é que a capacitação se realize por meio de bolsas assinadas mediante editais no decorrer do ano. Esta solicitação é manifestada dentre os pedidos da greve nos institutos, no qual se solicita a criação de um programa de bolsas permanentes para técnicos administrativos. Desta forma está claramente delineado um pedido que o Instituto deverá estudar e discutir com os servidores da administração.

Cabe adicionar na perspectiva da criação de um programa de bolsas, que o regulamento do instituto sobre capacitação ainda não incorpora as normas específicas sobre o afastamento dos servidores. Este aspecto do afastamento para realizar estudos e da gratificação dos servidores, ainda deve ser normatizado, constitui uma reivindicação da greve e é, por tanto, uma prioridade de análise e decisão nesta matéria da capacitação.

Neste sentido se considera de suma importância, para o avanço da capacitação, que os técnicos administrativos tenham os direitos dos docentes em termos dos afastamentos. O artigo 30 da Lei n. 12.772 de 28 de dezembro de 2012, estabelece:

Art. 30. O ocupante de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para:

I - participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa, por período de até 4 (quatro) anos, com ônus para a instituição de origem; e

III - prestar colaboração técnica ao Ministério da Educação, por período não superior a 1 (um) ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância.

§ 1º Os afastamentos de que tratam os incisos II e III do caput somente serão concedidos a servidores aprovados no estágio probatório do respectivo cargo e se autorizado pelo dirigente máximo da IFE, devendo estar vinculados a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.

§ 2º Aos servidores de que trata o caput poderá ser concedido o afastamento para realização de programas de mestrado ou doutorado independentemente do tempo de ocupação do cargo.

§ 3º Ato do dirigente máximo ou Conselho Superior da IFE definirá, observada a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação, com ou sem afastamento do servidor de suas funções.

Outra proposta recorrente nas respostas do questionário é que a política de capacitação do instituto pode ser melhorada precisamente dentre os preceitos e

propósitos da política nacional de treinar e capacitar os servidores públicos em gestão de competências e de maneira específica nas habilidades que correspondem às suas funções. Ao mesmo tempo se reitera que devem ser evitadas capacitações gerais e que não correspondam às necessidades dos cargos particulares existentes.

Cabe mencionar que as capacitações de curta duração são consideradas imprescindíveis para atualização e conhecimento específico conforme sua função. E nessa perspectiva se reconhece que o governo tem feito seu papel na busca de atualizar e profissionalizar os servidores públicos, procurando melhorias nas habilidades em gestão das políticas públicas, bem como atender com qualidade ao cidadão. Foi reconhecido também que o Estado disponibiliza recursos para execução de iniciativas de capacitação e todos os entrevistados informaram que tem participado de alguma atividade de capacitação.

Em termos gerais pode-se concluir que existe consenso entre os entrevistados sobre a conveniência de criar cursos no âmbito do Instituto Federal Goiano, de que devem ser criadas as condições para participação em cursos de capacitação externa e deve ser estabelecido o programa de bolsas permanentes para os técnicos administrativos, incluindo um programa especial de bolsas para capacitação no exterior.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

- A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foi instituída pelo Decreto 5.707/06 e tem por objetivos, entre outros, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.
- O mesmo Decreto define a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais; a gestão por competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. Também define os eventos de capacitação como cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor.
- Neste sentido pode-se considerar a capacitação como a aquisição de um conjunto de conhecimentos e competências que lhe permitem, no caso a um servidor público, sua intervenção no meio de trabalho para desenvolver as funções encomendadas e alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição onde trabalha. Nos institutos federais esta capacitação inclui as funções de gestão e administração, bem como o atendimento ao público interno e externo da instituição.
- Na administração pública nos últimos tempos, a tendência para a capacitação dos trabalhadores e servidores públicos tem sido orientada sob a premissa do desenvolvimento simultâneo e de maneira integrada das competências individuais e institucionais. Esta forma de capacitação implica que os funcionários sejam treinados para as competências requeridas pelos objetivos de desenvolvimento das instituições, buscando a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos ao cidadão.
- As mudanças contemporâneas na capacitação da administração pública também buscam superar métodos atrasados e improdutivos mediante a profissionalização

dos servidores e das instituições, procurando melhorias na gestão com o objetivo de conseguir maior habilidade dos servidores públicos na execução das políticas públicas, melhorar a atenção à sociedade e obter os resultados esperados.

- O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação tem dentre seus objetivos contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão no desenvolvimento de suas ações de gestão pública e atividades de sua função social.
- A política de capacitação e qualificação do Instituto Federal Goiano, com base em normas e diretrizes institucionais, mostra interesse em formular um programa de desenvolvimento dos seus recursos humanos, que entre outros objetivos, inclui estabelecer procedimentos sistemáticos de capacitação e qualificação, estabelecer normas que regulamentem a destinação percentual dos recursos para capacitação, incentivar os servidores a procura constante de capacitação e capacitar os servidores para o desempenho de cargos e funções.
- Além destes objetivos o Instituto estabeleceu metas quantitativas em termos percentuais favorecendo os servidores de menor grau de escolaridade para ser capacitados e definiu diretrizes para cursos, eventos e atividades de capacitação específica para os setores da instituição.
- Com o propósito de corroborar a coerência entre os objetivos do programa de capacitação do instituto com as expectativas e possibilidades que os servidores têm sobre a sua capacitação, além de oferecer subsídios para a política da instituição, que são objetivos desta dissertação, foi realizada pesquisa de campo com entrevistas junto aos próprios servidores do instituto, a qual permitiu o entendimento de vários aspectos da situação atual.
- Uma conclusão geral como resultado da pesquisa de campo, é que existe consenso entre os servidores do instituto, em todos os níveis, que a capacitação é uma necessidade para a melhoria da sua remuneração e as condições de vida, bem como para obter novos conhecimentos.
- É necessário manter e ampliar a participação de servidores técnico-administrativos em educação, em órgãos da administração superior, garantido a ocupação de cargos de Pró-Reitor, chefia e direção em todas as instâncias ma reitoria e no câmpus.

- De acordo com o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta autárquica e fundacional. E seus instrumentos são; o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências.
- Com relação ao tipo e conteúdo da capacitação que aspiram os servidores, constatou-se que existe um claro entendimento dos servidores de que precisam melhorar suas competências na área e função específica de trabalho e que evitariam participar de treinamentos que não contribuíssem á melhoria do desempenho das suas funções. Estas respostas são de utilidade do Instituto na medida em que deverá ser feito um levantamento dessas necessidades de capacitação de competências e programar objetivamente as atividades.
- Foi constatado de que não existe, de parte dos servidores do instituto goiano, um conhecimento objetivo e detalhado das diretrizes e propósitos da política e do plano de carreira nacionais e, nem sequer, do programa de capacitação do instituto. Essa situação exige uma maior divulgação dessas normas e iniciativas de parte do instituto, bem como uma maior motivação e participação dos servidores para conhecer as diretrizes dos programas de capacitação, de forma a que se insiram nos objetivos de desenvolvimento da instituição.
- Desta forma se pode concluir que evidentemente existe disposição dos servidores para participar de atividades de capacitação, com base na qual pretendem melhorar as suas condições de vida, mas também contribuir ao desenvolvimento dos objetivos da instituição na busca de um ensino científico e técnico de excelência.

## REFERÊNCIAS

ALVES, João Roberto Moreira. O ensino técnico no Brasil: de suas origens aos dias atuais. **Carta Mensal Educacional**. Ano 22, nº 162, fevereiro de 2014. Disponível em: <[http://www.ipae.com.br/pub/pt/cme/cme\\_162/index.htm](http://www.ipae.com.br/pub/pt/cme/cme_162/index.htm)>. Acesso em: 23 maio de 2015.

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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, Poder Executivo, Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Ministério do Planejamento e Gestão. 2013. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias%20%282%29.pdf>>. Acesso em: 11 de junho de 2015.

\_\_\_\_\_. IPEA. **Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**. Brasília: IPEA, XX. v. 3, 2010a.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelecem diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 jan. 2005. p. 1.

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior; Plano de Carreiras e Cargos do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 jan. 2005. p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)>. Acesso em: 28 de outubro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Linha do Tempo**. Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. (s/d). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 12 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Centenário da rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2010. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)>. Acesso em: 21 de setembro de 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. p. 1.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa:** políticas, diretrizes e ações, 2011- 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Regulamento para o programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.** 2011b. <[http://rioverde.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/cppd/REGULAMENTO\\_CAPACITACAO\\_SERVIDOR.pdf](http://rioverde.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/cppd/REGULAMENTO_CAPACITACAO_SERVIDOR.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão Exercício 2011.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 7.566, de 26 de setembro de 1909.** Crêa nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 22 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Termo de acordo n.04/2015.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria das relações do trabalho no Serviço Público. Termo de acordo n. 04/2015: Define os Termos do Acordo resultante das negociações entre o Governo Federal e a Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil – FASUBRA-Sindical, 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. A nova política de recursos humanos. **Cadernos MARE**, Brasília: MARE, caderno 11, 1998.

CARVALHO, Antônio Ivo de. [et al]. **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública:** teoria e questões com gabarito. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Luiz Antônio. **O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização**. São Paulo: Editora UNESP, Brasília: Flacso, 2000.

Dallabrida, Norberto. A reforma Francisco Campos e a modernização nacionalizada do ensino secundário. 2009 Porto Alegre  
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewFile/5520/4015>

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson Laernin, 2006.

FONSECA, Celso Suckow. **História do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro, Escola Técnica, 1961.

HOELZ, Fabiano Neves. **Por um novo paradigma ético na prestação de serviços públicos**: o enfoque na responsabilidade dos indivíduos e na dignidade do outro. Pós-graduação (Monografia) em Gestão Pública. Universidade Candido Mendes – UCAM. Instituto A Vez Do Mestre – IAVM. Rio de Janeiro, 2014.

IF GOIANO. 2013. **Editais de concorrência**. <<http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2013/10/EDITAL-PUBLICIDADE-IF-GOIANO.pdf>>. Acesso em: 23 de maio de 2015.

IF SUL. O Senado Federal poderá levantar a demanda do RSC para os TAE's para tramitação.  
<http://www.ifsul.edu.br/>. Acesso 27/11/2015.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MANFREDI, Silvia Maria. Educação Profissional no Brasil. 1.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, Kern. Pedagogia e andragogia na construção da educação de jovens e adultos. **Revista de Educação Popular**, v. 12, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/20331/12520>>. Acesso em: 21 de setembro de 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: com foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, A. **Valor humano da empresa - valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NASCIMENTO, Antônio Walter. Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, M. A. M. **Políticas públicas para o ensino profissional**: o processo de desmantelamento dos Cefets. Campinas: Papirus, 2003.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Moderna, 2011.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara Cesário Pereira; SOUZA, Valeria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIMENTEL, Nilson. **Educação: o caminho para o desenvolvimento regional**, 2013. Disponível em: <<http://www.seplan.am.gov.br/pagina.php?cod=131>>. Acesso em: agosto de 2013.

REVISTA E.T.C. **Educação, Tecnologia e Cultura**. Ano 7, n. 06, jan./dez. 2009, Salvador: IFBA, 2009.

SILVA, Gustavo Luís Lapa. **A contratação temporária de professor substituto e a vedação do Art.9º, II, da Lei n. 8.745/93**. 2001. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/6390/A-contratacao-temporaria-de-professor-substituto-e-a-vedacao-do-Art-9o-III-da-Lei-No-8745-93>. Acesso em: fevereiro de 2016.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 3, Sept. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000300002)>. Acesso em: setembro de 2013.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a\\_pdf/03\\_aatr\\_pp\\_papel.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf)>. Acesso em: 15 de agosto de 2013.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Disponível em: <[www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf](http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf)> Acesso em: agosto de 2013.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós. **Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Brasília, DF, maio de 2011. Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_51-180\\_181\\_182.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

VIEIRA, Edna Ferreira da Costa. **Evasão escolar no curso do programa nacional de integração da educação profissional com a educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos (PROEJA)**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, 2009.

WILHIAMS, Karel *et al.* Ford contra “fordismo”? El Comienzo de la producción en masa? **Sociologia del Trabajo** 21. Nueva época. Siglo XXI, 1994.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm)

**APENDICE****Questionário para a pesquisa de campo da Dissertação: Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e a sua relação com a expectativa dos seus servidores técnicos administrativos****Lugar e data da****questionário** \_\_\_\_\_

1. O que você deseja para a sua capacitação?

---

---

---

---

2. Como deve ser a capacitação para os técnico-administrativos em educação do Instituto Federal?

---

---

---

---

3. Conhece alguma Política Nacional de Capacitação de técnico-administrativos em educação de nível superior?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_

Em caso afirmativo, qual é essa política e quais seus aspectos mais importantes?

---

---

---

---

4. Conhece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal de 2006?

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_

Em caso afirmativo, quais aspectos consideram mais importantes?

---

---

---

---

5. Conhece a política de capacitação de nosso Instituto? Qual a sua opinião sobre ela?

---

---

---

---



6. Conhece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Sim \_\_\_ Não\_\_\_

Quais aspectos podem assinalar desse plano com relação à sua capacitação?

---

---

---

---

7. Conhece o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano? Sim \_\_\_ Não\_\_\_

---

---

---

---

8. Tem participado de algum evento, programa ou curso de capacitação do Instituto? Foi importante esse curso para a sua carreira profissional dentro do Instituto? Por quê?

---

---

---

---

9. Como considera que poderia ser melhorada a política de capacitação do Instituto?

---

---

---

---

10. A política de capacitação do instituto satisfaz às perspectivas dos técnico-administrativos em educação?

Sim\_\_\_ Não\_\_\_. Explique por quê.

---

---

---

---

11. Assinale hierarquicamente dois dos seguintes aspectos que considere os mais adequados para melhorar a política de capacitação do nosso Instituto:

- a) Criar cursos de capacitação no âmbito do Instituto \_\_\_
- b) Apoiar a participação de técnico-administrativos em educação do Instituto em cursos de capacitação externos\_\_\_
- c) Criar um programa permanente de bolsas para os técnico-administrativos em educação realizar cursos no Brasil\_\_
- d) Solicitar apoio para criar um programa especial de bolsas para os técnico-administrativos em educação realizar cursos no exterior\_\_\_
- e) Outros aspectos a serem sugeridos

---

---

---

---

12. Considerações e comentários finais sobre a capacitação no Instituto.

---

---

---

---

---